

La inteligencia emocional en los profesionales de la comunicación: el valor de las competencias intrapersonales.

Emotional intelligence for communications professionals: the value of interpersonal competences.

Arturo Merayo Pérez
Universidad Católica San Antonio
[AMerayo@pdi.ucam.edu]

Paloma Sánchez Cobarro
Consultora de comunicación.
Person consulting

Recibido: 17 de noviembre 2009

Aceptado: 21 de abril 2010

Resumen

La inteligencia emocional ha de ser un componente básico y fundamental de la formación del comunicador y, específicamente, del periodista. Las competencias emocionales pueden y deben ser adiestradas, pues tienen indudables consecuencias en la calidad del ejercicio profesional. Se analizan con detenimiento aquellas que guardan relación con la denominada «conciencia de uno mismo», puesto que se consideran fundamentos del armazón emocional: «autoconciencia emocional», «valoración objetiva de uno mismo» y «confianza en uno mismo». Se estudia en qué medida son importantes y de qué modo están presentes en el ejercicio profesional cotidiano del comunicador.

Palabras clave: Inteligencia emocional, periodismo, comunicador, competencias emocionales.

Abstract

The Emotional Intelligence must be a basic and fundamental component for the communicator training, and more specifically, for the journalist training. Emotional competences can and must be trained, taking into account that have undoubted consequences in the quality of the professional exercise. In this paper, those competences related to which is called «self-awareness» are analyzed thoroughly, since they are considered key factors of the emotional framework: «emotional self-awareness», «accurate self-assessment» and «self-confidence». In what extend they are important and in how they are present in the professional daily exercise of the communicator are also studied.

Keywords: Emotional intelligence, journalism, communicator, emotional competences, self-awareness, emotional self-awareness, accurate self-assessment, self-confidence.

Sumario: 1. Inteligencia Emocional, la gran olvidada. 2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de inteligencia emocional? 3. Autoconciencia emocional o autoconocimiento. 4. Valoración objetiva de uno mismo y automotivación. 5. Confianza en uno mismo y autoestima. 6. Pautas para formar las competencias intrapersonales. 7. Referencias bibliográficas.

1. *Inteligencia Emocional, la gran olvidada*

La inteligencia emocional resulta de tal importancia que puede ser considerada como el cimiento sobre el que se asienta la vida personal y profesional y, por tanto, también la de cualquier organización. La IE se manifiesta y percibe en todos los momentos de la vida de cada individuo y de la empresa en su conjunto, ya sea en su ámbito interno o en sus relaciones con el exterior.

Por esto mismo, sorprende comprobar que siga sin estar presente de manera reglada en la formación universitaria. En efecto, son excepcionales las Universidades que han incorporado el desarrollo de la inteligencia emocional a sus planes de estudio. Cuando se trata de las Facultades de Comunicación encontramos las mismas carencias. Y, sin embargo, no hay duda de que la inteligencia emocional predice y condiciona el éxito de los comunicadores en cualquiera de sus actividades profesionales: «¿Predice mejor el éxito la Inteligencia Emocional (IE) que el Cociente Intelectual (CI) (...) El CI desempeña una función de clasificación a la hora de determinar qué trabajos puede realizar una persona. Sin embargo, contar con la suficiente inteligencia cognitiva para llevar a cabo un trabajo dado, no predice o indica en sí mismo si esa persona será un trabajador estrella o si ascenderá al nivel directivo, ni si ocupará puestos de liderazgo en su campo (...) En otras palabras, el CI sería un pronosticar más potente que la IE acerca del éxito de los individuos en sus carreras en estudios de grandes poblaciones porque clasifica a los individuos antes de embarcarse en una carrera, determinando qué campos o profesiones son los más adecuados. Pero cuando los estudios se llevan a cabo en el interior de un trabajo o profesión para determinar qué individuos sobresalen y quiénes son mediocres o fracasan, la IE demostrará ser un pronosticador mucho mejor del éxito que el CI» (Goleman y Cherniss, 2005: 57-60).

Con la formación en inteligencia emocional no se trata de hacer a la gente perfecta, sino de ayudar a cada individuo a que se conozca bien, a que aproveche las competencias en las que destaca y a adiestrarle para que vaya resolviendo poco a poco sus deficiencias emocionales o minimice su impacto.

Es decir, apuesta por la formación y gestión del capital emocional aquél que es consciente de que a través de los procesos comunicativos transmitimos y recibimos estados emocionales que resultan esenciales no sólo para el equilibrio personal sino también para las relaciones con los otros y, por tanto, para poder establecer vínculos eficaces (Merayo, 2007: 24).

Sorprende también que la mayor parte de los procesos de selección de personal sigan atendiendo únicamente al currículum del candidato —experiencia laboral y formación académica—, como si el coeficiente racional fuera por sí solo suficiente garantía de éxito. No lo es y, de hecho, los mejores pronosticadores de la eficacia profesional radican siempre en el grado de desarrollo de las competencias emocionales. «En todos los trabajos, las competencias emocionales predominan dos veces más entre las competencias identificadas que las habilidades técnicas y las puramente intelectivas combinadas. Cuanto más importante es la posición que se ocupa en una organización, más importancia tiene la IE: entre los que ocupan puestos de liderazgo, el 85% de sus competencias, pertenece al campo de la IE» (Goleman y Cherniss, 2005: 59).

Se explica así que los directivos no tengan habitualmente una inteligencia emocional bien adiestrada, o que el empleado —que respira a diario la cultura organizacional de su empresa, y que de un modo u otro absorbe el estilo del líder— acabe repitiendo comportamientos cuando es promovido a puestos de responsabilidad¹ (Goleman y Cherniss, 2005: 37).

Pero, aunque está demostrado que es posible formar la inteligencia emocional —y, al hacerlo, suele aprenderse a base de golpes, con mucho sufrimiento, empleando un tiempo excesivo y, casi siempre, imitando modelos.

Y es que parece que aún no se quiere entender que la inteligencia emocional se puede desarrollar y medir al menos en la misma medida que cabe hacer con la inteligencia racional. Estudiando el modo en el que las personas se comunican, aplicando pruebas en las que se las incentiva a consensuar, inquiriendo sobre sus modos de reaccionar ante determinadas situaciones, sometiéndolas a tests específicos..., es posible lograr, con bastante grado de acierto, un pronóstico de su nivel de inserción en el grupo laboral, de las carencias emocionales que presentan, los conflictos que pueden generar y las fortalezas que probablemente aportarán al colectivo.

Las compañías que recurren a consultores gerenciales y que apuestan por la formación en comunicación de sus empleados no lo hacen porque les sobre el tiempo ni el dinero, sino porque son conscientes de que en el centro de la actividad productiva está siempre la comunicación. Mejorando los flujos de comunicación se mejora la competitividad en la misma medida en que aumenta la confianza que cada empleado —y por ende, la organización en su conjunto— es capaz de generar.

Desde que en 1975 David McClelland propusiera por vez primera el concepto de *competencia*, se sabe que los trabajadores sobresalientes se distinguen precisamente porque demuestran haber desarrollado un amplio abanico de competencias emocionales, más que por las de carácter cognitivo (McClelland, 1973: 1-14). La formación en comunicación está en el centro del desarrollo de las competencias emocionales, ya sea formación para la comunicación cara a cara (ventas, negociación, alianzas estratégicas...), comunicación en pequeños grupos (persuasión, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo...) o ante auditorios numerosos (imagen pública, prestigio corporativo, presencia y visibilidad...). Todo ello se traduce inmediatamente no sólo en una mejor imagen de la organización sino en algo transversal y mucho más decisivo: la reputación corporativa.

¹ «Los jefes más eficaces son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos. Los jefes eficaces también son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar a su lado. En pocas palabras, los jefes cuyos empleados se quedan son aquellos que dirigen con inteligencia emocional».

2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de inteligencia emocional?

«La definición más general, breve y aceptada de Inteligencia Emocional es la capacidad para reconocer, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional es una habilidad que implica tres procesos:

- a) Percibir. Reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y ser capaces de darle una etiqueta verbal.
- b) Comprender. Integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.
- c) Regular. Dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz» (Fernández Berrocal y Ramos Díaz, 2002: 20).

Cuando hablamos de inteligencia emocional, hablamos, sobre todo, de un conjunto de competencias básicas que, en primer lugar, el individuo debe aprender a reconocer en su justa medida para, en un segundo momento, poder aplicarlas convenientemente a las diferentes situaciones y contextos. Estos dos ámbitos —reconocimiento y regulación— se refieren tanto a uno mismo (competencias personales) como a los demás (competencias sociales). Aunque los diversos especialistas establecen sus propias taxonomías, nos inclinamos, en aras de la simplificación, por recoger aquí tan sólo la de Daniel Goleman, quien enumera las siguientes competencias² en la tabla adjunta (Goleman y Cherniss, 2005: 63-64):

Es evidente que entre todas ellas se establecen muy estrechas relaciones. El catálogo de competencias no recibe las mismas denominaciones en las diferentes investigaciones, entre otras razones porque estamos ante un objeto de estudio relativamente reciente que aún no ha fraguado en una solidificación metodológica definitiva. Pero, empleando una terminología u otra, tres cosas resultan evidentes: primero, que todas ellas constituyen un sistema en el que las interrelaciones mutuas son permanentes; segundo, que el reconocimiento y el control de estas competencias es imprescindible para el buen ejercicio profesional; y tercero, que del aprendizaje emocional depende no sólo la eficacia profesional sino algo mucho más importante: la felicidad personal.

Es imposible analizar con detalle en este artículo en qué consiste cada una de las competencias y cómo están presentes en la tarea cotidiana profesional del comunicador. De modo que únicamente abordaremos el estudio de tres de ellas:

² «Competencia emocional es una capacidad aprendida basada en IE que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo (...). Las competencias emocionales son aptitudes aprendidas (...). El hecho de que un estudiante cuente con aptitudes espaciales excelentes, no significa que destaque en geometría. De la misma manera que una persona puede ser muy empática pero mala a la hora de tratar a los clientes si no ha adquirido competencias en atención al cliente. Aunque nuestra IE determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas, nuestra competencia emocional muestra qué cantidad de ese potencial hemos realizado al aprender y dominar habilidades y traducir inteligencia en capacidades laborales».

Marco referencial de las competencias emocionales

Hacia uno mismo: competencias personales (Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos)	
RECONOCIMIENTO 1. Conciencia de uno mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones	Autoconciencia emocional: reconocer las propias emociones sentimientos y en qué medida afectan al propio comportamiento
	Valoración objetiva de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades y aprender de los propios errores
	Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades
REGULACIÓN 2. Autogestión: Control de los propios estados, impulsos y recursos internos	Autocontrol emocional: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
	Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad, permitir que los demás conozcan los propios valores y principios, intenciones y sentimientos, y actuar en consecuencia
	Meticulosidad: ser cuidadoso, autodisciplinado y escrupuloso a la hora de ocuparse de las propias responsabilidades
	Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios
	Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer con optimismo un determinado criterio de excelencia
	Iniciativa: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información
Hacia los demás: competencias sociales (Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás)	
RECONOCIMIENTO 3. Conciencia social: Comprender la estructura de las emociones de otros, su grado de jerarquía y sus relaciones	Empatía: conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás
	Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás
	Conciencia organizativa: Interpretar las corrientes de emociones y realidades políticas en los grupos, las redes de contactos y la jerarquía social

(continúa)

<p>REGULACIÓN</p> <p>4. Gestión de las relaciones: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, armonizando e influyendo en las emociones de otra persona: habilidades sociales</p>	<p>Desarrollar a los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan</p>
	<p>Ejercer influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces, manejando eficazmente las emociones de los demás</p>
	<p>Comunicar con eficacia: emitir mensajes claros y convincentes</p>
	<p>Resolver conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos</p>
	<p>Liderar con visión de futuro: inspirar y dirigir a grupos y personas. Aptitud para lograr que otros se esfuercen en la consecución de objetivos comunes, despertando el entusiasmo por una misión y visión compartida</p>
	<p>Catalizar los cambios: iniciar o dirigir los cambios, desafiar el status quo comprometiendo a otros en la consecución de nuevos objetivos</p>
	<p>Establecer vínculos: capacidad para elegir personas con pericia o recursos y forjar relaciones instrumentales</p>
	<p>Trabajar en equipo y colaborar: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en Goleman y Cherniss.

aquéllas competencias intrapersonales que tienen que ver con el reconocimiento de uno mismo, es decir, las que se encuadran bajo lo que Goleman denomina *conciencia de uno mismo*. Entiendo por tal la capacidad para sentir, articular y reflejar los propios estados emocionales. Las competencias que ayudan a saber cómo se siente uno mismo quizá son las más obvias, pero también constituyen la base sobre las que se asientan las demás y, por lo tanto, aquéllas en las que debería hacerse más hincapié durante los años de formación universitaria.

3. Autoconciencia emocional o autoconocimiento

El equilibrio emocional de los profesionales de la comunicación debe comenzar por el autoconocimiento. De hecho, todos los investigadores que han establecido modelos de capacidades, habilidades y competencias, coinciden en subrayar que el primer componente que precisa una persona para alcanzar el equilibrio emocional es el conocimiento de sí mismo: reconocer los propios sentimientos y determinar en qué medida afectan al propio comportamiento

Daniel Goleman considera que el primer componente de la inteligencia emocional es la autoconciencia emocional (Goleman y Cherniss, 2005: 67): saber cómo se siente uno implica tomar conciencia de los estados internos, recursos e intuiciones, realizar una valoración objetiva de uno mismo y ser capaz de reconocer las propias fortalezas y debilidades. Goleman añade que la autoconciencia emocional resulta imprescindible para aprender a convivir con los estados emocionales, presentes siempre en la vida.

Peter Salovey y John Mayer proponen el concepto *percepción emocional* para referirse al reconocimiento de las emociones, sentimientos y pensamientos, y a la capacidad de identificarlos y expresarlos a través del lenguaje (Salovey, Brackett y Mayer, 2004: 88).

También para Reuven Bar-On, el primer componente intrapersonal de la inteligencia emocional es la comprensión emocional de uno mismo, definida como la habilidad para comprender y aceptar nuestros sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el porqué de los mismos (Bar-On, 2007).

Analizando el entorno empresarial y, concretamente, el comportamiento emocional de los directivos, Richard Boyatzis y Annie McKee, emplearon el concepto *autoconciencia emocional* para referirse a la «identificación de nuestras propias emociones y al reconocimiento del impacto que causan, utilizando los sentimientos interiores que guían nuestras acciones» (Boyatzis y McKee, 2005: 29).

Por su parte, Rafael Bisquerra, al estudiar la educación emocional, destaca igualmente en primer lugar, la *conciencia emocional*. La define como la «capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado» (Bisquerra, 2003: 23).

En definitiva, podemos considerar la autoconciencia emocional como un sinónimo del autoconocimiento: una competencia que permite a los individuos comprender sus emociones, identificarlas y diferenciarlas. Se trata de un proceso autorreflexivo a través del cual el sujeto toma conciencia de su yo personal, de las características que le identifican y que constituyen su individualidad. Ciertamente, la mayor fuente de conocimiento emocional que posee un individuo es uno mismo, ya que es a través de su propia experiencia como principalmente interpreta el mundo.

Es imprescindible que el profesional de la comunicación sepa quién es, en qué medida su trabajo le afecta positiva o negativamente y por qué. Es preciso que reconozca sus motivaciones (por qué hace lo que hace o por qué deja de hacer lo que no hace), detecte con claridad aquellas experiencias que le permiten sentirse bien consigo mismo y sea capaz de diferenciarlas con nitidez de las que le generan malestar emocional. Sólo de este modo se puede hacer frente a las condiciones no siempre sencillas del entorno profesional y hacerlo sin graves consecuencias.

Los comunicadores se enfrentan habitualmente a hechos impactantes (accidentes, catástrofes, injusticias, abusos de autoridad, conflictos bélicos...) y contactan con una notable variedad de personas con intereses muy diversos cuyo comportamiento es, en ocasiones, extremadamente singular. Existe el riesgo indudable de que el profesional se implique e incluso llegue a involucrarse —consciente o inconscientemente— tomando partido, puesto que tales hechos y relaciones

desencadenan con facilidad estados emocionales que afectan no sólo al modo de percibir la realidad sino también a la conducta y al comportamiento profesional.

Para hacer llegar los mensajes, los comunicadores disponen de recursos léxicos, estilísticos y expresivos, sonidos e imágenes procedentes de muy diversas fuentes, que el profesional utiliza para narrar —lo que ha visto y oído, pero también lo que ha sentido— desde una particular percepción. En este sentido José Javier Muñoz ha recordado que «el hecho de que la realidad sea en demasiadas ocasiones imprecisa y difícil de aprehender no quita para que tratemos de reflejarla con la mayor fidelidad posible. En eso consiste la objetividad, en la expresión sincera y no interesada de lo que consideramos cierto o verdadero» (Muñoz, 1994: 29). Nuñez Ladeveze, por su parte, ha subrayado que «no existe una función informativa que no incluya algún tipo de apreciación subjetiva o juicio de valor, y, por tanto, de criterio interpretativo. Los hechos nunca se dan aislados» (Nuñez Ladevéze, 1995: 32), y por eso no siempre es fácil para el comunicador distanciarse de ellos. Sólo el autoconocimiento le permitirá reconocer en qué medida al tratar con otras personas y ser testigo de los diversos acontecimientos le afectan las emociones que experimenta.

El tiempo y el trabajo en las empresas de comunicación parecen estar siempre en conflicto. Especialmente en las periodísticas, la actualidad acude siempre con urgencia; el periodismo «es una profesión que se concibe sin horario y que, pese a la regulación en las empresas, a los convenios establecidos, etc., se vive sin horario. No hay un solo periodista que escatime tiempo de dedicación al trabajo» (Diezhandino, Bezunarte, y Coca, 1994: 223). Esta falta de tiempo es el mayor obstáculo para el autoconocimiento: el periodista no siempre dispone de la suficiente serenidad para que su capacidad autorreflexiva reconozca las emociones que experimenta, las analice y observe sus efectos en la conducta. Es por eso, precisamente, por lo que resulta urgente ayudar a desarrollar una competencia tan útil como el autoconocimiento, para que se pueda recurrir a ella con frecuencia y sea manejada con suficiente adiestramiento y rapidez.

La actitud ética del comunicador se construye no sólo a través del conocimiento y la puesta en práctica de los códigos deontológicos, sino a través de la coherencia entre éstos y sus propios principios, valores y creencias, que a su vez se manifiestan en competencias intrapersonales. «Un periodista no puede evitar la emoción, como cualquier otro ser humano, pero una ética sólida le impedirá dejarse ganar por factores subjetivos, y mucho menos por las reacciones emocionales primarias o instintivas» (Muñoz, 1994: 37).

Es decir, la autoconciencia emocional como competencia intrapersonal está presente en la regulación de la libertad profesional. Si esta competencia no está suficientemente desarrollada será fácil sobrepasar los límites profesionales e incluso los de la propia ética personal, hasta el punto de conculcar, a veces sin ser consciente de ello, las libertades de los demás y los propios principios. El autoconocimiento permite al comunicador conocer sus creencias, inquietudes, deseos y motivaciones y adaptarse así a las exigencias profesionales, aceptando o rechazando aquello que considere necesario para conservar su integridad.

A su vez, en el contacto con las fuentes, el autoconocimiento es una competencia que no sólo refuerza sino que resulta imprescindible para poder desarrollar la

empatía: «Hay varias maneras de sentarse (...) ante el personaje al que se desea interrogar. La del que desprecia al entrevistado, la del que cree saberlo todo, la del que se hace la entrevista a sí mismo, la del discrepante sistemático; todas son formas de soberbia, probablemente uno de los pecados más periodísticos (...) Y hay algunas cualidades que producen frutos excelentes: tenacidad, calculada candidez, entusiasmo, paciencia, minuciosidad con que se documenta para preguntar y la oportuna sagacidad con que lo hace» (Cantavella, 1996: 108). Cuanto más autoconocimiento posea un periodista acerca de sus propias posibilidades, habilidades, capacidades y competencias más se podrá adaptar a las demandas que exige su profesión.

4. Valoración objetiva de uno mismo y automotivación

Para desarrollar el autoconocimiento es preciso realizar ejercicios de autopercepción, autoobservación y autoaceptación, convenientemente dirigidos, y encaminados a que el individuo sea capaz de autoevaluarse con objetividad, identificar sus debilidades y fortalezas y emprender una estrategia de perfeccionamiento personal.

Se puede identificar la autoevaluación con la capacidad que Bar-On denomina *autoconcepto*, y que define como la habilidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, admitiendo los propios aspectos positivos y negativos, así como las personales limitaciones y posibilidades.

Sólo a través de la autoevaluación es posible reforzar la autoestima y la confianza en uno mismo, lo que, a su vez, refuerza el control emocional. Que la autoestima, la confianza en uno mismo y el autocontrol emocional son importantes para el ejercicio profesional en cualquier ámbito de la comunicación no necesita demostración alguna. Y desde luego, una correcta autoevaluación resulta imprescindible cuando se asumen responsabilidades directivas. En este sentido, Goleman, Boyatzis y McKee insisten en que sin autoevaluación no es posible desarrollar las competencias necesarias para desarrollar con éxito y eficacia el liderazgo (Cfr. Boyatzis, McKee y Goleman, 2002).

Únicamente desde la percepción objetiva de uno mismo es posible no sólo aprender de los propios errores sino también plantearse metas adecuadas y encontrar la tenacidad para lograrlas con éxito. Por eso, muy estrechamente vinculada a la autoevaluación se encuentra la automotivación, la capacidad que permite dirigir las energías de un individuo hacia la consecución de los objetivos que se ha propuesto. Por eso señala Goleman que la automotivación está compuesta por «las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos» (Goleman, 1999: 50-51). El concepto mantiene también estrecha relación con otras competencias como el autocontrol emocional, la iniciativa y la motivación hacia el logro. Pero éstas se ubican en el ámbito de la regulación de la conducta, mientras que la automotivación es previa y afecta al reconocimiento por parte del individuo.

Aunque estar motivado es un factor clave para conseguir las propias expectativas y predisponerse para la acción y el logro, aún lo es más determinar previamente los objetivos que se desean alcanzar. En este sentido, es importante ayudar

a los estudiantes a que aprendan a establecer sus propias metas a corto, medio y largo plazo. Aunque pueda sorprender, la mayoría no sabe hacerlo: quizás porque no tienen costumbre o porque se mueven por inercia o imitación; acostumbran a definir sus metas de modo muy genérico; muchas veces no lo hacen de manera realista precisamente porque no siempre tienen un autoconocimiento suficiente. John D. Mayer, Joseph Ciarrochi y Joseph P. Forgas (Ciarrochi, Forgas y Mayer, 2001: 92) consideran que si un individuo no está lo suficientemente motivado es extremadamente difícil trabajar en una dirección y conseguir sus metas. Pero, al mismo tiempo, advierten que la automotivación para llevar a cabo una determinada tarea no es suficiente por sí sola, puesto que los individuos deben conocer quiénes son y saber lo que quieren conseguir en la vida. Especialmente cuando se trata de los más jóvenes es preciso enseñarles a perseverar en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos que puedan surgir.

En cualquier proceso de automotivación el optimismo es un elemento fundamental ya que actúa como una fuerza interior que empuja a potenciar las competencias profesionales, favorece el rendimiento y rechaza los aspectos negativos que funcionan como inhibidores del esfuerzo. Es prácticamente imposible estar automotivado si los mensajes que los individuos proyectan sobre sí mismos no son positivos o y si su actitud ante la consecución de los objetivos no está impregnada de optimismo.

Goleman indica que el optimismo y la esperanza —al igual que la impotencia y la desesperación— pueden aprenderse. Detrás de estas actitudes se encuentra la *autoeficacia*, es decir la creencia de que uno tiene el control de los acontecimientos de su vida y puede hacer frente a los problemas cuando se presenten. Por eso, desarrollar una habilidad, cualquiera que ésta sea, fortalece la sensación de eficacia y predispone a asumir riesgos y retos más difíciles. Por otro lado, el hecho de superar las dificultades, sean las que sean, aumenta la sensación de autoeficacia, una aptitud que lleva a hacer un mejor uso de cualquier habilidad y que también contribuye a desarrollarlas (Goleman, 2004: 144).

Por otro lado, no hay que olvidar que existe una íntima relación entre el pensamiento y la voluntad. Por eso Edward de Bono recuerda que «si tenemos una predisposición negativa, nuestra capacidad de pensamiento nos ayudará a ser negativos. En cambio, si estamos dispuestos a tener una actitud positiva, nuestras habilidades relativas al pensamiento nos conducirán en dicha dirección. Esto significa más que una predisposición emocional que se aplica en cada momento. Es la actitud fundamental de nuestro ser» (De Bono, 2008: 10).

También la voluntad está íntimamente relacionada con los estados de ánimo y, de hecho, Reuven Bar-On señala que el estado de ánimo en general es un componente que siempre ha de considerarse en el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional. Efectivamente, se encuentra íntimamente relacionado con la automotivación por cuanto influye en la capacidad para disfrutar con nosotros mismos, con los demás y de la vida en general, además de influir en nuestros sentimientos globales de satisfacción y en la propia perspectiva general de la existencia. Reuven Bar-On define el optimismo como la habilidad para mantener una actitud positiva ante la vida incluso en los momentos de adversidad. El optimismo representa un enfoque positivo para la vida diaria y

un importante factor de motivación en cualquier cosa que hagamos (Bar-On, 2007).

Bisquerra define la automotivación como la «capacidad de implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida personal, social, profesional, de tiempo libre, etc.» E incluye como un factor de automotivación el mantener una actitud positiva, concepto vinculado a la «capacidad para automotivarse ante la vida. Sentido constructivo del yo (*self*) y de la sociedad; sentirse optimista y potente (*empowered*) al afrontar los retos diarios; intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo (...). Capacidad para auto-generar su propio bienestar subjetivo para una mejor calidad de vida» (Bisquerra, 2003: 24).

La capacidad de los individuos para estar motivados mantiene una estrecha relación con el equilibrio emocional, ya que se origina en la fuerza emocional interior, en el conocimiento de uno mismo y en la capacidad de autoestima. Es evidente que la capacidad de motivación será mayor cuanto menos afecten los factores externos negativos que neutralizan o infravaloran las capacidades de los individuos. Pero en el entorno de las sociedades contemporáneas, ferozmente competitivas, con frecuencia intervienen factores que obstaculizan el desarrollo personal. Por esta razón, el manejo de competencias emocionales tales como la motivación ayuda a impulsar el optimismo, la autoestima y la autonomía para conseguir los objetivos propuestos.

Los profesionales de la comunicación no tienen fácil el poder encontrar recursos que le permitan mantener un comportamiento motivador, ya que las condiciones laborales de las empresas no suelen ofrecer precisamente el mejor caldo de cultivo para ello. En las III jornadas de Empleo celebradas por la Universidad Autónoma de Madrid «responsables de la sección de economía de importantes medios de comunicación escritos y audiovisuales destacaron como características del empleo en el ámbito de los medios de comunicación las siguientes: estratificación salarial elevada, precariedad laboral, alta demanda de productividad, remuneración desequilibrada y alta politización» (ANECA, 2006: 170). Hay ya muchos estudios que han demostrado la precariedad laboral en la que se desenvuelven los profesionales de la comunicación y la frecuente carencia de liderazgo motivador (Cfr. Merayo, 2002).

Por eso que la automotivación debe ser una actitud que mantenga cada profesional más allá de su salario, las presiones a las que debe hacer frente, la falta de tiempo o la capacidad de liderazgo de sus directivos. El empuje y las ganas de trabajar cada día han de ser encontradas por cada uno sobre todo en la satisfacción por superarse, aprender, ser creativo y arriesgar en la búsqueda de la verdad, una tarea que cumple, a su vez, una valiosa función social en la medida en que se trabaja a favor del derecho a la información de cada uno de los destinatarios.

Félix Ortega y María Luisa Humanes consideran que «si el periodista lo es siempre, de manera que sus prácticas profesionales se confunden con su vida misma; si su trato es más asiduo con los poderosos, y su óptica se proyecta sobre todo hacia aquellos comportamientos que ponen de relieve algunas de las cualidades más negativas del mundo, nada de extraño tiene que perciba su profesión con grandes ambigüedades (...). Esta ambigüedad provoca sobre los periodistas al menos dos efectos. El primero, la intensidad y la pasión con la que viven lo que hacen. Tratar

de diseccionar la realidad para ver qué extraños elementos laten en su interior es un ejercicio, además de estimulante, interminable. Para muchos periodistas por eso, el informar se les aparece como un reto, como una proeza en la que el desafío (a sí mismo y a los investigados) se convierte en el móvil de su trabajo» (Ortega y Humanes, 2000: 186-187).

Y, precisamente, es esa actitud la que puede proporcionar al periodista la motivación suficiente para continuar ejerciendo una profesión que, lejos de generar abundantes incentivos económicos, sí puede corresponder con atractivos alicientes emocionales. Lo que estimula al profesional, por ejemplo en la investigación periodística, «es una triple inquietud o intencionalidad: la de resolver un enigma, fundamentar una denuncia u obtener una primicia. En efecto, a través de su larga trayectoria, donde pueden contarse casos célebres que han conmovido a la opinión pública, narrados por reporteros/escritores realmente notables, se sigue reiterando ese carácter de sus comienzos: casos detectivescos, de espionajes, escándalos políticos, financieros y sentimentales, crímenes, corrupción, desastres ecológicos» (Arfuch, 1995: 139-140). Esa pasión de los periodistas de raza está hoy en extinción, lo cual no significa que no se pueda inculcar a los más jóvenes para que sean capaces de encontrar en ella buena parte de su motivación laboral: «Yo no me siento, ni lograré jamás sentirme, un frío registrador de lo que escucho y veo. Sobre toda experiencia profesional dejo jirones del alma, participo con aquel a quien escucho y veo como si la cosa me puede afectar personalmente o he de tomar posición» (Fallaci, 1974: 9).

Del mismo modo, la motivación en los ámbitos comunicativos no periodísticos ha de ser buscada en la excelencia creativa. Ser capaces de elaborar productos de gran aceptación e impacto sin recurrir al tópico, la vulgaridad, los recursos más simplones o las fórmulas trilladas debe ser el estímulo que incentive a cualquier creador, más que la remuneración económica que pueda recibir.

Las profesiones comunicativas desarrollan tareas que siempre tienen al otro lado un público, numeroso y dispuesto a confiar. El reto de convertir la actividad diaria, aparentemente rutinaria, en un servicio eficaz y eficiente a los ciudadanos ha de ser el verdadero estímulo para la motivación. Es cierto que ni el panorama periodístico general invita a ello ni la mayoría de las empresas comunicativas parecen preocupadas por algo que cada vez suena más a utopía quijotesca. Pero eso no incapacita para que los mejores profesionales puedan soñar, y a veces conseguir, convertir su trabajo en algo útil para el conjunto de la sociedad y, en esa medida, tremendamente valioso y reconfortante.

La constante movilidad laboral, los salarios precarios, la falta de liderazgo, el estrés, la indiferencia de los directivos y muchos otros factores pueden, evidentemente, influir en la motivación. Pero ninguna vida laboral es un camino sencillo. Por eso, es preciso enseñar lo antes posible a los futuros comunicadores que la mayor fuerza motivadora ha de proceder de uno mismo, que es posible fortalecer la capacidad de automotivación y que todo ello tiene que ver no con los conocimientos racionales sino con el adiestramiento de la inteligencia emocional.

5. *Confianza en uno mismo y autoestima*

La autoconfianza como competencia intrapersonal supone que el sujeto se reconoce a sí mismo como un sujeto con valía. En función de la percepción que posea de sí mismo, de sus capacidades y de sus posibilidades, el individuo estará en disposición de lograr los fines que se propone.

Esta competencia se asienta en un conocimiento exhaustivo de la propia persona acerca de sus debilidades y fortalezas así como del manejo que hace de ese conocimiento para poder desarrollar e incrementar capacidades y habilidades.

Daniel Goleman propone la confianza en uno mismo —«seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades»— (Goleman, 1999: 50-51) como una competencia intrapersonal básica para el desarrollo de la inteligencia emocional. Es más, se trata de un pronosticador mucho más importante que el nivel de habilidad o de formación intelectual previa.

El investigador Robert K. Cooper ha estudiado la aplicación de la inteligencia emocional en las organizaciones y cómo influyen determinados factores en la productividad. Uno de ellos es «el inmenso valor de redes de confianza». Para él, «la confianza es una fortaleza emocional que comienza con el sentimiento del propio valor y propósito, que extendemos a otros como el radio de un círculo que llega a todos los integrantes de nuestro equipo, departamento, división o toda la compañía. El íntimo sentimiento entrañable que uno obtiene de la confianza en uno mismo y de sentir que los demás confían en uno, es uno de los grandes capacitadores en la vida. Con él tenemos espacio interior para crecer, para hacernos emocionalmente aptos y ejercer y expandir nuestro círculo de confianza para construir puentes de un problema al otro, de una idea a otra, de una persona a otra. Esto nos permite, entre otras cosas, manejar las críticas con ecuanimidad y hasta con una sonrisa» (...) «La confianza es algo más que una buena idea o actitud, es una característica emocional, algo que debemos sentir, y de acuerdo a lo que tenemos que actuar» (Cooper y Sawaf, 1998: 90-91).

Como bien señala Reuven Bar-On, uno de los beneficios de la autoconfianza es la independencia: «habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones». La independencia es, por tanto, «la habilidad de funcionar autónomamente en contra de necesitar la protección y el apoyo de otros. La gente independiente evita adherirse a otros para satisfacer sus necesidades emocionales». La independencia se apoya en «nuestro grado de autoconfianza, fuerza interior, así como, en el deseo de encontrar expectativas y obligaciones, sin hacernos esclavos de ellas» (Bar-On, 2007).

Pero la más estrecha vinculación de la autoconfianza se establece con el importantísimo concepto de la autoestima. Éste hace referencia a la valoración, generalmente positiva, que tiene un individuo sobre sí mismo. El psicoterapeuta Nathaniel Branden la define como «la disposición a considerarse a uno mismo como alguien competente para enfrentarse a los desafíos básicos de la vida y ser merecedor de felicidad. Es la confianza en nuestra eficacia, en nuestra habilidad para pensar. Por extensión, es la confianza en nuestra habilidad para aprender, tomar elecciones y decisiones apropiadas, y responder eficazmente a los cambios.

Es también la experiencia de que el éxito, el logro, el cumplimiento de la felicidad son un derecho natural para nosotros» (Branden, 1997).

Coopersmith define la autoestima como «la evaluación que hace el individuo de sí mismo y que tiende a mantenerse; expresa una actitud de aprobación o rechazo y hasta qué punto el sujeto se considera capaz, significativo, exitoso y valioso. La autoestima es el juicio personal de la valía que es expresada en las actitudes que tiene un individuo hacia sí mismo» (Beltrán Llera y Bueno Álvarez, 1995: 216).

Bisquerra señala que la autoestima es «tener una imagen positiva de sí mismo, estar satisfecho de sí mismo, mantener buenas relaciones consigo mismo» (Bisquerra, 2003: 24). Destaca la importancia que tiene la percepción positiva de uno mismo, aspecto fundamental para obtener autonomía personal. Por eso, la autoestima actúa como eficaz herramienta para el desarrollo emocional de los individuos.

Tener autoestima es respetarse, aceptarse y gustarse tal y como se es, consciente de que uno tiene defectos y que los está intentando erradicar. «La autoestima genera un círculo extremadamente beneficioso: cuando nos sentimos bien con nosotros mismos, nos gustamos, y entonces, respetamos y tratamos bien a los demás, y éstos, a su vez, desarrollan sentimientos positivos hacia nosotros. Y es que una parte muy importante de la felicidad es gustarse a sí mismo» (Merayo, 2006: 46).

Por tanto, no debería sorprendernos la estrecha relación que existe entre autoestima y éxito: «Nuestro *self-feeling* en este mundo depende completamente de lo que nosotros mismos con anterioridad hayamos sido y hayamos hecho. Esto está determinado por la proporción de nuestras actualidades y nuestras potencialidades supuestas; una fracción de la cual nuestras pretensiones son el denominador y el numerador nuestro éxito: así, Autoestima = Éxitos / Pretensiones» (James, 2007: 310-311). Es decir, la autoestima vendría determinada por cómo el sujeto sea capaz de conseguir aumentar sus éxitos sin excederse en sus expectativas. En este sentido, la automotivación que se posea para lograr las expectativas será también un elemento decisivo, tanto para el establecimiento de metas como para su consecución.

Abraham Maslow aseguraba que «todas las personas de nuestra sociedad (salvo unas pocas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima, y de la estima de otros. Así que estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En segundo lugar, tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio» (Maslow, 1991: 30). Según Maslow, «la satisfacción de necesidad de autoestima conduce a un sentimiento de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo» (Maslow, 1991: 31).

En las profesiones comunicativas, las condiciones profesionales no resultan siempre adecuadas ni siquiera para quienes constituyen las élites más reconocidas: «Es evidente que los periodistas están instalados en la provisionalidad permanente. Hoy están en la cúspide y mañana pueden volver al anonimato. En la radio y, sobre todo, en la televisión la fama es efímera. La prensa se debate siempre entre subir puestos en el escalafón, lo que supone alejarse del palpito de la calle, o no conseguirlo y afrontar el fantasma de un cierto fracaso» (Diezhandino, Bezunarte y Coca, 1994: 222).

El reconocimiento social con el que convive un comunicador es un aspecto que refuerza indudablemente su autoestima, pero que también puede afectarle negativamente cuando desaparece. Los periodistas se ven obligados frecuentemente a rehacer sus carreras profesionales, volviendo a puestos de menor categoría por criterios no profesionales sino de pura rentabilidad (audiencia, competencia, propiedad...).

Por otro lado, «los periodistas y mediadores públicos —en su sentido más amplio— han acaparado el poder o la función de definir, valorar y canalizar los asuntos y circunstancias que puedan merecer interés y notoriedad para el conjunto de la colectividad, tanto en el plano individual, como en el de intervención de sus instituciones» (Dader, 1992: 18). Esta responsabilidad que se le otorga a los profesionales del periodismo también repercute en la consolidación de su autoestima, pues ésta se verá reforzada en la medida en que la recompensa a su labor sea valorada y reconocida positivamente no sólo por los responsables de la empresa informativa sino cuando la opinión pública considere que se ha llevado a cabo un trabajo bien hecho y con valor social.

No obstante, tal y como señalan Diezhandino, Bezunarte y Coca «el prestigio parece depender en gran medida del medio para el que se trabaje y el tipo de tarea profesional. No es exclusivamente una cuestión de aptitudes personales, nivel de formación o valía profesional. Y ello, sin perjuicio de que en cualquier caso el valor de un periodista se mide por la credibilidad de su trabajo» (Diezhandino, Bezunarte y Coca, 1994: 224-225). Quizás por ello, es precisamente su responsabilidad profesional un referente fundamental hacia el que el comunicador debería enfocar el refuerzo de su autoestima. Ésta surge como consecuencia de un trabajo bien hecho, que verdaderamente está al servicio de los públicos, aunque no siempre vaya acompañado de un reconocimiento empresarial: «Lo que define a un buen periodista es el hecho de que manejando datos y noticias en áreas de información sensible o de alto riesgo, a los largo de su carrera profesional nunca haya sido rectificado seriamente; que la información que maneje sea, en términos generales, incontestable y que, al mismo tiempo, sea una información lo suficientemente atrevida como para ir más lejos que los otros medios» (Diezhandino, Bezunarte y Coca, 1994: 224-225). En definitiva, lo importante para la autoestima de un profesional no es sólo que haya conseguido lo que se acaba de apuntar, sino que tenga el empuje y las ganas para intentar lograrlo de nuevo cada día, gracias a su propia fuerza interior, es decir, a su automotivación.

Pero, lamentablemente, en estos tiempos, tal y como señala González Urbaneja «a la profesión le preocupa más la precariedad y el paro y los bajos salarios, tal y como reflejan las encuestas, que la buena práctica, que la reputación social y la

credibilidad. Y es un error grave de apreciación, de prioridades mal colocadas. La precariedad se combate desde la autoestima y el respeto y desde la buena práctica, que tiene que ver con la credibilidad y con la esencia de la profesión, con volver a las bases del oficio» (González Urbaneja, 2008: 12).

Y es que, como se ha indicado, autoconfianza, automotivación y autoestima son atributos emocionales que no sólo repercuten en los aspectos personales de los individuos sino también en los profesionales. A la hora de relacionarse con fuentes compañeros, directivos o clientes, los comunicadores que desarrollan adecuadamente este tipo de competencias tendrán más recursos para plantear estrategias y podrán utilizar todas sus capacidades para defenderlas. Creer en las posibilidades de uno mismo y tener el convencimiento de que se es capaz de conseguir los retos que se presentan es uno de los factores que distinguen a los profesionales excelentes de cualquier sector y, por tanto, una competencia aplicable también a los comunicadores.

En el caso concreto de los periodistas «si una comunidad humana se siente insegura porque las mentiras o las medias verdades le impiden conocer lo que está sucediendo, se apreciará como un valor que alguien convierta en profesión la práctica de buscar sólo la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad. Es una actitud que genera confianza y que, por tanto, se estima como un valor» (Herrán y Restrepo, 2005: 19). Pues bien, el primero que debe concienciarse de ese valor es el periodista, ya que a través de sus datos, fuentes, relatos, interpretaciones y opiniones traslada a la opinión pública aquello que necesita saber acerca de los acontecimientos con interés y trascendencia pública. La autoconfianza permite, en definitiva, que en situaciones difíciles el profesional no dude de sus capacidades ni cuestione su buen hacer.

Para conseguir llegar al fondo de una cuestión un periodista debe documentarse, investigar, seleccionar los datos y corroborar las opiniones de sus fuentes. En la búsqueda y obtención de las informaciones, el profesional debe confiar en su criterio y su experiencia, y es aquí, donde la autoconfianza, desempeña una función fundamental. Si el periodista posee una firme confianza, ésta le proporcionará una mayor seguridad para desenvolverse, afianzar criterios y aprender de sus errores cuando los cometa.

Porque el periodista comete errores, como es propio de la condición humana. Lo que los hace diferentes es que acostumbran a tener una repercusión pública. Surge entonces la obligatoriedad moral de rectificar las equivocaciones también en el ámbito público. Saberse falible (no hemos escrito irresponsable ni indiferente) no debería disminuir la propia confianza en la capacidad de trabajo ni en los criterios profesionales con los que se actúa y decide. La autoconfianza no está reñida con la capacidad de aprender para evitar incurrir en semejantes errores en posteriores ocasiones: «en la medida en que tanto un medio de comunicación como sus periodistas reconozcan las equivocaciones que comente, se despojan de esa arrogancia y adquieren mayor credibilidad. El reconocimiento de que en el ejercicio profesional pueden cometerse errores como ocurre a cualquier ser humano, implica tácitamente la preocupación por evitarlos. Y la mayor honestidad y franqueza en reconocer esas equivocaciones produce una mayor confianza en el público sobre el material informativo que se

ofrece» (Herrán y Restrepo, 2005: 221). Tampoco la autoconfianza está reñida con la posibilidad de asesorarse y pedir consejo a las personas que tienen más criterio y experiencia, un ejercicio al que la vanidad periodística impide acudir con frecuencia.

Un periodista debe saber que no tiene la obligación de entender acerca de todo; pero sí ha de disponer de los recursos y del criterio para acudir en cada ocasión al profesional especializado más idóneo. Por tanto, el profesional debe poseer el suficiente autoconocimiento para saber en qué temas es realmente competente y en cuáles no y la autoconfianza para atreverse a inquirir a aquel que sea preciso. Dejarse arrastrar por las informaciones más simples, las fuentes interesadas, los canales oficialistas, las personas más accesibles, los planos más convencionales, los recursos más comunes..., en definitiva, dejarse arrastrar por una cobertura informativa rutinaria o por una tarea falta de creatividad no sólo tiene como consecuencia un mal producto comunicativo sino que acaba lesionando la autoconfianza del profesional, quien, consciente de la escasa calidad de su tarea, acaba por percibirse a sí mismo como menos valioso.

6. Pautas para formar las competencias intrapersonales

Saber no es lo mismo que hacer en ningún ámbito de la vida. También cuando se trata de la formación en inteligencia emocional, una cosa es el conocimiento enunciativo (saber en qué consiste) y otra muy distinta el que hace referencia al proceso (ser capaz de manejarlo). La comprensión intelectual de una determinada competencia puede ser condición necesaria, pero no suficiente para originar un cambio de conducta, dado que para que se lleve a cabo dicha modificación es preciso reestructurar aspectos emocionales, en ocasiones profundamente arraigados. Por el contrario, la enseñanza de las cuestiones técnicas es, mucho más simple. Es decir, la formación en competencias emocionales no suele resultar sencilla, puesto que se trata de reemplazar en el sujeto determinados hábitos con el fin de que sea capaz de responder correcta y automáticamente en cada situación decisiva. Cuando los hábitos son disfuncionales es necesario reemplazarlos por otros eficaces, así que sólo mediante la práctica es posible potenciar el hábito adecuado y extinguir el inconveniente. En definitiva, el lugar más adecuado para practicar estos cambios de conducta es la vida misma.

Es claro que enseñar a las personas a desarrollar su autoconciencia emocional, a valorarse adecuadamente y a aumentar la confianza en sí mismas no es nunca tarea rápida ni fácil, como no lo es ni siquiera lograr actitudes aún más concretas, tales como lograr que un individuo sea optimista, íntegro o amable en sus relaciones interpersonales. A modo de pautas para una correcta formación en inteligencia emocional, pueden servir como pauta de reflexión para docentes los siguientes ocho puntos:

- 1) El adiestramiento ha de centrarse en las competencias necesarias para un determinado trabajo. Esto obliga a que los formadores tengan un conocimiento directo de las peculiaridades reales que exigen los diferentes perfiles profesionales. Es decir, hay que evaluar las necesidades reales de una pro-

fesión puesto que adiestrar en competencias innecesarias e irrelevantes no tiene sentido.

- 2) Es preciso identificar los puntos en los que cada uno debe mejorar, evaluando aspectos fuertes y débiles de cada individuo. Esto supone pensar en las necesidades específicas de cada sujeto y evitar el error de adiestrarle en las que ya domina. Es preciso, pues, desarrollar una enseñanza personalizada en la que ya no sirve el café para todos. Hay que ayudar a cada persona a que sea capaz de adaptar la formación a sus propias necesidades, motivaciones y peculiaridades. La formación que sirve para todos no sirve para nadie.
- 3) Está demostrado que si no existe predisposición al cambio, el aprendizaje resulta estéril. La tarea de motivación es fundamental y no se lleva a cabo ante un colectivo, sino de forma individualizada. El papel de las tutorías académicas cobra aquí una relevancia notable.
- 4) La motivación debe ser realizada haciendo ver las ventajas que tiene cada competencia en la vida personal y profesional del individuo. Es decir, se trata de alentar no tanto a superar una asignatura sino a practicar las enseñanzas en la vida real, poniendo el objetivo en la mejora personal y no tanto en las calificaciones académicas.
- 5) Es preciso llevar a cabo de manera adecuada la retroalimentación sobre los puntos fuertes y débiles. Ésta ha de ser continua y estimulante, lo que requiere al menos de tres condiciones: respeto, paciencia y motivación. Por otro lado, el apoyo del formador suele resultar si no imprescindible muy beneficioso puesto que casi siempre cambiar en solitario es más difícil.
- 6) Deben determinarse objetivos definidos y para ello es preciso ayudar a establecer metas claras, concretas y asequibles.
- 7) Tanto el formador como quien aspira a formarse debe ser consciente que en el proceso de desarrollo de inteligencia emocional existen con frecuencia recaídas, que, si se orientan adecuadamente, deben servir para obtener experiencia y, por tanto, resultan tan útiles para el aprendizaje como los periodos de progreso.
- 8) Es imprescindible presentar modelos y que sea el formador uno de ellos. El peligro de un adiestrador en competencias emocionales es que su mensaje se interprete como «haz lo que digo, pero no lo que hago». En este sentido, la ejemplaridad es un factor fundamental y Fray Ejemplo el mejor predicador.

7. Referencias bibliográficas

- Aneca, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2006): *Libro Blanco. Títulos de Grado en Comunicación*, Madrid.
- Arfuch, L. (1995): *La entrevista, una invención dialógica*, Barcelona: Paidós.
- Bar-On, R. (2007): «The 5 meta-factors and 15 sub-factors of the Bar-On model» [en línea]. Disponible en: www.reuvenbaron.org. [consulta: diciembre 2007].
- Beltrán Llera, J. y Bueno Álvarez, J.A. (1995): *Psicología de la educación*, Barcelona: Marcombo.

- Bisquerra, R. (2003): «Educación emocional y competencias básicas para la vida», *Revista de Investigación Educativa (RIE)*, vol. 21, núm. 1, pp. 7-43.
- Bono, E. de (2008): *La revolución positiva*, Barcelona: Paidós.
- Boyatzis, R. y McKee, A. (2005): *Resonant Leadership: Renewing Yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*, Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R., McKee, A. y Goleman, D. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, Barcelona: Plaza & Janés.
- Branden, N. (1997): «*What self-esteem is and is not*» [en línea]. Disponible en: www.nathanielbranden.com [consulta: diciembre 2007].
- _(1999): *La autoestima en el trabajo. Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas*, Barcelona: Paidós.
- Cantavella, J. (1996): *Manual de la entrevista periodística*, Barcelona: Ariel.
- Ciarrochi, J., Forgas, J.P., y Mayer, J.D. (2001): *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*, New York: Psychology Press.
- Cooper, R.K. y Sawaf, A. (1998): *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Bogotá: Norma.
- Coopersmith, S. (1967): *The antecedents of self esteem*, San Francisco: Freeman.
- Dader, J.L. (1992): *El periodista en el espacio público*, Barcelona: Bosch.
- Diezhandino, M.P., Bezunarte, O. y Coca, C. (1994): *La elite de los periodistas: cómo son, qué piensan, de qué forma entienden la profesión, quién les presiona y cuáles son las aficiones de los periodistas más importantes*, Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Fallaci, O. (1974): *Entrevista con la historia*, Barcelona: Noguer.
- Fernández Berrocal, P. y Ramos Díaz, N. (2002): *Corazón y razón, en Corazones inteligentes*, Madrid: Kairós.
- Goleman, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona: Kairós.
- _(2004): *Inteligencia emocional*, Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005): *Inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona: Kairós.
- González Urbaneja, F. (2008): «La credibilidad de los medios», *Cuadernos de periodistas*, septiembre, num. 15, Madrid: Federación de Asociaciones de la Prensa
- Herrán, M.T. y Restrepo, J.D. (2005): *Ética para periodistas*, Bogotá: Norma.
- James, W. (2007): *The principles of psychology*, New York: Cosimo Classics, Vol. I.
- Maslow, A. H. (1991): *Motivación y personalidad*, Madrid: Díaz de Santos.
- McClelland, D.C. (1973): «Testing for competence rather than intelligence», *American psychologist*, num. 28, pp. 1-14.
- Merayo Pérez, A. (2006): *Curso práctico de técnicas de comunicación oral*, Madrid: Tecnos.
- _(2007): «Comunicación, inteligencia emocional y alianzas estratégicas», *Revista de Comunicación*, diciembre, num. 2.
- _(coord.) (2002): *La profesión periodística en Salamanca: situación y prospectiva*, Salamanca: Caja Duero, Estudio elaborado para la Asociación Salmantina de Periodistas.

- Muñoz, J.J. (1994): *Redacción periodística. Teoría y práctica*, Salamanca: Cervantes.
- Núñez Ladevéze, L. (1995): *Introducción al periodismo escrito*, Barcelona: Ariel.
- Ortega, F. y Humanes, M.L. (2000): *Algo más que periodistas*, Barcelona: Ariel.
- Salovey, P., Brackett, M.A. y Mayer, J. (2004): *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, New York: Dude Publishing.