

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DEL DESEMPEÑO Y DEL LIDERAZGO MILITAR

Carlos GARCÍA DE PAREDES Y UCERO



*El corazón humano es el punto de partida
de todos los asuntos relacionados con la guerra.*

Federico II de Prusia «El Grande».

Introducción



E Sun Tzu, Carlomagno y Napoleón— que vivieron separados por siglos y miles de kilómetros— nadie sabe qué tipo de pesadillas tuvieron, pero pongamos por caso la siguiente: sueñan que son mandos militares en el siglo XXI y que, ante la puerta de su despacho, una docena de subordinados hace cola para contarles sus penas. El primero es un oficial retenido en el empleo; el segundo es un suboficial destinado forzoso en Madrid que tiene que viajar diez horas en tren cada viernes para poder ver a su familia; el tercero es un joven oficial que se queja de que sus iguales no saben trabajar en equipo; del resto de la cola no saben nada, pero todos traen en

la mano un simbólico paquete de clínex. Presos de la desesperación ante problemas tan poco habituales en su tiempo, los tres líderes militares sudan y se agitan en sus literas. Tras una larga noche de tortura, la pesadilla llega a su fin: «solo ha sido un sueño», murmuran para sí.

En el siglo XXI, otros mandos militares acuden a un seminario de liderazgo que les pone como ejemplo los tres anteriores, actores de una obra que ha cambiado de escenario. Si a alguno de los asistentes se le ocurriera preguntar al ponente sobre el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo militar, seguro que Sun Tzu, Carlomagno y Napoleón escucharían con atención.

La organización y las personas: el nuevo paradigma

La Armada es una institución formada por personas. Tiene buques, aeronaves, minas... —por tener, tiene, incluso, carros de combate—, pero la institución como tal está formada por personas, y no actúan individualmente; día a día se establecen unos lazos profesionales y personales que dejan huella no solo en ellos, sino en la institución. Las relaciones entre los individuos que formamos la Armada son el tejido sobre el que se sustentan tres de las facultades más importantes: el liderazgo, la sinergia y la resiliencia, es decir, conducir hombres hacia una meta común y que ellos la acepten como personal, lograr que el esfuerzo global sea más que la suma de las partes y salir airosos ante las tempestades.

Las relaciones interpersonales son el cemento que nos une, pero sin embargo se dedica poco tiempo a pensar sobre ellas y aún menos a enseñarlas. Dedicamos tiempo y esfuerzo a predicar las excelencias del liderazgo citando a líderes históricos de dudosa aplicación práctica, pero muy poco a meditar sobre las relaciones diarias con las personas que nos rodean, sobre cómo afectan al cumplimiento de nuestros cometidos y sobre qué competencias debemos adquirir o mejorar para que estas relaciones conduzcan al cumplimiento de las metas de nuestra organización.

Las relaciones interpersonales en el ámbito castrense

La primera de las preguntas que surgen es ¿de qué manera se relacionan —nos relacionamos entre nosotros— los miembros de la Armada en el día a día? Para responder esta pregunta necesitamos diferenciar los distintos ámbitos en los que los militares lo hacemos. Existen tres de distinta naturaleza, aunque fuertemente interconectados, que son:

- *Ámbito jerárquico-administrativo*, relativo a la pertenencia a la organización militar en el sentido más amplio. En él se desarrollan las relaciones causadas por la subordinación en la cadena de mando, originadas casi siempre por el distinto empleo militar de las personas que se relacionan. Son las más obvias y, para muchos, las únicas de importancia. Basta una lectura diagonal a las Reales Ordenanzas para percibir la consideración otorgada a la jerarquía, la subordinación y la necesaria disciplina (sin las cuales, no hay que decirlo, la institución militar carece de sentido).
- *Ámbito técnico-profesional*, que da lugar a relaciones relativas a la capacitación técnica de las personas y el desempeño de tareas especializadas. Todas las personas que forman la Armada desarrollan un trabajo especializado, acorde a su cuerpo, escala, especialidad, empleo

y puesto concreto. Este ámbito está estrechamente incrustado en el anterior, de modo que no puede considerarse a los militares como «técnicos» ajenos a un ámbito jerárquico: un mecánico de la 4.^a Escuadrilla no lo es de Iberia, aunque su trabajo se le pueda parecer.

La idea principal es que existe un ámbito diferenciado en el que un militar adquiere, practica y/o enseña una serie de capacidades técnicas, distintas de las competencias meramente castrenses, aunque fuertemente influenciadas por su posición en la institución militar.

- *Ámbito humano-emocional*, en el que tienen lugar relaciones relativas a los sentimientos de las personas que forman la institución en tanto en cuanto son personas, independientemente de su condición militar, aunque fuertemente influenciadas por este hecho. La identificación y gestión de esta clase de vínculos es la base del presente artículo y servirá de punto de partida para hablar de aspectos fundamentales, como pueden ser la comunicación y la empatía, que a su vez guardan una gran relación entre sí. Por ejemplo, gestionar las relaciones que se establecen entre las personas que forman un grupo de trabajo para obtener el mejor resultado posible supone un reto para su jefe o coordinador y sus miembros; no es en sí mismo una competencia técnica ni jerárquica, sino humana-emocional, en tanto en cuanto se refiere a las habilidades que dichas personas necesitan desarrollar en contacto con otras: trabajo en equipo, iniciativa, motivación, adaptabilidad, empatía, gestión de conflictos, etcétera.

El primer comentario que puede surgir es relativo al tradicional pensamiento castrense de que antes que profesionales y personas somos militares y como tales no existe más relación que la jerárquica. Sin entrar en discusiones sobre ello, lo que está claro es que antes que militares fuimos personas, y tras cesar en nuestros cargos seguiremos siendo personas. La cuestión es ¿dejamos de comportarnos como personas mientras tanto? En vez de ignorar las relaciones que se producen entre los militares y que puedan superponerse al ámbito jerárquico, debemos preguntarnos qué importancia juegan en el cumplimiento de la misión. Porque, al final, se trata de lograr, entre todos, que la Armada cumpla su cometido de la mejor manera posible. De poco vale mantener unos magníficos lazos jerárquicos y técnicos si los vínculos humanos son deficientes. Es por ello que los tan deseados y mentados liderazgo y excelencia jamás podrán lograrse si nos enfocamos únicamente en la disciplina, por lo que podemos concluir que:

«La Armada es una institución formada por personas que se relacionan entre sí más allá de relaciones jerárquicas y técnicas.»



Buque escuela *Juan Sebastián de Elcano* durante el 90.º Crucero de Instrucción.
(Foto: www.flickr.com/photos/armadamde).

Llegados a este punto, espero que nadie se eche las manos a la cabeza al leer que los militares, además de limitamos a emitir y cumplir órdenes, desarrollamos relaciones humanas en las que los sentimientos influyen tanto o más que la razón o las normas establecidas, que estas relaciones que son fundamentales para el cumplimiento de la misión y que, independientemente de nuestro empleo militar, somos personas con sentimientos que necesitan ser comprendidos y gestionados. Este artículo no tiene mayor propósito que lograr una reflexión sobre ello.

Inteligencia «clásica» versus inteligencia emocional

Tradicionalmente se ha intentado cuantificar la inteligencia de una persona mediante diversos test que abarcan la capacidad numérica o verbal, la visión espacial o el razonamiento abstracto. Estas cualidades son habitualmente cuantificadas mediante un número conocido como «cociente intelectual» o CI. Otras, como la capacidad musical o emocional, quedan fuera de lo que comúnmente se entiende por «inteligencia» y no se relacionan con el desempeño académico y el éxito profesional. No obstante, algunos investigadores empezaron a detectar la existencia de otras capacidades y habilidades.

Howard Gardner publicó en 1983 su libro *Frames of Mind*, en el que defendía la «Teoría de las Inteligencias Múltiples», la cual terminaba con el modelo monolítico de un único tipo de inteligencia cuantificada en el CI y establecía la existencia de siete tipos, independientes entre sí, entre los que se encuentran, además de las contempladas habitualmente, la inteligencia emocional (IE), la kinestésica, la espacial y la musical.

El concepto de IE fue citado en varios trabajos de poca repercusión y finalmente popularizado por Daniel Goleman en su obra *Emotional Intelligence* de 1995, que cosechó un gran éxito. En ella, Goleman postula que gran parte de nuestras decisiones están influenciadas en mayor o menor grado por las emociones y que es necesario prestar más atención a esta clase de habilidades emocionales, que pueden influir en nuestra vida en mayor manera que otras capacidades relacionadas con la inteligencia entendida en sentido convencional.

En su investigación, halló numerosos ejemplos de alumnos de secundaria con gran CI y brillante expediente que, lastrados por su completa incompetencia emocional, fracasaron en su vida personal y profesional. Estoy seguro de que todos hemos visto algo similar en nuestra vida profesional: las personas con don de gentes, alta motivación, espíritu positivo, capacidad para comprender lo que quiere el jefe, etc., suelen obtener mejores resultados laborales que otros que en principio están sobradamente preparados pero ni siquiera llegan a atisbar sus carencias en IE. Y si «no saben que no saben», es difícil que mejoren estas capacidades. El primer paso sería pasar de la «ignorancia inconsciente» a la «consciente», y para ello es imprescindible conocer los componentes que integran la IE, que son:

- *Autoconocimiento emocional*: consiste en saber reconocer nuestros propios sentimientos y emociones y cómo nos influyen, para de este modo reconocer la manera en que nuestro estado anímico afecta a nuestro comportamiento, cuáles son nuestras capacidades y cuáles nuestros puntos débiles.
- *Autocontrol emocional*: es la capacidad para reflexionar y dominar los propios sentimientos o emociones para no dejarse llevar por ellos ciegamente.
- *Automotivación*: se basa en enfocar las emociones hacia objetivos y metas para que la atención y las energías fluyan hacia las metas en vez de hacia los obstáculos. Está relacionada con el optimismo, la iniciativa y la proactividad.
- *Reconocimiento de las emociones ajenas*: radica en ser capaz de reconocer las emociones de los demás de manera correcta, es decir, de empatizar. Estas pueden ser emitidas de manera consciente o no, de forma verbal o mediante signos no lingüísticos. El reconocer las emociones y sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que los expresan.

- *Manejo de las relaciones sociales*: entendido como la capacidad de construir y mantener buenas relaciones interpersonales, para lo cual no solo es necesario saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, sino también con las que no nos aportan buenas vibraciones.

Inteligencia emocional y desempeño profesional

Para analizar las competencias necesarias en los tres ámbitos citados, podemos tomar como ejemplo las relaciones entre un piloto militar y uno de los miembros de su equipo de mantenimiento. Entre ellos existe una clara relación de subordinación por el superior empleo del piloto, una relación técnica derivada del conocimiento de las tareas especializadas que han de llevarse a cabo en el aparato y, finalmente, una relación estrictamente humana o emocional. Las tres son bidireccionales e influirán, en mayor o menor manera, entre sí. Es obvio que al piloto no le vale que el suboficial sea muy disciplinado y de trato cordial si no puede tener el avión listo para volar; del mismo modo, tampoco le sirve que sepa mucho de aviónica y sea muy buena persona si es indisciplinado. Estaremos de acuerdo en afirmar que lo ideal es que exista una armonía en su relación, y para ello es importante, si deseamos analizar cómo se puede mejorar esta entre los dos profesionales hacia el mejor cumplimiento de la misión, diferenciar los tres ámbitos por separado y que los tres empujen hacia el cumplimiento de la misión.

En sentido genérico, podemos afirmar que la excelencia profesional en el ámbito militar se logrará mediante el desarrollo de competencias en tres círculos que se superponen: competencias genéricas del ámbito jerárquico-administrativo —comunes a todos los miembros de la organización—, competencias técnico profesionales y competencias relativas a las relaciones con los demás y con uno mismo (IE). Estas no se suman, sino que se multiplican, motivo por el cual será imposible alcanzar la excelencia profesional si el valor es residual en alguno de los ámbitos referidos. Además, es importante recalcar el hallazgo de Goleman, que todos hemos observado en la vida real: en muchas ocasiones, mandos con menores conocimientos técnicos o disciplina son los que consiguen que el trabajo salga hacia delante gracias a sus dotes para escuchar y comunicar en vertical y en horizontal, para trabajar en equipo resolviendo fácilmente los conflictos, aportar visión positiva y mantener alto el ánimo del conjunto.

Inteligencia emocional y liderazgo

Existen otros modelos para explicar las competencias necesarias en el ámbito castrense, como el establecido por el Cuerpo de Infantería de Marina

de los Estados Unidos en relación al liderazgo (figura 1, adaptada y traducida del MCTP 6-10A por el teniente coronel Núñez Jiménez).

Este modelo agrupa las competencias o habilidades en tres bloques: mentales, físicas y morales; técnicas, y sociales; es en este último grupo donde se encuadra la IE, a la que se otorga una pequeña importancia en los primeros empleos militares, para posteriormente ir dándole mayor notoriedad hasta alcanzar un protagonismo destacado en los empleos más altos (figura 2).

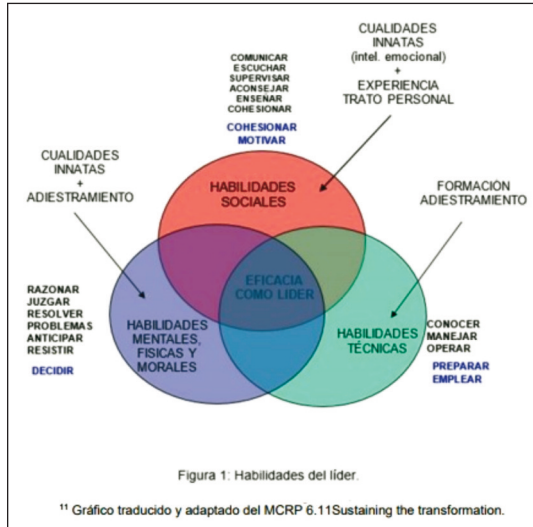
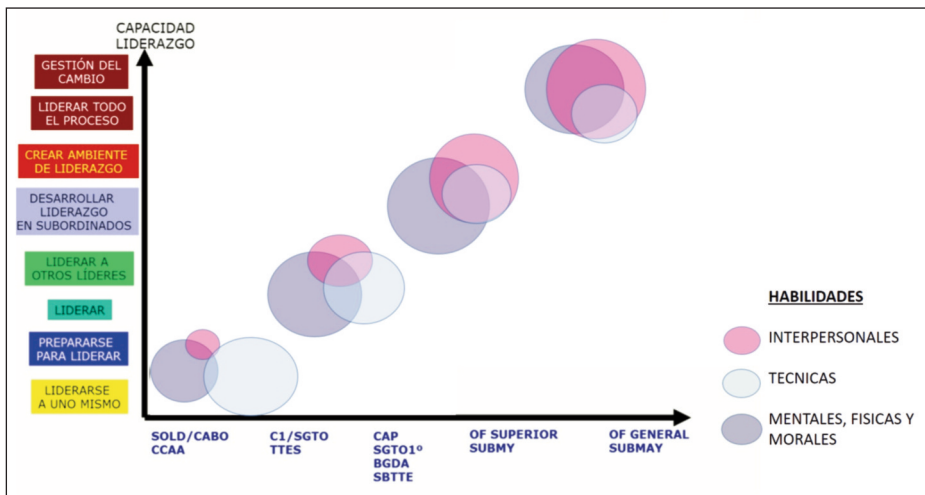


Figura 1.

El manual de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos también considera el «tacto interpersonal» como una capacidad clave, consistente en «aceptar el carácter, reacciones y motivos de uno mismo y de los demás», y que incluye los «factores emocionales» de la IE. Debería darnos algo que pensar el hecho de que estas dos fuerzas militares de los Estados



Unidos (que suman más de 30 veces el personal en activo de nuestra Armada) incluyan la IE en su doctrina.

En relación al liderazgo de alto nivel, el citado Goleman realizó un estudio posterior, relacionado con el liderazgo en las principales empresas y organizaciones mundiales, en el que se examinaron las competencias requeridas en los directivos de 500 de estas corporaciones. Descubrió que aquellas podían clasificarse dentro de tres grandes grupos: habilidades técnicas, cognitivas y emocionales (lo cual coincide, aparentemente, con lo que los Marines tomaron como base años después). Para su sorpresa, revelaron que el 80 por 100 de las competencias valoradas para un ascenso a alto nivel se encontraban en el grupo relacionado con la inteligencia emocional, ya que la mayoría de las personas que alcanzaban cierto estatus laboral poseían unas características cognitivas similares, y los conocimientos técnicos ya no eran concluyentes a alto nivel. Por ello, muchos directivos con altos índices de IE lograban alcanzar los puestos de mayor responsabilidad aun cuando sus conocimientos técnicos eran muy inferiores a los de sus rivales y su inteligencia (en sentido clásico) no era tan prominente, lo que dejó patente la importancia de poseer competencias excelentes sobre IE a partir de ciertos niveles de mando. Esto mismo sería de aplicación al ámbito castrense, como ya proponía el modelo de los Estados Unidos: el esfuerzo en la mejora de los más altos niveles de liderazgo militar debería enfocarse en la mejora de las capacidades sobre IE ya enunciadas.

Conclusión

La IE aporta mucho más al desarrollo de la capacidad profesional y de liderazgo que la mera «inteligencia clásica», la cual se refleja sobre todo en las capacidades puramente técnicas. La lista de competencias que Goleman relaciona con la IE, más que ser considerada una «carta a los Reyes Magos» imposible de cumplir, nos ofrece una guía básica que, en los escalones intermedios, proporciona herramientas para la excelencia profesional, y en los más altos, supone la diferencia entre los candidatos a líder y los que finalmente superan el listón.

La teoría sobre la gestión emocional debería servir como un golpe de timón al pensamiento actual sobre el liderazgo militar y, sobre todo, como una llamada de atención para aquellos que se estrellan una y otra vez contra el muro de la incompreensión: cuando nadie nos entiende —o no somos capaces de entender a los demás—, en vez de culpar a los que nos rodean, podría ser mejor tomarse unos minutos para la reflexión. Centrar el foco en la gestión que el militar hace de las emociones propias, de las de sus iguales y las de sus subordinados llevará a la «ignorancia consciente», y esta a una autoevaluación emocional que servirá para analizar dónde falla nuestra relación con los

demás para, finalmente, tomar acción al respecto. Esto no solo va a repercutir en nuestra vida personal y profesional, sino en un mejor cumplimiento de los cometidos que se nos han asignado en la institución militar, fundamentalmente en la gestión del recurso de personal.

Como ha expresado el almirante jefe de Estado Mayor de la Armada en sus *Líneas Generales 2017*: «Nuestro personal, civil y militar, es la quilla que sostiene la estructura completa de la Armada». En mi opinión, este recurso, que es sobre el que se sustenta el futuro de la institución, requiere una aproximación que sea capaz de afrontar todos los retos derivados de la aplicación de la Ley de la Carrera Militar, uno de los cuales es el reconocimiento de las distintas competencias que se esperan de los miembros de la Armada y la integración de la Inteligencia Emocional en los programas de liderazgo a todos los niveles.

Mirando alrededor, puede que quede mucho camino por recorrer, pero lo principal es saber dónde estamos y a dónde queremos llegar. El resto se hará poniendo un pie detrás del otro.



BIBLIOGRAFÍA

- GOLEMAN, Daniel: *Emotional Intelligence*, 1995. Versión en español: *Inteligencia Emocional*. Ed. Kairos, 2010.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard E., y MCKEE, Annie: *The new leaders. Transforming the art of leadership into the science of results*. Little Brown, 2002.
- MCTP 6-10A. *Sustaining the Transformation*. Cuerpo de Infantería de Marina de los Estados Unidos, 2016.
- ADRP 6-22. *Army leadership*. CG del Ejército de los Estados Unidos, septiembre 2012.