



TEMAS PROFESIONALES

INFORMES PERSONALES VS. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Francisco DÍAZ RODRÍGUEZ



Las emociones están íntimamente ligadas a nuestra forma de tomar decisiones, de comunicarnos con los demás y de entender el mundo.

Daniel GOLEMAN



quién no le gustaría tener como comandante o jefe a alguien como Rafa Nadal, el mejor deportista español de todos los tiempos? Sus valores deportivos y personales le hacen ser reconocido como un ejemplo para toda la sociedad.

A pesar de no ser original en este artículo, por utilizar una comparación deportiva con un asunto profesional, parece evidente que la personalidad de Nadal ayuda a entender a qué debemos aspirar a la



Empatía mostrada por Rafael Nadal en la despedida de Federer, ejemplo de competencia de inteligencia emocional. (Fuente: Instagram)

hora de gestionar el talento y puede ser un buen ejemplo para valorar las cualidades personales y de carácter de los cuadros de mando para conseguir que los mejores líderes alcancen los puestos de mando y dirección, o que cada uno en su nivel sea capaz de obtener los mejores resultados de su equipo.

Volviendo a Rafa, si bien puede ser unánime la opinión de que nunca ha sido el mejor tenista técnicamente (esto podría ser motivo de debate en otro foro), sí lo ha sido, sin ninguna duda, emocionalmente. Son su fortaleza mental y su capacidad de reacción, especialmente cuando parece que el partido está perdido, las que le han llevado a cosechar la mayoría de sus éxitos. En una reciente entrevista, él mismo reconocía que uno de los secretos de su triunfo es su «estabilidad emocional». A Nadal rara vez lo hemos visto tener una mala reacción cuando falla o pierde, ni siquiera cuando juega con Kyrgios (1) y este busca provocarle para sacarle de sus casillas. Asimismo, sus victorias las celebra de manera discreta y prudente, sin aspavientos y siempre con un claro reconocimiento hacia su rival, lo que le ha valido, si cabe, mayor reconocimiento. Este comportamiento hacia el adversario cuando pierde, pero sobre todo cuando gana, es otro buen ejemplo de empatía y habilidades sociales. En resumen, su

(1) Tenista australiano conocido en el circuito ATP por ser bastante polémico.

nivel de autoconocimiento, de adaptación a la situación —cambiando su juego siempre que lo ha necesitado—, de automotivación, su empatía con los rivales, sus habilidades sociales y esa demostrada capacidad de control, incluso en los momentos más tensos, son cualidades, como veremos, de una inteligencia emocional (IE) superior a la media.

No obstante, es cierto que la IE por sí sola no golpea la bola, y Nadal, como el que más, echa en la pista unas cuantas horas al día de entrenamiento. Sin embargo, dentro de su preparación, trabaja la actitud, las emociones, la ilusión y la confianza y, todo ello, siempre en equipo. Un líder sabe que en equipo se llega más lejos. Además, como ejemplo de líder, la Armada le ha concedido recientemente la Gran Cruz del Mérito Naval (2).

En el otro lado, existen ejemplos de tenistas con «peor perder», que en determinadas circunstancias de estrés o tensión pierden el control de sus emociones, no ganan suficiente para raquetas, carecen de empatía por el rival y cambian continuamente de entrenador, lo que hace que acaben fracasando de forma irremediable. Del mismo modo, en nuestro ámbito, también conocemos



Rafael Nadal felicitando a Federer tras perder un partido. (Fuente: Instagram)

(2) El Real Decreto de su concesión señalaba como justificación que Nadal «representa a la perfección los valores que debe tener un líder de nuestra institución: integridad, lealtad, disciplina, valor, responsabilidad y sentido del deber».

a individuos que son ejemplo de no manejar situaciones de estrés, perdiendo muchas veces el control de sus emociones. Son personas negativas que carecen de toda empatía, que tienen una nula capacidad de motivación y pocas habilidades sociales. Pueden llegar a perder todo el prestigio, tanto para sus subordinados como para sus compañeros, y contribuyen a crear un mal ambiente de trabajo, generan frustración y hacen que todo el mundo escape del destino por donde pasan.

Siendo así, ¿con quién preferimos trabajar? ¿Con un comandante o jefe que le grita a su dotación a la mínima cuando se estresa o con uno que mantiene el control, analiza la situación con calma y se apoya en su equipo para resolver el posible problema? ¿Con un subordinado que se adapta a la forma de mandar de su jefe o con aquel que, considerándose más listo, no hace más que ponerle pegas y dificultades en todo momento? ¿Con una persona que represalia el error sin analizar sus causas o con el que lo examina y saca lecciones aprendidas, dejando en segundo lugar las posibles responsabilidades? ¿Con un cenizo crítico y negativo o con alguien entusiasta y optimista?

Queda claro que debemos identificar, contemplar y valorar las habilidades emocionales que nos enseña nuestro querido Rafa para poder potenciar estas capacidades y así mejorar el liderazgo de los cuadros de mando de la Armada.

¿Qué es la IE?

Este concepto de inteligencia, en absoluto nuevo, se comenzó a desarrollar más en profundidad a mediados de los años 90 del siglo pasado. Uno de los que más investigó sobre él fue Daniel Goleman (3), que lo desarrolló y definió de manera detallada para, posteriormente, adaptarlo al mundo de la empresa, de la educación, etc. Asimismo, creó un modelo de competencias basadas en el coeficiente emocional (4), que ayuda a diferenciar a los trabajadores «estrella» de aquellos más del montón. Goleman llega a afirmar que «los altos ejecutivos son seleccionados por su alto coeficiente intelectual, pero cesados por su falta de inteligencia emocional» (5).

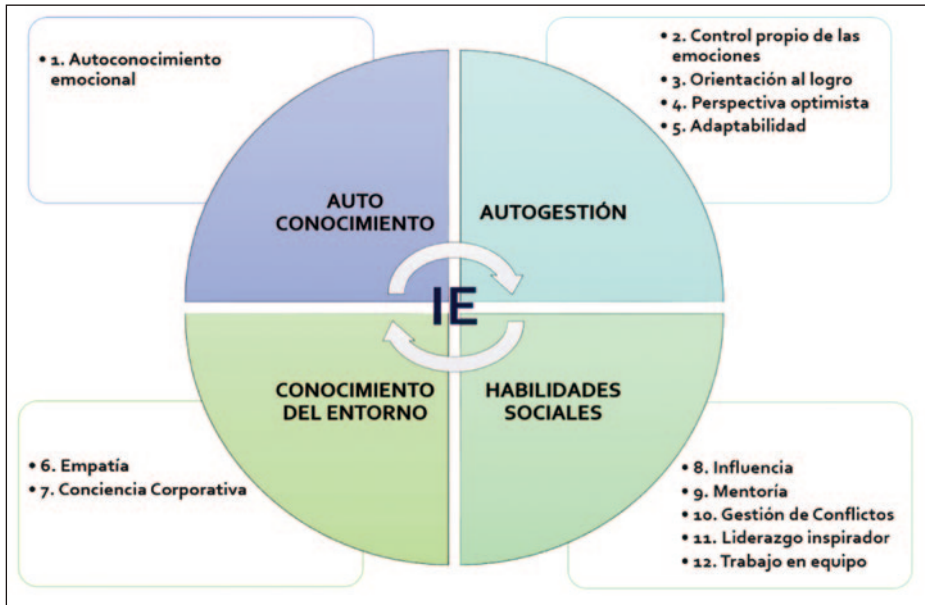
(3) Daniel Goleman, reconocido psicólogo, publicó en 1995 *Emotional Intelligence*, que estuvo en la lista de *bestsellers* de *The New York Times* durante un año y medio, vendiendo más de cinco millones de copias en todo el mundo. También es autor de otras publicaciones, como *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*.

(4) Concepto, equivalente al coeficiente intelectual, para poder medir el nivel de IE. Goleman, 2014.

(5) GOLEMAN, Daniel: *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Penguin Random House (2014).

Así, la IE se puede definir como el conjunto de habilidades para reconocer las emociones, tanto las propias como las de los demás, para gestionarlas, reaccionar ante ellas de forma efectiva, así como para relacionarse de la manera más eficaz posible con el entorno y las personas con las que uno trabaja. Estas habilidades van a contribuir a la capacidad de trabajo de la persona, haciéndola más eficiente y, en el caso del líder, ayudándole a obtener lo mejor de su equipo. Además, será capaz de guiarlo hacia la consecución de los objetivos comunes. Otras características importantes que contribuyen a la IE son la adaptabilidad ante los cambios, la confianza y la seguridad en uno mismo.

En el desarrollo del modelo, la IE tiene cuatro elementos clave que se pueden dividir en doce competencias. Por tanto, los elementos contenedores de estas competencias personales son el autoconocimiento, la gestión de las emociones, la conciencia social o el conocimiento del entorno y la gestión de las relaciones o habilidades sociales (6).



Marco de competencias de la IE según Goleman en 2014. (Elaboración propia)

(6) «Emotional and Social Intelligence Leadership Competencies: An overview». *Key Step Media*.

Las competencias de cada uno de los elementos son:

— *Autoconocimiento*

1. *Autoconocimiento emocional*: habilidad para conocer y entender las emociones propias y cómo estas pueden afectar a nuestro rendimiento. Cuanto mejor nos conozcamos, mejor sabremos cómo actuar en momentos críticos o de estrés, reaccionando del modo más eficaz y manteniendo un nivel adecuado de motivación. Asimismo, daremos mejor ejemplo a nuestro equipo.

— *Autogestión*

2. *Control propio de las emociones*: habilidad para dominar las emociones propias y los impulsos bajo control manteniendo nuestra efectividad durante condiciones difíciles o de estrés, incluso en el fracaso.
3. *Orientación al logro*: capacidad de esforzarse por alcanzar o superar un nivel de excelencia, buscando modos de hacer las cosas mejor, estableciendo retos y asumiendo riesgos calculados.
4. *Perspectiva optimista*: habilidad para apreciar el lado positivo de las personas, de las situaciones y de los acontecimientos que se presentan



La orientación al logro implica establecer retos y asumir riesgos calculados.
(Fuente: Armada. Flickr)

sin perder de vista el objetivo a pesar de las dificultades y contratiempos. Podríamos hablar también de resistencia al desaliento. La pasión por el trabajo es una forma de perspectiva optimista que alimenta la eficacia de una persona.

5. *Adaptabilidad*: flexibilidad para manejar el cambio, capacidad en la exigencia múltiple y en la adaptación a ideas o planteamientos nuevos.

— *Conocimiento del entorno*

6. *Empatía*: enfocada al liderazgo, es la habilidad de considerar las emociones y los sentimientos del equipo para tomar las decisiones correctas. Además, esta consideración contribuye de manera notable a dar confianza a los miembros de la dotación. En la misma línea, la capacidad de un subordinado para comprender las inquietudes del mando es otra muestra de esta cualidad.

7. *Conciencia corporativa*: habilidad de evaluar un grupo de trabajo o una organización, así como sus relaciones, identificando a las personas influyentes, las redes y las dinámicas organizativas. Aplicada a la Armada, otra medida de esta habilidad podría ser el nivel de compromiso de la persona y la alineación de sus objetivos con los de la organización a la que pertenece.

— *Habilidades sociales*. Este elemento no solo se refiere a la capacidad de relacionarse, de «hacer amigos». Se trata de cómo se gestionan las relaciones personales para la consecución de los objetivos de nuestra organización. La búsqueda y mantenimiento de relaciones que sean beneficiosas para el equipo.

8. *Influencia*: cualidad para causar un impacto positivo en otros, incluyendo el ejemplo. Capacidad de persuadir, convencer y ganar la lealtad y el apoyo del entorno. En definitiva, habilidad para motivar.
9. *Mentoría*: competencia para fomentar el aprendizaje de otros y las cualidades pedagógicas y de apoyo.
10. *Gestión de conflictos*: capacidad de ayudar a resolver situaciones de estrés o tensión sacando a la luz los desacuerdos con tacto y encontrando las mejores soluciones posibles.
11. *Liderazgo inspirador*: aptitud para inspirar y guiar a personas y grupos hacia una visión significativa de la excelencia para sacar lo mejor de ellos. El tradicional «ejemplo» como competencia.
12. *Trabajo en equipo*: capacidad de trabajar en grupo con un objetivo común, participando de forma activa, compartiendo responsabilidades y méritos y contribuyendo a la capacidad del conjunto del equipo.

Inteligencia emocional y liderazgo

Como se apuntaba en la introducción, intentaremos identificar qué competencias de la IE pueden contribuir a desarrollar un mejor liderazgo dentro de los cuadros de mando de la Armada. Para ello vamos a establecer la relación entre estas competencias y alguno de los modelos de liderazgo más próximos a nosotros.

Comenzando con la Armada, el concepto actual de liderazgo lo define como «... una capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que estos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior» (7).

Por su parte, Goleman define liderazgo como «la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo la acción para el libre logro de los fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores» (8).

En un documento de opinión del Instituto Español de Estudios Estratégicos, el teniente general Alcañiz (9) reflexiona sobre la evolución de los modelos de liderazgo y, más concretamente, sobre el modelo militar. De este modo apunta que «... es difícil concebir al líder actual sin una sólida formación en una o varias disciplinas, que no disponga de buenas habilidades sociales: saber relacionarse, hablar bien en público, saber dinámica de grupos, tener IE, tener empatía, etc. Y, por supuesto, amasar una buena cantidad de valores».

Vemos claramente que las definiciones de liderazgo descritas recogen competencias relacionadas con la IE o características a las que estas competencias van a ayudar de manera notable, como la capacidad de influencia, el ejemplo, los valores, saber relacionarse, tener empatía, el entusiasmo, el trabajo en equipo, la dinámica de grupos...

Por otro lado, de acuerdo al *Modelo de Liderazgo en la Armada*, lo ideal sería «... contar con profesionales entusiastas, comprometidos con la Institución y orgullosos de pertenecer a ella, con unos sólidos cimientos éticos y morales, con iniciativa y confianza en sí mismos, motivados y motivadores porque creen en lo que hacen y saben transmitirlo, con fuerte ascendiente sobre sus subordinados sustentado en el carisma y el prestigio y capaces de enfrentarse a un entorno que cambia rápidamente, muchas veces ante situaciones imposibles de prever». Nuevamente identificamos alguna que otra competencia de la IE, como pueden ser la confianza en uno mismo, la capacidad de motivación y de transmisión de ideas y la adaptabilidad.

(7) *Modelo de Liderazgo en la Armada* (2008).

(8) GOLEMAN, Daniel: *Cómo ser un líder*. Ed. Kairós (1999).

(9) ALCAÑIZ COMAS, Miguel (teniente general, exjefe de la UME): «Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas». Documento de opinión IEEE (2016).



Liderazgo inspirador o de prestigio. (Fuente:Armada. Flickr)

En resumen, un líder no se deja influenciar por sus emociones, sino que reflexiona, expone las consecuencias y presenta un análisis del problema para aportar una solución conveniente. Ese líder inteligente emocionalmente controla las situaciones de estrés y tiene la capacidad de mantener la motivación por el objetivo. El hecho de alcanzar logros le motiva y le impulsa por una razón: la ilusión por su trabajo. Normalmente, busca retos creativos, la constante mejora y el orgullo de un trabajo bien hecho.

De acuerdo con Goleman, una persona con un alto coeficiente emocional contribuye a un buen ambiente de trabajo, consigue que los que colaboran con él no experimenten sensaciones negativas, genera confianza y es capaz de alcanzar un alto nivel de conocimiento de las capacidades de sus subordinados. Además, tiene la habilidad de gestionar de manera adecuada las críticas como algo positivo, ya que las analiza, aprende de ellas y, consecuentemente, es más feliz. Asimismo, tendrá la capacidad de influir para que su equipo obtenga el máximo potencial que pueda desarrollar, motivándolo hacia el objetivo y manteniendo un buen ambiente de trabajo.

Por último, la competencia de un jefe, según Goleman, «se puede medir según el aprovechamiento del talento de sus empleados» (10).

(10) GOLEMAN, Daniel: *op. cit.*, 2014.

Informe Personal de Calificación (IPEC) e IE

Como ya sabemos, los IPEC tienen gran importancia en la carrera profesional de los miembros de la Armada por ser el elemento que más peso tiene en las evaluaciones para el ascenso a los diferentes empleos, así como en otros procesos de selección, como los de mando y destinos de especial responsabilidad. El actual modelo de IPEC establecido para oficiales y suboficiales contempla la valoración de 17 conceptos, divididos en tres grupos: *Cualidades*, *Desempeño* y *Liderazgo* (11).

El grupo de valoración sobre las *Cualidades* que posee el informado, recoge cuatro conceptos relacionados con su personalidad: carácter, intelectual, físico y relación personal.

El grupo de valoración sobre el *Desempeño* contempla la evaluación de once conceptos relacionados con el trabajo diario del calificado y de los resultados obtenidos. En concreto, se debe valorar del informado su actitud ante el servicio, la organización de su trabajo, la asignación de cometidos, su capacidad de trabajo en equipo, la actitud con superiores y subordinados, su capacidad de decisión y mando, eficacia y eficiencia, su capacidad de adaptación y, por último, la fiabilidad.

Finalmente, dentro del grupo de valoración de *Prestigio profesional* se valoran dos conceptos: por una parte, el prestigio del evaluado en sí mismo y, por otro lado, la capacidad para asumir mayores responsabilidades.

Tras un análisis comparativo del modelo de competencias de la IE descrito anteriormente con nuestro actual modelo de IPEC, podemos observar que alguno de los conceptos recoge la valoración de competencias soporte de la IE. En concreto, siete conceptos del actual IPEC contemplan, implícitamente, la IE en la descripción de lo que buscan evaluar.

En detalle, en el grupo de valoración sobre las *Cualidades* de la persona, valoramos su carácter, la confianza en sí mismo, la consciencia de las limitaciones propias, la capacidad de emprender hasta el límite de ellas y el control y dominio de las emociones. En cuanto a la *Relación personal*, la valoración de su afabilidad y simpatía, así como su capacidad de adaptación en el equipo.

Dentro del apartado del *Desempeño*, cuando valoramos la actitud ante el servicio, se puede decir que se tiene en cuenta la perspectiva optimista cuando valoramos su entrega y disponibilidad, el entusiasmo y la motivación por la profesión. En los conceptos de asignación de cometidos y trabajo en equipo también se valoran competencias de la IE si consideramos como habilidad social la capacidad de asignar tareas a subordinados, aprovechando sus capacidades y la cooperación dentro del grupo, anteponiendo los objetivos de este a

(11) Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación.

los propios. En cuanto a la eficacia del informado también, si consideramos que estamos evaluando la orientación al logro. Por último, cuando evaluamos la adaptación a las variaciones de la situación, se considera que se trata en cierto modo de la adaptabilidad de la persona.

Finalmente, en el grupo del *Prestigio*, cuando lo valoramos como estimación, renombre, crédito, capacidad de influencia y autoridad del evaluado, podemos asimilar que se están contemplando las competencias de influencia y de liderazgo inspirador (12).

No obstante, todavía existe un déficit de valoración de varias de las competencias relacionadas con la IE, sobre todo en el primer grupo de valoración del IPEC, que es donde se debe valorar la personalidad del evaluado. Se echa en falta más concreción en la valoración de alguna de esas competencias o concederles mayor importancia, quizás considerándolas de forma independiente como concepto del grupo de *Cualidades* del IPEC. Así se deberían evaluar las siguientes ocho competencias de la IE del informado:

1. *Autoconocimiento emocional*. Cómo el evaluado se conoce y evoluciona para mejorar.
2. *Perspectiva optimista*. Cómo este reacciona ante las distintas situaciones que afronta y si lo hace de forma optimista. Se podría incluir aquí su entusiasmo por la profesión y su nivel de actividad. También su capacidad de resiliencia.
3. *Adaptabilidad*. Evaluación de su resistencia al cambio, ya sea de mando, de compañeros, de situación, de normativas, de criterios, etcétera.
4. *Empatía*. Capacidad para ponerse en el sitio de su mando, de sus subordinados y compañeros y cómo gestiona las emociones e inquietudes del equipo para la consecución de los objetivos.
5. *Conciencia corporativa*. Valoración de cómo el evaluado conoce su entorno de trabajo, objetivos de su unidad y/o de su organización y cómo se relaciona con elementos externos o del equipo que tienen influencia en su trabajo.
6. *Influencia*. Capacidad de convencimiento y ejemplo y habilidades comunicativas.
7. *Mentoría*. Habilidad para fomentar el aprendizaje de sus subordinados. Aptitudes pedagógicas.
8. *Gestión de conflictos*. Capacidad para la resolución de conflictos y apoyo en situaciones de estrés.

(12) *Guía para el proceso de calificación de las personas en la Armada* (2018).

Como aproximación inicial, la inclusión de tres nuevos conceptos en el IPEC dentro del grupo de valoración de *Cualidades*, donde se contemple la evaluación de estas competencias, contribuirá a cubrir el déficit de evaluación de la IE y perfeccionará nuestras evaluaciones para identificar a los mejores como líderes. Los tres conceptos propuestos serían, de acuerdo con el modelo antes descrito: autoconocimiento del evaluado, conocimiento del entorno y habilidades sociales. Estos deben recoger la evaluación de las ocho competencias que faltaría considerar de la IE del informado.

Por último, vemos que en los distintos procesos de evaluación se utilizan los IPEC de acuerdo a los tres grupos de valoración con distintas ponderaciones entre ellos. En el caso del *Prestigio*, con una encuesta que modula la nota original de todos los evaluados en ese proceso. Se podría añadir, en el ámbito de las competencias emocionales, la realización de una encuesta tipo 360 para enriquecer la valoración y evitar un posible efecto de dos caras: ante el jefe y ante los subordinados y compañeros. Esto podría ser objeto de un nuevo análisis o de otro artículo para esta REVISTA.

Conclusiones

El modelo de la IE se aplica de manera creciente en distintos ámbitos de la sociedad, ya sea en la educación, en la empresa, para procesos selectivos y en muchos de los ejemplos de liderazgo existentes. Permite que la persona aprenda a reconocer sus emociones y las de los que están a su alrededor para poder mejorar personalmente y obtener lo mejor de su equipo. Asimismo, puede proporcionar los siguientes beneficios (13):

- Favorece el conocimiento, la aceptación y fortalece la decisión de mejora de uno mismo.
- Aumenta la probabilidad de alcanzar un mejor rendimiento laboral.
- Ayuda a conservar un estado de calma aun bajo presión.
- Afrontar y aceptar las emociones negativas o disfuncionales y aprender a admitir las frustraciones.
- Captar e interpretar de forma adecuada las señales enviadas por los demás.
- Manifestar saludablemente las emociones con los demás. Habilidades sociales.
- Expresar emociones complejas.

(13) SAMAYOA MIRANDA, María Lourdes; MÁRQUEZ MUNGUÍA, Yvette: «¿Qué es la inteligencia emocional?». *SAVIA: Revista de investigación e intervención social* (2012).



Conciencia corporativa. (Fotografía facilitada por el autor)

Casi todos los modelos actuales de liderazgo consideran la necesidad de contemplar la IE como competencia a adquirir en el desarrollo de un buen líder. Lo podemos ver, entre otros, en el *Modelo de Liderazgo de la Armada*, donde se pueden identificar qué competencias de IE debe recoger la personalidad del líder.

Si bien es cierto que el actual IPEC contempla la evaluación de ciertas competencias de la IE, debemos dar un paso más incorporando la evaluación de alguna otra como concepto independiente en el grupo de valoración de las *Cualidades del informado*, lo que permitirá evaluar más en detalle su personalidad. Además, la realización de encuestas similares a las que ya se hacen sobre el prestigio enriquecerá el proceso y le dará más objetividad.

En conclusión, la inclusión de tres conceptos nuevos en el IPEC mejoraría la consideración de la IE en la evaluación del personal, lo que contribuiría de forma positiva en los beneficios antes citados. Estos serían los siguientes: *autoconocimiento del evaluado*, *conocimiento del entorno* y *evaluación de sus habilidades sociales*. En el primero incluiríamos la valoración de las competencias de autoconocimiento emocional y su perspectiva optimista. En el segundo, la adaptabilidad, la empatía y la conciencia corporativa. Finalmente, en el tercer concepto, sus capacidades de mentoría, de influencia y de gestión de conflictos.