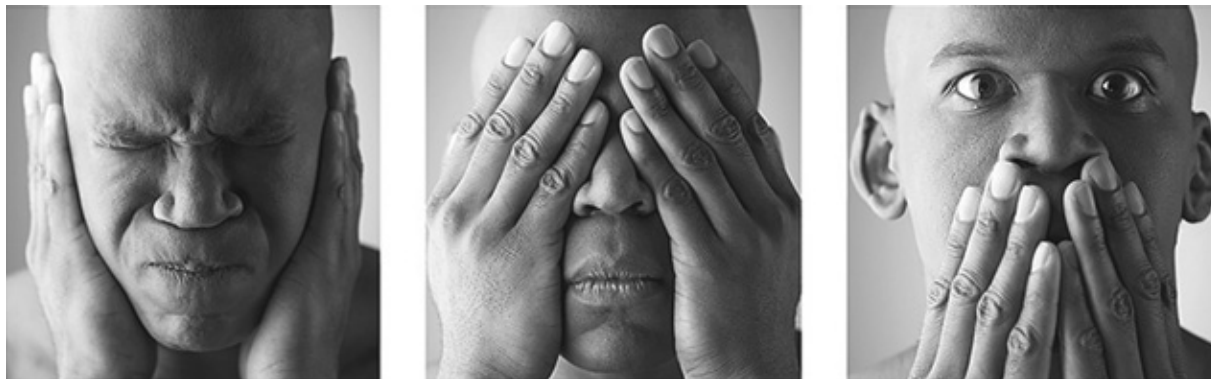


La inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército

Teniente Coronel (Jubilado) Gerald F. Sewell, Ejército de Estados Unidos



La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para auto motivarnos y manejar adecuadamente nuestras emociones y relaciones.

—Daniel Goleman en *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*, 1995

En términos generales, la inteligencia emocional se refiere a las dimensiones emocionales, personales, sociales y de supervivencia de la inteligencia, que, a menudo, son más importantes para el funcionamiento diario que los aspectos cognitivos más tradicionales de la inteligencia. La inteligencia emocional tiene que ver con entenderse a uno mismo y a otros, relacionarse con las personas, adaptarse y lidiar con los ambientes inmediatos para tener más éxito en el manejo de las exigencias del entorno.

—Reuven Baron, Ph.D. en el *BarOn EQ-I Technical Manual*, 2004

● **JUEGALA INTELIGENCIA** emocional un rol en el liderazgo del Ejército de Estados Unidos? ¿Es el liderazgo militar incompatible con el concepto de inteligencia emocional? ¿Es la inteligencia emocional demasiado suave? ¿Son demasiados severos los líderes del Ejército? ¿Es el liderazgo en el Ejército demasiado mecánico, desarrollado como la enseñanza de estilos de liderazgo y procesos de administración a partir del estudio de las técnicas de los grandes líderes militares? ¿Hay necesidad de que los líderes

militares cuenten con una inteligencia emocional? La respuesta a la última de estas preguntas es un rotundo ¡sí! El elemento más valioso en la fomentación y mantenimiento de las relaciones individuales o en equipo celebrada con éxito, es la inteligencia emocional.

Definición de Liderazgo del Ejército

El liderazgo del Ejército es más que letras Xs y Os, o programas de desarrollo de líderes

El Sr. Gerald F. Sewell es profesor asistente del Curso de liderazgo militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor, Fuerte Leavenworth, Kansas. El Sr. Sewell trabaja en el Departamento de Mando y Liderazgo y está involucrado en la iniciativa para integrar la autoconciencia en el currículo

de liderazgo. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Escuela Estatal de Bowie y una Maestría de la Universidad de George Washington. El señor Sewell ha ocupado diferentes posiciones de mando en el territorio continental de Estados Unidos y en el extranjero.

estructurados sin sentimiento, o estudio y análisis de liderazgo o motivación coercitiva. Según el manual doctrinal de liderazgo, Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, el liderazgo del Ejército es “el proceso de influir en las personas, ofreciéndoles propósito, dirección y motivación mientras cumplen con su deber, a fin de llevar a cabo la misión y mejorar la organización”.¹ Lo que hace falta en la definición y en el manual es una atención integral a la parte emocional del liderazgo, no en el sentido del líder súper entusiasmado que golpea el escritorio o que le grita a los nuevos reclutas, o de aquel “sensible”, en torno al cual hay mucho tabú, sino líderes conscientes de sus propias emociones y de cómo las mismas inciden en los que les rodean mientras realizan las misiones diarias y tareas asignadas. Según el psicólogo y escritor Daniel Goleman, para tener éxito, un líder debe ejercer y ser consciente de sus emociones y cómo su competencia emocional influye en la manera que lidera y el efecto que surte en sus seguidores.²

En el FM 6-22 se describen los atributos y competencias requeridas de los líderes del Ejército. Pero ¿quiénes conforman el Cuerpo de líderes del Ejército? En el FM 6-22 se establece que un líder del Ejército es toda persona que, en

...una persona puede tener una formación de primera clase, una mente incisiva y un caudal de buenas ideas, pero aún no lograr ser un gran líder.

virtud del papel que asume o responsabilidad asignada, inspira e influye a las personas para que logren las metas de la organización. Los líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para llevar a cabo actividades, pensar cuidadosamente y estructurar las decisiones para el mayor beneficio de la organización.³ La idea del público en general sobre un líder del Ejército es el viejo Suboficial con experiencia o el oficial carismático que lidera en la batalla o el muy galardonado general que da

una charla motivacional. Sin embargo, basado en la definición del Ejército, sus líderes son personas que cumplen con las responsabilidades dentro de esa definición, es decir, soldados, civiles, sargentos, suboficiales, y oficiales, de hecho, el espectro total del personal en el sistema del Ejército. El Ejército reconoce que cada persona tiene la capacidad y el potencial de ser un líder. Todos los líderes del Ejército pueden beneficiarse de una mayor comprensión de sus emociones y de las emociones de los demás.

Inteligencia Emocional: Una breve historia

La inteligencia emocional no es un nuevo campo de estudio; está fundamentada en una larga historia de investigación y teoría en el campo de la psicología, la inteligencia humana y las ciencias sociales. En su libro *Frames of Mind*, 1983, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, indica que el estudio de la parte emocional de la inteligencia se remonta a principios de los años 1800 a los estudios de Franz Joseph Gall y su socio, Johann Gaspar Spurzheim, que identificó la presencia de tres facultades afectivas en el cerebro —respeto, autoestima y facultad de reflexión.⁴ El Dr. Reuven BarOn, autor y promotor de *Emotional Quotient Inventory*, identifica a David Wechsler y sus estudios sobre los aspectos no intelectuales de la inteligencia general (*nonintellective aspects of the general intelligence*), realizados en 1940 como la base para el estudio de la inteligencia emocional.⁵ Algunos de los más notables trabajos pioneros en el campo fue realizado por Gardner. En *Frames of Mind*, Gardner propuso que no había un solo tipo de CI (Coeficiente Intelectual), que llevara no sólo al éxito en la vida, sino a un amplio espectro de inteligencias, y al menos, cuatro variedades de inteligencia interpersonal.⁶ Gardner escribe acerca de dos tipos de *inteligencia personal* que tratan las emociones. Se refiere a la inteligencia intrapersonal, que es el aspecto interno de una persona y de la inteligencia interpersonal, que se vuelca hacia otros individuos.⁷ El trabajo innovador de Gardner fue desarrollado por el psicólogo de Yale, Peter Salovey, cuyo concepto de la inteligencia emocional incluye evaluar las emociones de sí mismo y las de otros, controlar las emociones de uno mismo y las de los demás y

el uso de las emociones de maneras adaptables.⁸ Estos fueron identificados y descritos en su estudio de 1990, llevado a cabo con un socio, Peter Mayer. El término inteligencia emocional se presentó también en este estudio.⁹

El psicólogo Daniel Goleman popularizó la inteligencia emocional con su libro más

La auto concienciación es relevante para las operaciones contemporáneas que requieren la sensibilidad cultural...

significativo que lleva el título *Emotional Intelligence*, el cual se convirtió en una expresión “casera” así como un campo de estudio digno de consideración en el mundo empresarial, académico y en el ámbito de las ciencias sociales. Goleman desarrolló su teoría sobre la inteligencia emocional a través de la investigación de más de 200 organizaciones, y explicó que sin la inteligencia emocional una persona puede tener una formación de primera clase, una mente incisiva y un caudal de buenas ideas, pero aún no lograr ser un gran líder.¹⁰ Respaldo por sus investigaciones, Goleman alude que a pesar de la inteligencia cognitiva e inteligencia en asuntos de negocios, los ejecutivos y gerentes no habrían logrado adquirir su nivel de éxito si no hubieran contado con la inteligencia emocional.¹¹ En sus investigaciones y teorías preliminares, basados en los resultados de Salovey y Mayer, Goleman, adoptó un modelo de cinco dominios, que luego modificó a un modelo de cuatro.¹²

Si bien es reconocido como una de las principales voces en el ámbito de la inteligencia emocional, la interpretación de Goleman no es el único modelo de inteligencia emocional, ni tampoco es la idea definitiva sobre la misma. El modelo de BarOn presenta cinco ámbitos de la inteligencia emocional con 15 escalas. Ambas interpretaciones se alinean con el Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército.

La inteligencia emocional en la doctrina de liderazgo del Ejército de EUA

El Ejército de EUA ha reconocido desde hace tiempo que su éxito depende de su gente. La antigua máxima del Ejército es, “La misión ante todo. La gente siempre”. Esto no son sólo palabras. El Ejército invierte una cantidad excepcional de tiempo destacando la importancia de las relaciones que van de líder a seguidor, el trabajo en equipo, el espíritu de cuerpo y el clima organizacional. Cada uno de estos asuntos requiere la inclusión integral de los componentes de la inteligencia emocional en el adiestramiento de líderes, en la doctrina y en la literatura de liderazgo.

El Manual de Campaña 6-22 no se circunscribe al análisis de los aspectos emocionales de liderazgo en el Modelo de Requisitos de Liderazgo. Los títulos de los párrafos que parecieran ser acerca de las competencias de la inteligencia emocional se pueden encontrar en el manual; los párrafos se refieren a la auto concienciación de los soldados y de los líderes, los *factores emocionales* [mi énfasis] de liderazgo (el autocontrol, la estabilidad y el equilibrio), así como el tacto interpersonal, la adaptabilidad y el juicio.¹³

La doctrina de liderazgo actual del Ejército fomenta líderes autoconscientes, flexibles y ágiles que pueden adaptarse. Cada uno de estos elementos constituye las competencias de la inteligencia emocional. La doctrina de liderazgo del Ejército describe a sus líderes como autoconscientes e innovadores, e identifica la importancia de la auto concienciación: “La auto concienciación tiene el potencial de ayudar a todos los líderes a adaptarse mejor y a ser más eficaces. La auto concienciación es relevante para las operaciones contemporáneas que requieren la sensibilidad cultural y la adaptabilidad de un líder a los cambios ambientales inevitables”.¹⁴ Goleman identifica la auto concienciación como la base de la inteligencia emocional.¹⁵

Lo que no se estipula en el FM 6-22 está compuesto de tres factores.

- No reconoce los atributos y competencias como elementos emocionales, lo que implica que son destrezas difíciles de adquirir.

- No trata la importancia de la comprensión y la aplicación de los aspectos emocionales de liderazgo.

- No aborda cómo desarrollar las destrezas necesarias para emplear con éxito las distintas facetas emotivas.

Tomar estas medidas mejorará los manuales de liderazgo y proporcionará ayuda valiosa a los líderes del Ejército para llegar a ser emocionalmente inteligentes y más eficaces.

En junio de 2008, el Ejército publicó su estudio sobre *Human Dimension in Full Spectrum Operations, 2015-2024*. A pesar de su título, en el manual no se habla de los aspectos emocionales de los soldados y de los líderes en tiempo de paz o en combate, donde las destrezas emocionales presentadas por la inteligencia emocional son particularmente cruciales para entender cómo los soldados reaccionan y cómo se hacen más resistentes. En el folleto se identifica la dimensión humana como los componentes morales, cognitivos y físicos para elevar, preparar y utilizar al Ejército en el espectro total de operaciones.¹⁶ Sin embargo, en el folleto se abarcan diversos aspectos de la inteligencia emocional. Se identifica la necesidad de la auto concienciación del líder y del reconocimiento de esta característica en otros. En el estudio también se identifica el proceso de socialización de soldado a líder y de líder a soldado, ambos elementos de la inteligencia

emocional y de la necesidad individual, necesitan desarrollar un concepto general de concienciación social.¹⁷ La identificación de estos elementos como importantes para la dimensión humana se considera un primer paso importante.¹⁸

El siguiente paso debe proporcionar un uso integral de estos y otros elementos bajo el paraguas de la inteligencia emocional. El estudio continúa el enfoque general del FM 6-22 para abordar los aspectos emocionales de los soldados y de los líderes. El folleto del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) de 10 capítulos trata brevemente el tema de la auto concienciación y la empatía en el capítulo 9, el cual aborda los requisitos y las responsabilidades de liderazgo. Desgraciadamente, el debate del Ejército sobre la dimensión humana no trata y no pretende tratar a la persona como un conjunto; sino que se basa en una visión integral de cómo los seres humanos funcionan en un sistema.

Estos sistemas incluyen el medio ambiente, cultura, comunidad, política y sociedad, entre otras.¹⁹ El folleto difiere del FM 6-22 en lo que respecta al impacto que surte el liderazgo en la dimensión humana, declarando, “El liderazgo se entrelaza a través de este concepto tanto explícita como implícitamente. En el FM 6-22 se describe

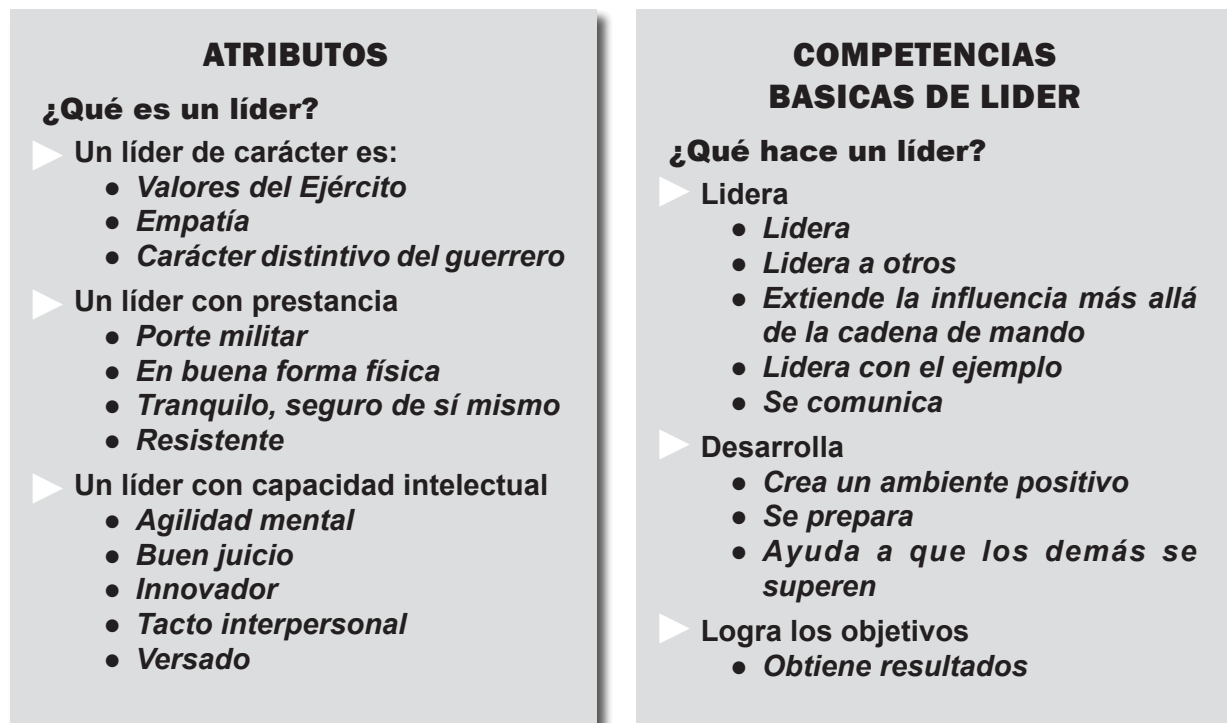


Figura 1. Modelo de Requisitos de Liderazgo del FM 6-22

en detalle el liderazgo y desde muchas otras perspectivas. En lugar de repetir esta información, en este capítulo se presume que la esencia del liderazgo es inmutable, y las características que el Ejército desea desarrollar en los líderes, en todos los niveles, no cambiará significativamente”.²⁰ Identificados en el FM 6-22 como atributos y competencias, las características son los elementos que portan la clave para utilizar la inteligencia emocional en la doctrina de liderazgo del Ejército.

Modelo de requisitos de liderazgo del Ejército

En el FM 6-22, el Ejército define, destaca y describe su doctrina de liderazgo. La base de esta filosofía se destaca en el liderazgo del Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército el cual identifica los atributos y competencias necesarias para el éxito de los líderes. Los atributos y

competencias se alinean paralelamente a las interpretaciones de la inteligencia emocional de Goleman y BarOn.

Revisado y publicado en octubre de 2006, el FM 6-22 ofrece un nuevo giro en la base histórica de liderazgo del Ejército, las características que describen lo que un líder del Ejército debe “Ser, Saber y Hacer.” Si bien el Ejército todavía define implícitamente a sus líderes en virtud de Ser —las características y atributos que un líder debe de tener, Saber —las destrezas y conocimientos que deben de poseer y desarrollar y Hacer —el cómo a su vez operan con esos atributos, destrezas y conocimientos, ya no hace énfasis en esos términos. En 2006 el Ejército reescribió sus manuales, determinando que era más importante hacer énfasis doctrinal sobre lo intangible del líder, en el sentido de los atributos del líder y en las destrezas y competencias que un líder debe de tener. Los expertos en liderazgo del Ejército han elaborado

COMPETENCIA PERSONAL		COMPETENCIA SOCIAL	
Auto concienciación	Autoadministración	Concienciación social	Administración de la relación
<ul style="list-style-type: none"> – Auto conciencia emocional Auto concienciación – Autoevaluación Auto preparación – Seguridad de sí mismo Tranquilo, seguro de sí mismo Carácter distintivo del guerrero Versado Porte militar 	<ul style="list-style-type: none"> – Autocontrol emocional – Transparencia – Adaptabilidad Resistencia Agilidad mental – Logros – Iniciativa Innovación – Optimismo Crea un ambiente positivo Buena forma física 	<ul style="list-style-type: none"> – Concienciación organizativa Valores del Ejército – Servicio – Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo de inspiración Lidera con el ejemplo – Influencia Extiende la influencia Lidera a otros Se comunica – Capacita a otros Capacita a líderes – Catalizador del cambio Crea un ambiente positivo – Administración de conflictos Tacto interpersonal Buen juicio – Trabajo en equipo-cooperación Obtiene resultados

Figura 2. Modelo de Requisitos de Liderazgo y el Modelo de Comparación de Goleman

un modelo de requisitos de liderazgo concebido en torno a los atributos del liderazgo, la nueva combinación “Ser y Saber” y las competencias de liderazgo, el nuevo “Hacer”. (Ver Figura 1).

En el FM 6-22 se observa que los componentes básicos del modelo se centran en qué es y hace un líder. El carácter, presencia e intelecto del líder le permite al mismo dominar las competencias básicas del líder mediante el aprendizaje permanente dedicado. El uso equilibrado de los requisitos de liderazgo críticos faculta al líder del Ejército a crear organizaciones de alto rendimiento y cohesión capaces de proyectar y apoyar efectivamente el poder terrestre. Además, crea climas positivos en la organización, que fomentan el aprendizaje individual y de equipo, y empatía para todos los miembros del equipo, soldados, civiles y sus familias.²¹

Inherentes en cada uno de los atributos (lo que es un líder del Ejército) y las competencias (lo que hace un líder del Ejército) constituyen los elementos de la inteligencia emocional. Los atributos y competencias son compatibles con el modelo de Goleman y encajan perfectamente en los ámbitos de la inteligencia emocional.

El modelo de comparación

Los 12 atributos del líder del Ejército se alinean dentro de los dominios de Goleman con comparaciones tanto en el ámbito de la competencia personal como social. Siete de los doce atributos encajan perfectamente en el ámbito de la competencia personal, ya que se ocupan, específicamente, de las características personales de cada líder y de qué debe de ser un líder (ver Figura 2). Las 8 competencias de un líder encajan en ambos lados de la tabla y cada uno de las ocho corresponde al dominio de la administración de relación, ya que implican el establecimiento de las relaciones y trato con los demás. La comparación demuestra que los aspectos emocionales, atributos y competencias del líder se correlacionan con las competencias de la inteligencia emocional del modelo de Goleman.

La inteligencia emocional trata de la comprensión de sus propias emociones y las de los demás para llegar a ser una persona con mayor éxito. Los atributos y competencias de líder ayudan a los líderes a convertirse en mejores líderes por medio de la comprensión de sí mismos y de otros, así

como de sus relaciones con los demás, mientras lideran personas y organizaciones. Los programas de capacitación de líder del Ejército beneficiarán a sus líderes haciendo mayor énfasis en los aspectos de la inteligencia emocional del liderazgo.

No es un oxímoron

El Ejército en su marco actual de liderazgo no trata de manera integral la importancia que tiene la parte emocional del liderazgo. A pesar de ello, los atributos y competencias del líder del Ejército demuestran la importancia de la inteligencia emocional en los líderes del Ejército. La relación de los elementos que conforman la inteligencia emocional y el Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército, es clara: inherentes a los atributos y competencias se encuentran los aspectos emocionales que conducen a un liderazgo eficaz cuando se comprenden y se ponen en práctica. El siguiente paso que debe tomar el Ejército es incorporar la inteligencia emocional en los programas de capacitación de sus líderes y soldados. Si los líderes del Ejército estudian y ponen en práctica la inteligencia emocional, serán más eficaces y tendrán mayor éxito en el desarrollo de organizaciones y equipos sólidos.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], octubre de 2006.), págs. 1-2.
2. Goleman, Daniel, “What Makes a Leader,” *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998): págs. 93-102.
3. Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, págs. 1-2.
4. Gardner, Howard, *Frames of Mind* (New York: Basic Books Inc., 1983), p. 12.
5. BarOn, Reuven, *Emotional Quotient Inventory, Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
6. Gardner, p. 239.
7. *Ibid.*
8. Salovey, Peter y Mayer, John D., *Emotional Intelligence* (New York: Baywood Publishing Company, Inc., 1990), págs. 189,190.
9. Salovey y Mayer, p. 185.
10. Goleman.
11. *Ibid.*
12. Golman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie; *Primal Leadership* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002), p. 38.
13. Manual de Campaña (FM) 6-22, págs. 6-4.
14. *Ibid.*, p. 8-8.
15. Boyatzis, Goleman y McKee, p. 30.
16. *Ibid.*, iii.
17. U.S. Army Training and Doctrine (TRADOC) Pamphlet 525-3-7-01, *Human Dimension in the Future 2015-2024* (Washington, DC: GPO, 2008), p. 9.
18. *Ibid.*, p. 16.
19. Human dimension defined at AUSA, <<http://www.army.mil/news/2008/10/09/13197-human-dimension-defined-at-ausa/>> (7 de marzo de 2009).
20. TRADOC Pam 525-3-7.
21. Manual de Campaña (FM) 6-22, págs. 2-4.