

Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente

Gerald F. Sewell

Resiliencia: muestra una propensión a recuperarse rápidamente de los contratiempos, la conmoción, las lesiones, las adversidades y el estrés, mientras mantiene el enfoque de la misión y de la organización.

—Manual de Campaña 6-22, *Army Leadership* (Liderazgo del Ejército): Seguro de sí mismo, Calificado y Enérgico

Probablemente en los próximos 90 a 120 días verá que presentaremos un programa de acondicionamiento físico integral, llamado Acondicionamiento Físico Integral del Soldado. De lo que nos dimos cuenta es que necesitamos elevar el nivel de acondicionamiento mental al mismo nivel de atención que le prestamos al acondicionamiento físico, ya que estamos lidiando con las realidades de la guerra. Se puede desarrollar la capacidad de resiliencia en la aptitud mental de la misma manera que se puede desarrollar la capacidad de resiliencia con flexiones de brazos.

—Jefe de Estado Mayor del Ejército General George W. Casey, hijo, 14 de enero de 2009

Luego de ocho años de guerra, más vale que preparemos tanto a nuestros soldados como a sus familias a perseverar ante los retos inherentes que presenta el servicio militar. La clave de una capacidad de resiliencia aumentada es poner el mismo nivel de entusiasmo que ponemos en el acondicionamiento de nuestros cuerpos al acondicionamiento de nuestras mentes y almas.

—Brigadier General Ed Cardon, Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA



Sargento Luther L. Boothe, hijo, Ejército de EUA

FOTO: Los soldados disparan sus armas de fuego como parte del ejercicio denominado “tiro de estrés” en la Base Operativa Avanzada Sharana, provincia de Paktika, Afganistán, 9 de enero de 2011.

EN OCTUBRE DE 2006 la doctrina revisada del Ejército se hizo oficial con la publicación del Manual de Campaña (FM) 6-22. El nuevo marco conceptual presentado en el (FM) 6-22, destaca 12 cualidades y 8 competencias del líder: lo que el líder debe “Ser, Saber y Hacer”. Entre las cualidades del líder se encuentra el comportamiento “Resiliente” del líder. En el FM 6-22 se establece lo siguiente: “El líder resiliente rápidamente puede recuperarse de los contratiempos, la conmoción, las lesiones, las adversidades y el estrés, mientras mantiene el enfoque de la misión y de la organización. Su resiliencia descansa en la voluntad, el impulso interno que lo motiva a seguir adelante, incluso cuando se siente agotado, hambriento, temeroso, con frío y mojado. La resiliencia ayuda a los líderes y a sus organizaciones a llevar hasta su conclusión las misiones difíciles”.¹

Gerald F. Sewell es un profesor asistente del curso de liderazgo militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Trabaja en el Departamento de Mando y Liderazgo y participa activamente en la iniciativa de integrar el

adiestramiento para desarrollar el conocimiento de sí mismo en el plan de estudios de liderazgo. Cuenta a su haber con una Licenciatura de Bowie State College y una Maestría de la Universidad George Washington.

Esta referencia fue el primer reconocimiento de la importancia que tiene la capacidad de resiliencia en la doctrina de liderazgo del Ejército. Lamentablemente, en el FM 6-22 hay solo cuatro breves párrafos que tratan acerca de uno de los aspectos de la resiliencia, la de los líderes en combate.

Afortunadamente, el Ejército se ha dado cuenta de la necesidad que hay de contar con una capacidad de resiliencia que vaya más allá del campo de batalla— y no sólo para los soldados, sino para todos los integrantes de la familia del Ejército. La necesidad de fortalecer este vital comportamiento ha ganado más importancia debido al estrés impuesto a la fuerza desde hace más de nueve años de guerra. Las previas citas de Casey y Cardon ilustran la importancia cada vez mayor que el liderazgo del Ejército ha dado a la capacidad de resiliencia de los soldados y las medidas principales adoptadas para no solo ayudar a los líderes sino

a todos los integrantes de la familia del Ejército, a fin de alcanzar mayores niveles de resiliencia. El elemento clave de este reconocimiento cada vez mayor y la iniciativa de desarrollar la capacidad de resiliencia en la fuerza es la implementación del programa de Acondicionamiento Integral del Soldado (*CSF*, por sus siglas en inglés).

La iniciativa *CSF* del Ejército tiene como objetivo no solo desarrollar la capacidad de resiliencia en los líderes sino también en todos los integrantes de la familia del Ejército. De acuerdo con lo expresado en el portal de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, el *CSF* permite a los soldados, las familias y los empleados civiles del Ejército tener una resiliencia aumentada a través de una metodología holística que garantiza una fuerza saludable y equilibrada que sobresalga en una época de alto ritmo operacional y conflicto persistente.²

Los cinco aspectos de la fortaleza son los siguientes:



Físico—Desempeñar y sobresalir en actividades físicas que requieren de capacidad aeróbica, resistencia, fortaleza, estructura corporal saludable y flexibilidad, producto del ejercicio, buena nutrición y adiestramiento.



Emocional—Abordar los desafíos que presenta la vida de una manera positiva, optimista, demostrando autodisciplina, energía y buen carácter con sus elecciones y acciones.



Social—Desarrollar y mantener relaciones y amistades de confianza, valorizadas que le llenan de satisfacción a nivel personal y propician la buena comunicación, incluyendo un intercambio cómodo de ideas, opiniones y experiencias.



Familia—Ser parte de una unidad familiar que sea segura, solidaria y amorosa, y proporciona los recursos necesarios para que todos los integrantes del Ejército vivan en un entorno sano y seguro.



Espiritual—Fortalecer un conjunto de creencias, principios o valores que sustentan la fortaleza de una persona más allá de la familia, organizaciones y la sociedad.

Figura 1. Los cinco aspectos de la fortaleza

El propósito declarado del programa *CSF*, según lo delineado en la Declaración de Postura del Ejército, es el siguiente:

- Mejorar la capacidad de resiliencia, [la cual] se logra mediante una combinación de adiestramiento y acondicionamiento mejorado en las cinco competencias de la salud.
- Disminuir el estrés post-traumático.
- Disminuir la incidencia de comportamientos indeseables y destructivos.
- Inducir a una mayor probabilidad de crecimiento y éxito posterior a la adversidad.³

La persona emocionalmente equilibrada tendrá éxito anticipando la adversidad y sus impactos —personal, profesional, relaciones— así como anticipando la posible reacción de los demás ante la adversidad.

El programa ha identificado áreas clave para inculcar mayor resiliencia en los siguientes cinco aspectos de la fuerza:

- Emocional.
- Social.
- Espiritual.
- Familia.
- Físico.⁴

La meta es desarrollar fortaleza y acondicionamiento en cada aspecto, lo que aumenta la capacidad de resiliencia del individuo, familia, unidad y Ejército.

El Ejército y la Universidad de Pensilvania han desarrollado un plan general de adiestramiento para desarrollar la capacidad de resiliencia mediante el desarrollo de la fortaleza en cada aspecto. Cada uno de estos aspectos se ve afectado por cuán equilibrada sea una persona en su comprensión y seguridad de sí mismo, sus relaciones con los demás y su entorno. A fin de tratar verdaderamente estos elementos de manera integral,

los programas de acondicionamiento integral del Ejército deben incluir la concienciación y el adiestramiento de la inteligencia emocional (*EI*, por sus siglas en inglés).

Un resumen del Programa *CSF*

El empuje inicial del Ejército para aumentar los niveles de resiliencia de la fuerza involucró el adiestramiento de 32 suboficiales y civiles para convertirlos en expertos instructores para el adiestramiento de la capacidad de resiliencia. El adiestramiento impartido en la Universidad de Pensilvania, es un curso de 10 días de duración concebido para capacitar a los sargentos y civiles a cómo enseñar a sus líderes los métodos para inculcar la capacidad de resiliencia en sus subalternos. El adiestramiento impartido en la Universidad de Pensilvania no es un nuevo programa específicamente concebido para el Ejército, sino una modificación del actual programa de la universidad para profesores. Según el Servicio de Noticias del Ejército, el adiestramiento de la capacidad de resiliencia ha sido adaptado del Programa de Psicología Positiva de la Universidad de Pensilvania, Filadelfia, que lo elaboró para instruir a los profesores (de secundaria y preparatoria) a cómo impartir a sus estudiantes conocimientos sobre la capacidad de resiliencia durante el año académico.⁵ El plan de estudios para este curso incluye el material de lectura recomendado en la actualidad para el programa del Ejército, el libro titulado *The Resilience Factor* por Karen Reivich y Andrew Shatte, como texto requerido. Este curso de 10 días de duración ahora se imparte en la Universidad Victoria del Ejército, Fuerte Jackson, Carolina del Sur. Además, el Ejército ha comenzado a integrar el adiestramiento de la capacidad de resiliencia en todos los cursos de Educación Militar Profesional (*PME*, por sus siglas en inglés) para sus oficiales y suboficiales.⁶

Cómo la inteligencia emocional puede influir positivamente

Según el Dr. Reuven Bar-On, la inteligencia emocional se ocupa de los aspectos emotivos, personales, sociales y del aspecto de supervivencia de la inteligencia. Dichos aspectos son, a menudo, más importantes para el funcionamiento diario que los aspectos cognitivos más tradicionales de la inteligencia. La inteligencia emocional implica la

comprensión de uno mismo y de los demás, cómo relacionarse con las personas y cómo adaptarse al ambiente inmediato para tener más éxito al lidiar con las exigencias del ambiente.⁷

Si bien sólo uno de los aspectos de la inteligencia específicamente se ocupa de las emociones del soldado y la familia, la inteligencia emocional es inherente en todos los aspectos de la inteligencia y se puede encontrar en todas las áreas de la vida de un individuo. Esta naturaleza global de la inteligencia emocional es la principal razón por la que la inteligencia puede influir de manera positiva en la capacidad de resiliencia. Reconociendo cuán importante es la inteligencia emocional en la capacidad de resiliencia, Reivich y Shatte escriben lo siguiente: “Si bien no se puede hacer mucho para mejorar su índice de inteligencia, mucho se puede hacer para mejorar su capacidad de resiliencia, un componente clave de la inteligencia emocional”.⁸ El comprender las competencias de la inteligencia emocional y ponerlas en práctica en nuestras vidas mejora el acondicionamiento y la capacidad de resiliencia general.

La inteligencia emocional trata acerca de la comprensión de sus propias emociones y las de los demás para ser una persona con mayor éxito. La persona emocionalmente equilibrada tendrá éxito anticipando la adversidad y su impacto—personal, profesional, relaciones— así como anticipando la posible reacción de los demás ante la adversidad. Esto le permitirá elaborar adecuadas respuestas ante la adversidad y recuperarse rápidamente. La inteligencia emocional ayuda a los individuos a tratar con los factores estresantes del ambiente mediante la comprensión de sus emociones y las de los demás.

El modelo Bar-On que se muestra en el Figura 2, define las competencias de la inteligencia emocional en cinco aspectos claves con 15 subescalas. Estos aspectos y subescalas destacan las principales áreas de enfoque para mejorar la capacidad de resiliencia del soldado.

Si bien tienen un uso principal en cada uno de los aspectos del *CSF*, ya que se relacionan con la resiliencia, dos de los aspectos de la inteligencia emocional afectan de manera más directa las dimensiones del acondicionamiento emocional y social. Estas dos áreas son el dominio intrapersonal e interpersonal del modelo Bar-On.

El modelo Bar-On

Dominio intrapersonal. El dominio intrapersonal, el cual consiste en lo que generalmente nos referimos como el “yo interior”, cuán consciente está de sus sentimientos, y cuán bien se siente de usted mismo y qué está logrando en la vida. El éxito en esta área significa que es capaz de expresar sus sentimientos, vivir y trabajar independientemente y sentirse seguro de sí mismo al expresar sus ideas y creencias. Las escalas que se encuentran en este dominio incluyen el conocimiento de sí mismo, resolución, independencia, autoestima y auto actualización. Dicho dominio permite que el soldado desarrolle cierto conocimiento de sí mismo en cuanto a sus puntos fuertes, puntos débiles y temores, y desarrolla la capacidad de lidiar con cada uno de los mismos a través del conocimiento de sí mismo.

Dominio interpersonal. El aspecto social del *CSF* se trata principalmente a través del *dominio interpersonal* del modelo Bar-On. Este dominio captura las tres áreas clave que los soldados necesitan fortalecer para tener y mantener relaciones ordenada y eficaces. Estas relaciones definen cuán eficaz será un soldado en lo que se refiere al dominio social. El darse cuenta de los problemas que lo rodean en cuanto a la interacción con los demás y cómo actuar para superar todas las deficiencias mejorará la capacidad de resiliencia de un soldado. Las tres subescalas de este dominio—empatía, responsabilidad social y relaciones interpersonales—tratan las competencias sociales que, si se ejercitan eficazmente, conducen a una interacción exitosa con los demás. La palabra *otros* a la que se refiere este modelo, no es sólo el trabajo y las relaciones de trabajo, sino que incluye a la familia, los vecinos, los maestros, los entrenadores, los mentores, y a cualquier otra persona que forme parte de la vida del soldado.

Cada uno de los otros tres dominios restantes del modelo Bar-On hacen hincapié en la importancia de desarrollar el acondicionamiento de la inteligencia emocional. Los mismos tratan con áreas en las cuales el individuo debe desarrollar la competencia personal y fortaleza lo cual conduce a la resiliencia personal. Estos dominios son, a saber: *la adaptabilidad, el control del estrés y el estado de ánimo general.*

Dominio de la adaptabilidad. Este dominio incluye la capacidad de ser flexible y realista y resolver una gama de problemas que puedan surgir. Se ocupa de la capacidad de medir y responder a una amplia gama de situaciones difíciles.⁹ Sus tres escalas

son, a saber: pruebas de la realidad, flexibilidad y resolución de problemas. A fin de tratar esta área es necesario desarrollar la capacidad de resiliencia, ya que directamente lidia con la capacidad de identificar y hacerle frente a los problemas y acontecimientos inesperados.

Dominio de control del estrés. El dominio que trata el control del estrés tiene que ver con la capacidad de un individuo de tolerar el estrés y controlar sus impulsos. Dicho dominio incluye la capacidad de soportar el estrés sin desmoronarse, caerse a pedazos, perder el control, o sucumbir.¹⁰ Sus dos escalas son la tolerancia al estrés y el control de los impulsos. La tolerancia al estrés se refiere a la capacidad del individuo de resistir los sucesos adversos y situaciones llenas de tensiones sin desarrollar síntomas físicos o emocionales actuando dinámica y positivamente para lidiar con el estrés.¹¹ El control de los impulsos tiene que ver con la capacidad de resistir o retardar un impulso, ímpetu o tentación de actuar.¹²

Esta última capacidad determina cuán acertadamente toma decisiones un individuo considerando, en primer lugar, las alternativas y consecuencias.

Dominio del estado de ánimo general. El dominio del estado de ánimo general está influenciado fuertemente por cuán bien una persona se desempeña en los otros dominios. Se refiere a las perspectivas que tiene un individuo en la vida, la capacidad de disfrutar de sí mismo y de los demás, y los sentimientos de complacencia o insatisfacción.¹³ Sus dos escalas son el *optimismo* y la *felicidad*. Estos describen dicho dominio y exaltan las ventajas de tener una actitud positiva ante la vida.

Evaluación y adiestramiento de la inteligencia emocional

El empleo de la inteligencia emocional para desarrollar y mejorar la capacidad de resiliencia requiere un punto de partida. La *evaluación* es el primer paso en el desarrollo



Foto: Ejército de EUA, D. Myles Cullen

El entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército, General George W. Casey, hijo, se dirige a la primera promoción de Instructores Maestros de Resiliencia en la Universidad de Pensilvania en Filadelfia, el 16 de noviembre de 2009. Este curso es un componente del Acondicionamiento Integral del Soldado y tiene por objetivo dar a conocer las fortalezas de la resiliencia a los soldados, sus familias y civiles de Departamento del Ejército.

Intrapersonal	Interpersonal	Adaptabilidad	Control del Estrés	Estado de Ánimo General
Conocimiento de sí mismo a nivel emotivo	Empatía	Pruebas de la realidad	Tolerancia al estrés	Optimismo
Resolución	Responsabilidad social	Resolución de problemas	Control del impulso	Felicidad
Independencia	Relación interpersonal	Flexibilidad		
Autoestima				
Autorealización				

Figura 2. Modelo Bar-On de Inteligencia emocional.

de la misma. Si bien es un campo de estudio relativamente nuevo, hay una serie de muy buenas herramientas de evaluación, programas de educación y desarrollo de la inteligencia emocional.

El *Inventario Cociente Emocional (EQ-i)*, por sus siglas en inglés) del Modelo Bar-On mide el nivel de inteligencia emocional de una persona y proporciona un informe de evaluación que sugiere un programa de desarrollo. El *EQ-i* debe ser administrado por un entrenador/asesor certificado antes de presentarle los resultados del mismo al individuo. Este asesor también ayuda al individuo a comprender el informe y a elaborar un programa para mejorar su puntuación.

La inteligencia emocional y la capacidad de resiliencia

Las personas son criaturas inherentemente emocionales y sociales que reciben sus motivaciones y satisfacciones de otras personas y del nivel de éxito que alcanzan mientras interactúan con su entorno.

El actual ritmo del ambiente operacional ha incrementado el nivel de estrés sobre la fuerza, provocando que el Ejército haga mayor énfasis en la necesidad de garantizar y desarrollar la capacidad de resiliencia en los individuos. El Ejército ha desarrollado la iniciativa *CSF* para tal fin. Sin embargo, hay una pieza vital de la que carece el adiestramiento del *CSF*.

Una respuesta lógica a la necesidad de adiestramiento de las criaturas sociales emocionales es abordar los aspectos emotivos que pueden contribuir al desarrollo de la capacidad de resiliencia. La misma naturaleza de la inteligencia emocional hace que una persona se fortalezca por medio del reconocimiento de sus emociones. La capacidad de desarrollar la fortaleza y la capacidad de resiliencia individual se aumenta cuando los individuos comprenden los aspectos emotivos de su personalidad que influyen en sus acciones. Dotados de este conocimiento, las personas pueden empezar a tratar y a desarrollar la fortaleza emocional que conduce a la capacidad de resiliencia personal. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 FM 6-22, Army Leadership (*Liderazgo del Ejército*) (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno, Octubre de 2006)
- 2 Véase <<https://courses.leavenworth.army.mil/webapps/portal/frameset.jsp>> (22 de octubre de 2009).
- 3 Véase <http://www.army.mil/aps/09/information_papers/comprehensive_soldier_fitness_program.html> (22 de octubre de 2009).
- 4 Véase <<http://www.army.mil/csf/>> (24 de noviembre de 2009).
- 5 Véase <<http://www.military.com/news/article/army-news/preston-touts-comprehensive-fitness.html>> (26 de enero de 2010).
- 6 Véase <<http://www.army.mil/-news/2009/08/05/25494-army-developing-master-resiliency-training/>> (29 de octubre de 2009).
- 7 Bar-On, Reuven, *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
- 8 Reivich, Karen y Shatte, Andrew, *The Resilience Factor* (New York: Broadway Books, 2002), p. 18.
- 9 Stein, Steven J. y Book, Howard, *The EQ Edge-Emotional Intelligence and Your Success* (Ontario: Josey-Bass, 2006), p. 161.
- 10 *Ibid.*, p. 189.
- 11 *Ibid.*, p. 191.
- 12 *Ibid.*, p. 204.
- 13 *Ibid.*, p. 215.