Competencias emocionales y liderazgo militar

Antonio Parrilla Martínez

Capítulo tercero

Inteligencia emocional y liderazgo efectivo: de la teoría...

El liderazgo es una cuestión de emociones.

Pilar Jericó

A modo de introducción

El concepto de liderazgo ha sido tratado desde multitud de puntos de vista y desde muchas teorías, especialmente en los últimos años. Hay enfoques centrados casi exclusivamente en la persona del líder, otros en su tarea, otros en la manera de influir sobre el grupo, etc. Todas estas aproximaciones han intentado presentar las distintas aristas de este complejo concepto, repleto de interpretaciones, matices, y singularidades, pero que a todos nos apasiona.

Las teorías sobre liderazgo, como en otros ámbitos, no dejan de ser una manera de explicar la realidad; muchas de ellas invitan a una reflexión sobre los aspectos que lo conforman, ya que, el «arte de liderar» es un mundo en el que la introspección y el análisis interno cobran un protagonismo singular. En este concepto confluyen dos aspectos que pretendemos resaltar desde el principio: por un lado, en relación al «arte», es importante destacar que se trata de una habilidad que se puede aprender

y conformar, por lo que nunca es tarde si hay una firme determinación en la mejora continua. En cuanto al concepto de «liderar», hay que subrayar el ánimo de influir en los demás, y conseguir que la gente haga voluntariamente lo que el líder desea, debido a su autoridad moral, personal y profesional, y no solo por la propia jerarquía (por aquello de que liderar es algo más que mandar).

En base a estos dos importantes pilares, algunos autores, como *James Hunter*, construyen una primera aproximación al concepto del liderazgo, como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. La función del líder, siguiendo esta línea argumental, es lograr ordenar los esfuerzos individuales y aumentar la motivación y el compromiso de los integrantes, para poder obtener juntos el mejor resultado posible. Parece evidente que la vertiente personal tiene un trascendental peso específico en el ejercicio del liderazgo, desde el mismo punto de partida, es decir, el propio líder, hasta el producto final, donde el factor humano cobra el apelativo de recurso crítico.

Es precisamente aquí donde surgen los interrogantes acerca de con qué herramientas cuentan los líderes para conformar ese «arte», y poder gestionar con brillantez los innumerables problemas que surgen de la interactuación con uno mismo y los demás. En este sentido, a lo largo de los últimos años se han desarrollado diversos estudios en torno a una serie de habilidades de índole personal que, bajo la denominación de inteligencia emocional, han puesto de relieve la importancia de los factores emocionales en el desarrollo de un liderazgo efectivo y del éxito en la vida, en general.

La inteligencia emocional

Se considera que el padre de la inteligencia emocional (IE) es *Daniel Goleman,* ya que, aunque se basó en estudios de otros investigadores[1], ofreció un análisis mucho más profundo sobre el término, describiendo su utilidad más allá del aspecto del propio individuo, abarcando otros ámbitos, especialmente en el contexto organizacional. La construcción de este fa-

[1] En 1983, Howard Gardner desarrolló el modelo de Inteligencias Múltiples, donde proponía una nueva visión de la inteligencia como una capacidad múltiple, como un abanico de capacidades intelectuales, reconociendo que existen otros tipos de inteligencia aparte de la cognitiva (hablaba de inteligencia corporal, música, lógica, lingüística, interpersonal, intrapersonal, visual-espacial, etc.). De los tipos de inteligencias que definió *Gardner*, dos de ellas, (intrapersonal e interpersonal) llamaron la atención de *Peter Salovey* y *John Mayer*, psicólogos de dos prestigiosas universidades americanas, los cuales definieron sus competencias, presentándolas bajo el término «inteligencia emocional». JERICÓ, Pilar. *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.* Pearson Educación, SA., Madrid: 2008, p. 84.

moso concepto giró en torno a que, desde los puestos de trabajo más modestos, hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no era el cociente intelectual (como se venía sosteniendo), ni la pericia técnica, sino un conjunto de habilidades como la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar y para iniciar y aceptar cambios, y algunos otros, que fueron agrupados bajo la denominación de IE.

Quedaba desterrada la idea de que el cociente intelectual (CI), es decir, el nivel de inteligencia «tradicional», era el responsable del éxito laboral, presentándose innumerables investigaciones que aseguraban que este índice dejaba de explicar el éxito laboral entre un 75 y un 96 % de los casos. Por el contrario, aparecía el cociente emocional (CE), que aglutinaba una serie de parámetros que sí parecían claves para triunfar, tanto en el plano personal, como en el mundo laboral. En este contexto se advirtió que a diferencia del CI, que viene en gran parte determinado genéticamente y es difícil de implementar, el área emocional constituye todo un proceso sometido al aprendizaje continuo, que puede medirse y, para suerte de muchos, mejorarse.

Toda esta teoría, por supuesto, tiene un poso científico que se construye desde la propia fisionomía de nuestro cerebro, que se ha plasmado documentalmente mediante innumerables estudios científicos, y cuyas conclusiones y lecciones aprendidas se han venido divulgando en mayor o menor medida. A modo de referencia, baste señalar el *best seller* de *Goleman*[2], en el que se argumenta que todos tenemos «dos mentes», una que piensa (racional) y otra que siente (emocional), que, incluso, se localizan en áreas distintas de nuestro cerebro. Este autor y muchos otros que han desarrollado este concepto, insisten en que estas dos formas fundamentales de conocimiento deben interactuar y estar coordinadas, porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y viceversa, por lo que defienden que el liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre «el corazón y la cabeza», entre sentimiento y pensamiento.

Por un lado, el pensamiento analítico y la claridad conceptual son habilidades fundamentales, sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo. Pero lo novedoso resultó determinar que no son suficientes. La principal misión del líder es motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir, etc., cuestiones todas reservadas a una función mucho más identificada en nuestra vertiente emocional. Además, en situaciones límite, son nuestros centros emocionales los que asumen la dirección de nuestro cerebro.

Dado que nos parece un argumento de peso para convencer a los posibles escépticos, profundicemos algo más en el ámbito fisiológico. Cuando

[2] GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional. Kairós, Barcelona: 1995.

los sentidos captan una información, las señales eléctricas que llegan al cerebro, deben atravesarlo completamente antes de que tengamos un pensamiento lógico conformado sobre el hecho percibido. Esta «enorme» distancia en la entrada de la información desde los sentidos hasta los centros de la razón, lleva aparejados ciertos problemas, puesto que entre los dos se encuentra el sistema límbico, donde se experimentan las emociones. Al pasar por estos centros emocionales la información recibida crea una «reacción» que no puede ser detenida por los centros lógicos del cerebro; de hecho, todos habremos experimentado cómo ante determinadas percepciones o sensaciones, el sistema límbico, asociado a la gestión de las emociones, paraliza o «cortocircuita» nuestra capacidad de razonar. Es, sencillamente, inevitable intentar abstraerse de las emociones. Este proceso de comunicación interna es la fuente física de la IE[3].

Considerando este punto de partida, cabe apreciar que esta complementariedad resulta muy útil, ya que se conjugan sus fortalezas; la parte racional, aportando reflexión, objetividad y rigor, mientras que la vertiente emocional, mucho más impulsiva y poderosa[4], ofrece una intuición y un punto de vista basado en experiencias previas, que no se deben dejar de lado. Habitualmente existe un equilibrio entre la mente emocional y la racional, en el que la parte de las emociones alimenta y da forma a las operaciones de la razón, y esta, a veces, censura las entradas procedentes de las emociones. En todo caso, constituyen dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos, aunque interrelacionados.

A diferencia de anquilosadas creencias que pregonaban la necesidad de abstraerse de la esfera emocional para gestionar equipos de personas, centrándose exclusivamente en la tarea y lo racional, el concepto IE parte de reconocer ese importante peso específico que tiene la vertiente emocional, y busca el funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y los intelectuales. Se refiere, por tanto, a la capacidad de reconocer, gestionar y manejar nuestros propios sentimientos y los de otras personas, para optimizar el rendimiento de las relaciones que sostenemos con los demás, y con nosotros mismos, en pro de un bien común.

Otros autores[5] la identifican con un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales, y que puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de

[3] BRADBERRY, Travis y GREAVES, Jean. *Las claves de la inteligencia emocional*. Grupo Editorial Norma, Bogotá: 2007, pp. 12 y 13.

[4] Son de enorme interés los estudios de *Goleman* acerca del que denomina «secuestro emocional».

[5] BOYATZIS y SALA. Op. cit., pp. 5 y ss.

motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Se trataría de una herramienta con un enorme potencial para el ejercicio del liderazgo (entre otras utilidades), y se basa en la gran importancia que tiene la esfera de los sentimientos en el desarrollo humano.

Pero creemos también necesario desterrar muchos mitos en torno a la IE. Este concepto no defiende únicamente «ser amable», como finalidad en sí misma, ya que hay momentos en los que no se requiere precisamente la amabilidad, sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo. Tampoco quiere decir que se deba dar rienda suelta a los sentimientos incontrolada y constantemente, y dejar al descubierto todas las intimidades, sino que se refiere a la capacidad de reconocer, gestionar y expresar los propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común. En este sentido, nos parece interesante subrayar, de nuevo, que todas estas construcciones no tienen un carácter finalista en sí mismas, sino que son una herramienta al servicio de otros objetivos, alineados con la misión y la visión de la organización.

La IE, y sus aplicaciones en la dimensión laboral, han reclamado el interés de investigadores, formadores, empresarios y técnicos a partir de los últimos años del siglo XX. A modo de ejemplo podemos citar otros estudios que relacionan el vínculo fisiológico directo entre las emociones y el sistema inmunológico que pone de manifiesto la relevancia clínica de las emociones. En este sentido algunos autores afirman que, tanto las emociones positivas (alegría, buen humor, optimismo) como las negativas (ira, ansiedad, estrés), influyen en la salud.

No obstante, hay que reconocer que aún a día de hoy existe cierta discrepancia entre autores en torno a la definición exacta de ciertos elementos que conforman la inteligencia emocional, lo cual, no deja de suponer una pequeña controversia con respecto a la construcción global de la teoría; lo que sí suscita mucho más consenso entre la comunidad científica, y resulta crucial para nuestros intereses, es la importancia y la necesidad de adquirir ciertas habilidades o competencias de carácter emocional para llegar a un desempeño sobresaliente.

Las competencias emocionales

El concepto de «competencia» ha evolucionado situándose más allá de la óptica de un desempeño profesional concreto, adquiriendo una visión mucho más integral. Ha pasado de una dimensión puramente funcionalista, a ser considerado un aspecto mucho más amplio; ahora se refiere, no solo a aprender un trabajo específico, sino aprender a trabajar, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos y habilidades. Desde esta perspectiva, se entiende la competencia como la capacidad

de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia.

Este concepto de competencia tiene una serie de características que hacen referencia a varios factores integrados entre sí, como son los conocimientos (*saber*), las habilidades y destrezas (*saber hacer*) y ciertas conductas (*saber estar y saber ser*). Por ello, en concordancia con esta trilogía, van ligadas en torno a un aprendizaje y desarrollo continuo, así como al resultado de la experiencia, siendo, por ello, moldeables y perfectibles.

Se han realizado múltiples estudios y clasificaciones de las competencias[6], y una de las dificultades que se presenta, es encontrar un modelo que sea útil, sencillo y que sirva de hilo conductor para ir desgajando aquellas que más estrechamente se hallan vinculadas a la IE, y poder continuar nuestro viaje hacia el mundo de las competencias asociadas al liderazgo en la milicia. Por resultar especialmente clarificador, proponemos seguir el esquema que las divide en dos grandes dimensiones[7].

En primer lugar, figuran las competencias de desarrollo técnico-profesional, también denominadas funcionales, que se circunscriben alrededor de conocimientos y procedimientos técnicos referidos a un determinado ámbito profesional. Se relacionan con el «saber» y el «saber hacer» necesarios para el desempeño experto de una actividad laboral. Por otro lado, se encuentran las competencias de desarrollo socio-personal que, en adelante, se denominarán «competencias emocionales», como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales, tanto de la propia persona, como de las que le rodean. Su dominio potencia una mejor adaptación a cada contexto y se mejoran los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales y la resolución de problemas.

En este estadio, parece necesario identificar varias claves en torno a esta construcción, que fueron señaladas por *Goleman*[8] a raíz de sus múltiples estudios, y que nos parecen de una importancia capital en torno a señalar la importancia de este tipo de competencias:

---

[6] Para muestra sirva citar algunas denominaciones: competencias participativas, competencias personales, competencias básicas, competencias clave, competencias genéricas, competencias transferibles, competencias relacionales, habilidades de vida, competencias interpersonales, competencias transversales, competencias básicas para la vida, competencias sociales, competencias emocionales, competencias socio-emocionales, etc. BISQUERRA y PÉREZ. Loc. cit., pp. 3 y ss.

[7] Ibíd., p. 64.

[8] GOLEMAN. *La práctica de la inteligencia emocional*. Op. cit., pp. 40 y ss. Cabe destacar que sus estudios no se centraron exclusivamente en empresas, sino que los realizó también sobre administraciones públicas (por ejemplo sobre la administración de los Estados Unidos).

> «Casi dos terceras partes de las competencias necesarias identificadas para la excelencia laboral, son de tipo emocional, y no de tipo técnico o intelectual».

La segunda gira en torno a que estas competencias de tipo emocional toman una mayor relevancia, si cabe, en los niveles superiores de las organizaciones, afirmando con rotundidad que:

> «La diferencia existente entre los directivos sobresalientes y los mediocres, hay que buscarla en el campo de las competencias emocionales».

Esta afirmación era complementada en el sentido de señalar que las habilidades técnicas son menos importantes cuanto mayor es el nivel del trabajo que hay que realizar y, en cambio, las competencias propias de la inteligencia emocional adquieren mayor relevancia:

> «La importancia de las competencias emocionales sube con el escalafón que se ocupa».

Para profundizar en este tipo de competencias y adentrarnos en sus distintas dimensiones, seguiremos el modelo revisado de *Goleman, Boyaztis* y *Mckee*[9] (2002). Estos autores hablan de cuatro dominios en el campo de la inteligencia emocional y de diecinueve competencias asociadas (emocionales), que figuran en la tabla 1.

		ÁMBITO	
		PROPIO	**LOS DEMÁS**
PUNTO DE VISTA	**CONOCIMIENTO**	CONCIENCIA DE SÍ MISMO - Conciencia emocional de uno mismo. - Valoración adecuada de uno mismo. - Confianza en uno mismo.	CONCIENCIA SOCIAL - Empatía. - Conciencia de la organización. - Servicio.
	GESTIÓN	AUTORREGULACIÓN - Autocontrol emocional. - Transparencia. - Adaptabilidad. - Logro. - Iniciativa. - Optimismo.	GESTIÓN DE LAS RELACIONES - Liderazgo inspirado. - Influencia. - Desarrollo de los demás. - Catalizar el cambio. - Gestión de los conflictos. - Establecer vínculos. - Trabajo en equipo y colaboración.

Dominios y competencias modelo *Goleman, Boyaztis* y *Mackee (2002)*

[9] GOLEMAN, BOYATZIS y MCKEE. Op. cit., pp. 69-73.

Al margen del número exacto de competencias, es importante observar que se presentan cuatro dominios perfectamente identificados, y que se construyen teniendo en cuenta las emociones del ámbito propio y de los demás, siendo analizados desde dos puntos de vista: el conocimiento y la gestión.

Así, hablamos de conocerse a sí mismo, y saber manejar y controlar las emociones propias, y de conocer las emociones de los otros, y saber gestionarlas en la interacción con ellos; no se debe olvidar, insistimos, que toda esta construcción no persigue estos objetivos con un carácter finalista, sino que es una herramienta que busca el mejor y mayor desempeño posibles.

Numerosas investigaciones y estudios vienen a confirmar que es precisamente este tipo de inteligencia y competencias (las emocionales), el valor que permite a un gestor de personas ajustar sus comportamientos a las necesidades del entorno, utilizando sus emociones y motivaciones para generar sinergias, impulsar acuerdos, motivar, negociar, gestionar los conflictos y, en definitiva, liderar.

En el anexo «A» se puede encontrar la acepción de cada una de ellas, a modo de un diccionario de competencias emocionales, según el modelo propuesto. A continuación, y puesto que excedería de los límites de la presente monografía tratar en profundidad la totalidad de las competencias citadas, se resaltan algunas ideas de interés sobre cada uno de estos dominios.

En cuanto a la *conciencia de sí mismo*, se basa en la comprensión de las reacciones emocionales internas y en el reconocimiento de las fortalezas y limitaciones propias, sin perder la confianza en uno mismo. Los líderes que poseen esta conciencia están en contacto con sus señales interiores, y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral; requiere, por tanto, la comprensión y la predicción de las reacciones emocionales propias ante las distintas situaciones.

Además, una persona emocionalmente competente en lo relativo al conocimiento de sí mismo, también es totalmente consciente de sus valores, principios y creencias básicas, y conoce el impacto y el efecto de comprometerse con esos componentes básicos. La conciencia de uno mismo proporciona, pues, una brújula segura para armonizar las decisiones con los valores más profundos.

Sobre la *autorregulación* podemos decir que se trata de la capacidad de controlar y encauzar adecuadamente las emociones e impulsos perturbadores. Se refleja en el autocontrol, la adaptabilidad ante situaciones cambiantes, y la coherencia de nuestras acciones con los valores y compromisos asumidos. Le proporciona al líder la serenidad y la lu-

cidez necesarias para afrontar situaciones estresantes, y le ayuda a mantenerse imperturbable (al menos aparentemente) ante situaciones críticas[10]. Una persona que domina y controla sus emociones puede anticipar y planificar sus reacciones para optimizar su eficacia, por lo que podemos asegurar que las reacciones son más productivas cuando controlamos la emoción, en lugar de ser la emoción la que nos controle a nosotros.

Por el contrario, los líderes que se ven desbordados por las emociones negativas no pueden movilizar adecuadamente las emociones positivas de la gente con la que trabaja, amén de que pueden ver socavada la capacidad de su memoria operativa, es decir, la capacidad para prestar atención y recordar la información importante, para facilitar la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y/o el aprendizaje. Esto ocurre porque cuando la parte emocional de la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia o nos sometemos a una emoción desbordante, el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la «supervivencia», consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permiten mantener los sentidos en estado de hipervigilancia. En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio para la atención.

Este modelo contempla también dentro de este dominio la iniciativa y la adaptabilidad (flexibilidad) para responder a los cambios, pues quien posee un alto sentido de la eficacia, suele ser excelente en estas competencias. Lo mismo ocurre con el optimismo; los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad que como una amenaza. Contemplan los aspectos positivos de los demás y esperan lo mejor de ellos.

El tercer dominio es la *conciencia social*. Se trata de comprender, y poner en valor, la dimensión emocional de los demás. En este dominio destacan competencias como la empatía, que es la condición estrella de la eficacia social de la vida laboral. Se entiende como la capacidad de entender los sentimientos y comportamientos de los demás, o saber situarse en el

[10] LÓPEZ ZAFRA, Esther. Universidad Autónoma de Jaén (UAJ). En su investigación sobre la IE y la gestión del estrés laboral, afirma: «(...) se ha aplicado este concepto al ámbito organizacional, y los resultados obtenidos indican que el trabajador "rinde más" y tiene "mejores relaciones" con los compañeros, lo que se traduce en una "vida laboral y personal más saludable"». Además, añade: «Se ha demostrado que hay personas más inteligentes emocionalmente, que son capaces de regular las emociones, tanto las propias como las de los demás, y que esto les permite "afrontar mejor el estrés y las dificultades"». En http://diariodigital.ujaen.es.

lugar del otro. Los líderes empáticos son capaces de conectar[11] con un amplio abanico de señales emocionales, lo que les permite experimentar las emociones de las personas que trabajan con ellos, y les ayuda a encontrar las palabras y las acciones más adecuadas, personalizando los mensajes según el interlocutor, en forma y contenido. Saben generar un clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones con los miembros de la organización y sus clientes. Son capaces de escuchar con atención, se expresan asertivamente[12] y comprenden la perspectiva de los demás, aunque no compartan sus ideas.

Por último, en cuanto a la *gestión de las relaciones* hay que decir que son todas aquellas capacidades que ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva sobre los demás, para la consecución de objetivos en pro de un bien común. En ocasiones, el propio concepto de liderazgo se ha confundido con todas las competencias mencionadas en este dominio, ya que aquí se ubican todas aquellas relacionadas con la influencia, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la búsqueda del talento, etc., en definitiva, habilidades relacionadas con la gestión de personas orientadas a la consecución del logro colectivo. No obstante, nos parece oportuno recordar que el concepto de liderazgo (concebido desde un punto de vista amplio), abarca otras cuestiones además de la meramente relacionada con la gestión interpersonal.

Cuando el líder sabe inspirar a los demás, es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador y convierte el trabajo en algo estimulante y motivador. El líder que posee esta cualidad es capaz de reconocer la necesidad de hacer cambios, y se sitúa en la vanguardia con ideas creativas, encontrando estrategias para superar las barreras que obstaculizan esos cambios. Es capaz de sacar partido de todas las situaciones,

[11] En base a esta capacidad de «conectar» con los demás, GOLEMAN, BOYATZIS y McKEE, construyen su concepto de *liderazgo resonante*, como aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas, y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar claramente los valores y sintonizar con las emociones ajenas, se llega a modificar estados de ánimo. La analogía del concepto de resonante, viene del ámbito musical, y se refiere a cuando un grupo de personas se encuentran en la misma «longitud de onda emocional», prolongando el estado emocional positivo. Por ello, los rasgos diferenciadores del líder resonante son el optimismo y el entusiasmo. GOLEMAN, BOYATZIS y McKEE. Op. cit., pp. 49-50.

[12] El concepto de «asertividad» se ubica como punto medio entre dos conductas opuestas: la agresividad y la pasividad. Los especialistas la definen como un comportamiento de comunicación maduro, en el que el sujeto no agrede, pero tampoco se somete a la voluntad de otras personas, si menoscaba sus propios derechos; en cambio, expresa sus convicciones y defiende sus derechos de manera eficaz y sin sentirse incómodo. Es importante reseñar que existen técnicas para realizar una comunicación asertiva.

sacar el talento de cada uno, comprender los distintos puntos de vista y buscar soluciones que satisfagan a todos. El líder se convierte en catalizador del cambio.

Otros ingredientes

En esta vorágine de cuestiones a tener en cuenta para la práctica profesional sobresaliente, no debemos olvidar otras variables, algunas trascendentales, como los *valores* y *principios* que, de hecho, constituyen el sustento de toda la arquitectura del liderazgo. Como antes apuntábamos, el líder se sostiene en unos valores que le confieren la estabilidad y la armonía interna necesaria como base para ejercer el liderazgo. Por ello, es importante asentar los cimientos de los valores en las instituciones, para construir lo demás en torno a ellos. Tanto es así, que algunos autores aseguran que el líder se convierte en un agente de la institución, cuya mayor responsabilidad reside en promocionar, mantener y hacer cumplir los valores de la organización; por ello, se convierten en el marco de referencia, y en los puntos cardinales que sirven de orientación a cada uno de los miembros de un grupo.

No se puede obviar el ejemplo que los líderes deben dar a sus colaboradores. Como postulaba *Peter Drucker* uno de los mayores expertos en liderazgo:

> «Ejemplo y responsabilidad son los grandes pilares sobre los que se asienta el liderazgo. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad».

El líder sabe inspirar a los demás con sus hechos y no solo con sus palabras (no predica, sino hace); es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador y convierte el trabajo en algo estimulante y motivador. Por ello, liderar es mucho más que mandar o dirigir.

Por último, se debe tener presente el contexto espacio-temporal, ya que pueden ser condicionantes de la competencia emocional en cada momento y escenario (se puede experimentar incompetencia emocional en un momento y/o espacio determinado). Por ello, es muy conveniente construir firmemente las competencias emocionales, de modo que sean de utilidad en el día a día, y también en momentos adversos.

Después de colocar todos estos ingredientes la cuestión no acaba sino de empezar: ¿es todo esto aplicable a una organización como la nuestra?, ¿realmente estos estudios aportan algo nuevo a liderazgo en la milicia?

Competencias emocionales y formación militar: ...a la práctica

Lo de tener poder es como lo de ser una señora.
Si tienes que recordárselo a la gente, malo.

Margaret Thatcher

Reflexiones sobre el liderazgo militar

Liderazgo y milicia siempre han ido de la mano. La vida militar, en general, y el enfrentamiento armado, en particular, pueden ser considerados como el paradigma de la necesidad de contar con un liderazgo fuerte y contundente, sin posibilidad de resquebrajamiento, ya que no se trata simplemente de embarcarse en un proyecto común de carácter profesional, sino de nuestra propia integridad.

A la concepción genérica de líder, hay que sumarle las especiales condiciones en la que se desenvuelve el líder militar. Nuestra organización se caracteriza por estar diseñada especialmente para actuar eficazmente en situaciones de conflicto o de alta tensión, y por tener una estructura compleja de tipo piramidal, fuertemente jerarquizada, que busca la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes, con sistemas de comunicación basados en la cadena de mando, y con conductos reglamentarios perfectamente establecidos y delimitados, de tal manera que cada uno conoce perfectamente sus cometidos y queda clara la cadena de mando en cada momento. En buena lógica, la formación militar en materia de liderazgo, ha tratado de conformar un modelo para afrontar esas difíciles y peligrosas situaciones; de hecho, la capacidad de liderar ha sido inculcada, admirada y exigida a lo largo de la historia en la milicia.

En el ámbito militar el término «líder» se ha venido empleando con varios matices o significados, destacando dos de ellos: el primero hace mención al concepto de «buen jefe», en relación a aquellos que, además de ser los jefes legítimos (formales), se ganan la admiración de sus subordinados y las instrucciones que imparten son seguidas de buen grado por aquellos, más allá de lo que sería su obligación estricta. Así, el manual OR7-026 del Mando de Adiestramiento y Doctrina, sobre orientaciones al liderazgo, lo define como la habilidad que tiene un jefe para influir en sus subordinados más allá de lo que su autoridad le permite, sin que estos se sientan coaccionados. En segundo lugar, también se utiliza para denominar a aquellas personas que, sin ser los jefes legítimos (informales), son capaces de influir en los demás, por distintos motivos[13].

[13] Cabe destacar que la citada publicación (orientaciones sobre liderazgo) deja fuera de la consideración de líder a los líderes informales, ya que asegura que estos líderes son una figura con alta capacidad conflictiva, puesto que normalmente sus objetivos no suelen ser coincidentes con los de la organización. Pero, aun cuando los objetivos per-

En este sentido cabe afirmar que, en todo caso, el concepto de «líder militar» se construye desde arriba, por el poder que la propia organización le confiere (y que conforma el concepto de «jefe»), y se completa desde abajo, con la autoridad que le confieren sus subordinados (quienes le otorgan el liderazgo).

No obstante, y como apunta el capitán de fragata Suanzes, en el ámbito de las Fuerzas Armadas, y añadimos, de la Guardia Civil, todavía se es un poco escéptico a la hora de innovar en materia de liderazgo, sobre todo cuando se trata de beber de fuentes que no son propias; y no tanto porque no se le dé importancia, sino porque tal vez se piense que hay poco que aprender, o quizá se corresponda con el vértigo de adentrarse en nuevas dimensiones del arte de liderar.

Sin querer parecer alarmista en este sentido, es posible que haya llegado el momento de hacer una puesta a punto y actualizar o revisar el modelo actual, así como la forma de enseñar a liderar, precisamente para enriquecerlo aún más. El punto de partida, una vez más, invita a determinar nuestras fortalezas y debilidades, y pasa por apuntalar las primeras y adecuarnos a la nueva realidad, donde entorno y personas han sufrido ciertas variaciones con respecto a escenarios pasados.

Se ha hablado de numerosos tipos de liderazgo, pero, sin duda, es el enfoque dirigido a la vertiente personal el que resulta clave a la hora de asegurar el éxito de una organización como la militar. De hecho, es sobre esta faceta en la que se ha centrado buena parte del esfuerzo realizado en este ámbito, siendo conscientes de que resulta el elemento fundamental y decisivo en el cumplimiento de la misión. No obstante, el grupo humano del que se nutre evoluciona, cambia, se adapta y demanda renovados puntos de vista, nuevas atenciones y ciertos cambios a la hora de su gestión diaria. Parece evidente que, de un tiempo a esta parte, este cambio se ha producido; quizá no de una manera dramática, pero sí que exige nuevas sensibilidades.

La complejidad de escenarios cada vez más inciertos hace que la toma de decisiones requiera un ritmo vertiginoso; resulta evidente que la descentralización, la delegación, la cooperación, la confianza y la preparación del personal para asumir las distintas responsabilidades, son los «nuevos» protagonistas de los éxitos de las acciones emprendidas, en detrimento de papeles estelares jugados por líderes carismáticos, como antaño. En palabras del general Gan Pampols:

sonales del líder informal no se opongan a los objetivos de la organización, su potencial desestabilizador no disminuye puesto que mantiene, de manera latente o abierta, una permanente tensión con el jefe o líder formal. Por ello, para ser considerado «líder» se considera condición necesaria, pero no suficiente, ser «jefe».

> «Para elegir un equipo, lo primero es seleccionar buenas personas, antes que competentes, saber y poder trabajar en grupo, tener fortaleza de carácter y buscar personas resilientes, que se caen y se levantan una y otra vez. Por eso se ve al dirigente como «competente, no carismático»; siendo un ejemplo para los demás».

Como apuntábamos antes, la formación militar trata de inculcar valores, principios y modelos de liderazgo adaptados para el más duro de los escenarios que, por otro lado, es la razón de ser de los ejércitos. De hecho, la gran fortaleza del liderazgo militar son sus valores y principios morales, sin duda. Del mismo modo, los modelos que han servido para construir esos procesos, requieren de una contundencia y solidez que los hagan, si es necesario, inquebrantables. Parece evidente que, a la hora del encuentro con el enemigo, no caben ejercicios de tormenta de ideas, dinámicas de grupo, ni invitar a un ejercicio de reflexión.

Pero no hay porqué contentarse con un solo sistema. Además, ¿quién nos asegura que un modelo pensado para los casos más exigentes, puede servir para cualquier momento? En todo caso, ¿es el modelo más eficiente para cualquier momento y circunstancia? Aún más, ¿qué parte de la vida de un militar se desarrolla en este ambiente? La cuestión a debatir, es si es procedente asumir que un estilo válido para el más duro de los escenarios, puede (y tiene) que valer para el día a día.

En absoluto se pretende afirmar que se haya diseñado un sistema en el que el día a día de las unidades esté cargado de un clima de tensión similar al combate. En innumerables ocasiones se ha llamado a un ejercicio de liderazgo sostenible con una situación de normalidad. No obstante, el marco al que hacíamos referencia en párrafos anteriores, debe invitar a reflexionar en que el gran reto de un líder militar de hoy en día, consiste en ser capaz de establecer un ambiente de trabajo donde las decisiones sean producto de un debate dinámico, sincero y libre de prejuicios, en el que se acudirá a la disciplina, cuando la decisión haya sido tomada; todo ello porque, a priori, de un equipo humano cabe esperar más y mejores ideas, que de una sola persona.

Esta disciplina ha de entenderse como una adhesión inteligente, colaborativa, sincera, y participativa, para lo cual, el líder tiene la difícil tarea de establecer las condiciones necesarias. En definitiva, el reto del liderazgo militar actual consiste en compatibilizar el ejercicio de la disciplina y el resto de los valores tradicionales, con un reparto cada vez mayor de las responsabilidades, una psicología del mando más positiva y motivadora, y una capacidad personal para establecer en cada momento el correcto equilibrio entre la obediencia debida y el debate sincero; este desarrollo de habilidades, sin duda, requerirá, también, de una serie de competencias de tipo emocional. ¿Acaso no lo exigen nuestras Reales Ordenanzas?

Liderazgo, competencias emocionales y el aprendizaje.

Como se veía anteriormente, las estructuras neuronales del intelecto y de las emociones se encuentran separadas, aunque interconectadas. A diferencia del aprendizaje *teórico* (asociado a competencias técnico-profesionales), los hábitos relacionados con la adquisición de competencias emocionales, se llevan a cabo mediante un aprendizaje *implícito*, el cual se desarrolla en unos términos totalmente distintos, sin que, por ejemplo, se tenga que ser consciente de estar aprendiendo, con unos plazos muy superiores en lo que al desarrollo de las habilidades se refiere y, de hecho, en distintos lugares de nuestro cerebro.

La deducción más importante de este factor, es que resulta imposible desarrollar competencias emocionales de un modo exclusivamente teórico. No basta con explicarlas. La práctica que requiere, necesariamente ha de estar diseñada en la repetición de conductas o hábitos, planificada a medio o largo plazo y exigirá un extraordinario esfuerzo desde el propio individuo. Por ello, lógicamente, el mejor momento para empezar a desarrollar estas capacidades es, sin duda, la etapa de la formación militar, ya que se dan los requerimientos de este tipo de aprendizaje (tiempo, práctica, dirección, posibilidad de *feedback*, etc.).

Todo este planteamiento requiere un cambio. El liderazgo personal sigue siendo «una asignatura» impartida en las academias militares de formación, y aunque es evidente que los programas y sílabos han evolucionado, y el trato continuo con el alumno deja una impronta inevitable, la manera tradicional de enseñanza, centrada en la transmisión y la valoración de conocimientos, sigue teniendo un importante peso específico en esta área. No obstante, hay que reconocer que cada vez se introducen novedosos sistemas de aprendizaje y más prácticas sobre liderazgo.

Realmente ha habido algunos avances en este sentido, algunos significativos[14], si bien el liderazgo debería ser algo más horizontal en la formación, y un continuo en la vida profesional, y no solo «una asignatura que aprobar» en los centros de formación. En la etapa formativa, aprovechando cada actividad para apuntalar los cimientos del liderazgo personal, viviendo sus efectos, saboreando su potencial y asimilando competencias de un modo más sistematizado, y no solo memorizando conceptos. Asimismo, a lo largo de la carrera profesional, haciendo un

[14] Modelo de liderazgo en la Armada. Del mismo modo, cabría significar iniciativas como los conocidos «vuelos de motivación» en el Ejército del Aire francés, en los que los pilotos de caza realizan un vuelo con personal auxiliar, para hacerles partícipes de la experiencia y sacrificio que entraña un vuelo de combate. En definitiva, trata de hacerles parte de un equipo y de poner en valor su aportación al equipo. Tras ese vuelo, los auxiliares comprenden la importancia de ajustar bien el equipo el piloto, y entienden el porqué de su trabajo.

seguimiento de los progresos efectuados, adquiriendo nuevas competencias o habilidades, y provocando una mejora continua con ayuda de nuestros compañeros y jefes. Se trata pues de *sistematizar* el aprendizaje, el seguimiento y la evaluación de las competencias emocionales desde el período de formación, hasta el desempeño profesional.

A modo de ejemplo, en cuanto a la evaluación de competencias se refiere, podemos reflexionar acerca de la calificación conocida como «concepto» u «observación directa», que introduce en el expediente académico de los alumnos de los centros de formación militar, aquellas apreciaciones relacionadas con actitudes y aptitudes, especialmente vinculadas a la profesión militar, que quedan al margen de las pruebas objetivas de calificación[15]. En absoluto se pretende juzgar la necesidad de trasladar al expediente dichas cualidades (lo cual, en todo caso, defendemos firmemente), sino reflexionar acerca de si supone una herramienta de evaluación perfectamente sistematizada y diseñada, que no ofrezca dudas a los profesores a la hora de ponerla en práctica. Cabría preguntarse qué comportamientos suponen para todos los evaluadores una puntuación de «7» en «abnegación» o «valor», o si todos tendrían una misma idea sobre los comportamientos de un alumno con una calificación de «6» en «sacrificio».

En este sentido, cabe destacar el decidido paso al frente que ha supuesto adoptar el modelo de evaluación por competencias en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS). Este tipo de evaluación parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con brillantez (en este caso Oficiales de Estado Mayor), definiendo el perfil de exigencias sobre un *conjunto de comportamientos observables,* e introduce un cambio radical con respecto a planteamientos anteriores. Esta apuesta es el paradigma de una visión claramente fijada en la mejora continua, y que no se arruga ante la necesidad de cambio; sin duda, aunque represente una dificultad añadida a corto plazo, servirá de campo de experiencias para extender esta valiente iniciativa a otros ámbitos de nuestra carrera profesional.

Pero todo ello, requiere de un paso previo: ¿qué tipo de líder se requiere para afrontar el panorama que tenemos por delante?, ¿es válido un solo modelo?, ¿sería posible encontrar un mínimo común denominador para la oficialidad de los ejércitos?, ¿y en el caso de los suboficiales?, ¿qué competencias deberían desarrollar, en cada caso? Una vez construido

[15] En la AGM la nota «observación directa» se compone de la apreciación de las siguientes diez cualidades (de 0 a 10 puntos): 1. Liderazgo y dotes de mando. 2. Disciplina. 3. Sentido de la responsabilidad. 4. Valor. 5. Capacidad de decisión. 6. Sacrificio. 7. Compañerismo. 8. Conocimiento y práctica de las normas de disciplina, cortesía militar y régimen interior. 9. Abnegación. 10. En general, la práctica de las virtudes y estilo de mando contenidos en el Decálogo del Cadete y las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

ese complejo molde, se podrá concretar un modelo formativo de competencias emocionales (y técnico-profesionales) coherente, que, por otra parte, pueda ser rematado por cada uno de los distintos ejércitos.

Es sin duda una apuesta de futuro, aunque hay que recordar que las evidencias empíricas acerca de la eficacia y los beneficios de programas de educación emocional son abrumadoras. Hay que contar con que los resultados de este tipo de medidas, serán recogidos en el medio plazo, pero ¿no es acaso el activo más valioso que existe? Parafraseando de nuevo al capitán de fragata Suanzes:

> «Lo que sean nuestras organizaciones no dependerá tanto de los recursos de que dispongan, como de los líderes con los que cuenten».

Competencias emocionales en los centros de formación militar

Analizar el calado de estas materias (IE) en las distintos procesos de formación militar, conlleva múltiples dificultades. La primera de ellas es la propia diversidad que suponen los Ejércitos, Armada y Guardia Civil, y sus distintas sensibilidades para abordar esta cuestión. En segundo lugar, el modelo de aprendizaje y evaluación por competencias no está sistematizado en nuestro sistema de enseñanza militar, especialmente, en lo que a competencias emocionales se refiere. Con ello, no pretendemos denunciar la carencia de toda clase de aprendizaje en el ámbito de competencias emocionales; únicamente se señala la necesidad de contar con un procedimiento sistematizado de aprendizaje de estas competencias, una vez se tengan determinadas. A esta dificultad hay que unir los diferentes modelos que se siguen para la formación de los distintos cuadros de mando, por un lado, y tropa, marinería y guardias civiles, por otro.

No obstante, tomando estas dificultades como punto de partida, se trata de analizar de forma genérica, y quizá algo conceptual, cómo se recogen las dimensiones de las competencias emocionales que se proponen desde el capítulo anterior[16]. Para ello, tomando un conjunto variado de programas y planes de estudios sobre el liderazgo en distintos centros militares de formación[17], se observa que, en efecto, en todos ellos se recogen materias relacionadas con el desarrollo de competencias interpersonales asociadas al ejercicio del liderazgo (empatía, influencia, trabajo en equipo, gestión de conflictos, comunicación, etc.), con un número variable

[16] Autoconocimiento, autocontrol, conocimiento de los demás y relaciones sociales. Como se señalaba anteriormente, se circunscriben a dos esferas (la propia y la ajena), desde dos puntos de vista (el conocimiento y la gestión).

[17] Academia General del Aire (AGA), Escuela de Suboficiales de la Armada (ESA), Escuela Naval Militar (ENM), Academia General Militar (AGM) y Academia de Oficiales de la Guardia Civil (enseñanza de la Escala Superior de Oficiales (ESO) y Curso de Capacitación para el Ascenso a Comandante de la Escala Superior [CCACES]).

de sesiones teóricas y de jornadas de contenido práctico, aunque desde el principio se detecta una menor atención a aspectos relacionados con el autoconocimiento y la gestión de nuestros impulsos. La cuestión no es baladí, ya que cualquier tratado de IE asegura que la conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial de las demás competencias del liderazgo emocionalmente inteligente[18].

Además, en aquellos casos en los que se expresa la forma de evaluar estas asignaturas, se puede apreciar la existencia de una prueba de conocimientos como parte fundamental de la calificación.

Una cuestión que se puede advertir a la vista de algunas instrucciones o planes específicos, es que la capacidad de liderazgo en el alumno viene determinada y evaluada, en parte, por el ejercicio del mando de pequeñas unidades, bien en prácticas de mando, o durante ejercicios tácticos o guardias de seguridad u orden. Siguiendo el ejemplo de la AGM, las actividades que se derivan del Plan de Liderazgo aplicado a los alumnos de la Academia General Militar (curso 2011-2012) son las que se derivan de la ejecución de prácticas de mando, guardias de orden o las guardias de seguridad de cadetes. Para evaluar estas actividades de liderazgo, se puntúan de 0 a 10 las cualidades personales (puntualidad, policía, iniciativa, autoridad y dotes de mando) y profesionales (disciplina, actitud y aptitud ante el servicio), obteniéndose una media. En cierto modo, se evalúan capacidades asociadas al *liderazgo*, valorando comportamientos observables asociados al ejercicio del *mando*[19].

Merece una mención expresa el completísimo plan desarrollado por la Armada, en general, y por la ENM, en particular, ya que pone una especial atención a adquirir habilidades que ayuden a los alumnos a mejorar las capacidades de liderazgo (muy similar al modelo de evaluación por competencias); además, existe una dinámica para generar hábitos asociados al liderazgo en el alumnado. Todo ello se complementa con seminarios, módulos específicos, y una visión horizontal de la formación en competencias, ya que se aprovecha el desarrollo de varias actividades haciendo hincapié en la orientación a la formación en liderazgo, y en una

[18] GOLEMAN. *Inteligencia emocional*. Op. cit., p. 49, y GOLEMAN, BOYATZIS y MCKEE. Op. cit., p. 61.

[19] Esto se observa también fuera del ámbito académico. En el Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID) de La Legión, se busca «perfeccionar la capacidad de liderazgo de los Jefes de Sección, Pelotón y Escuadra, (...) en condiciones ambientales exigentes». En los objetivos generales y específicos, se indica la necesidad de incrementar la confianza de las damas y caballeros legionarios en sus jefes orgánicos, y aumentar la relación con ellos. En el desarrollo del ejercicio, no se observan tareas específicas relacionadas con competencias emocionales (aunque evidentemente se pondrán en práctica), aunque sí se reseñan detalladamente una serie de competencias técnico-profesionales. Brigada de la Legión. *Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID).* Ejército de Tierra: julio de 2011.

evaluación transversal, basada en entrevistas personales. Para concluir, el alumno completa una agenda personal con cuestiones relacionadas con aspectos del liderazgo personal, garantizando un seguimiento permanente. Además, esta política se continúa en la vertiente del desempeño profesional. En los documentos «Armada: modelo de liderazgo» (niveles directo, ejecutivo y unidades operativas), se enumeran una serie de comportamientos o hábitos para cada una de las cualidades del líder.

Otra de las cuestiones que se puede valorar es si a lo largo de los múltiples ejercicios que salpican la etapa de formación para poner en práctica las materias profesionales, se introducen ocasiones para evaluar, no solo los aspectos técnicos del mismo, sino aquellos aspectos relacionados con las competencias emocionales. Es decir, al tiempo que se estudia la competencia técnico-profesional del alumnado, se valoran cuestiones como la forma de comunicar, la manera en la que se ha sentido a la hora de enfrentarse a una determinada experiencia, cómo ha gestionado sus temores y miedos, si ha sabido motivar a sus compañeros, si ha sabido influir en los demás, etc. A la vista de los programas a los que se ha tenido acceso, y por la propia experiencia, salvo en los ejercicios *ad hoc* de la propia asignatura, la valoración de este tipo de competencias, no es algo que esté sistematizado de esta manera horizontal en la etapa de formación.

Competencias emocionales en el desarrollo de la carrera profesional

Pero, ¿qué ocurre con la evolución y el seguimiento de estas competencias fuera del circuito de la formación militar? Proponemos reflexionar al respecto mediante un caso práctico, basado en ejemplos sobre desarrollo de competencias en personas de nuestro entorno, donde el devenir profesional coloca a dos integrantes de Fuerzas Armadas o Guardia Civil en nuevos puestos de trabajo.

Por motivos coyunturales estos compañeros requieren desarrollar nuevas competencias en distintas materias; por una parte un capitán que necesita desarrollar ciertas competencias de tipo técnico-profesional, ya que, por ejemplo, ha pasado a dirigir un equipo de trabajo que maneja equipamiento de alta cualificación técnica (radares, telecomunicaciones, etc.). Por otro lado, un comandante acaba de incorporarse a un órgano *staff* o a un centro de formación, en el que el trabajo en equipo, la capacidad de persuasión y de hablar en público son una práctica diaria; o quizá, simplemente, se trate de un mando que no sepa motivar a sus subordinados.

Pensemos en las herramientas con las que, en ambos casos, cuentan sus superiores y resto de compañeros para valorar el «estado de situación» de tales competencias, para determinar cuál sería la situación final de-

seada en cuanto al desarrollo de las habilidades referidas, para diseñar la hoja de ruta para alcanzarlas, así como para utilizar los correspondientes mecanismos de evaluación de resultados.

A priori, parece evidente que el desarrollo de competencias técnico-profesionales del capitán cuenta con herramientas bien definidas para, en primer lugar, determinar sus carencias y establecer un programa de formación concreto y personalizado, así como con mecanismos de valoración y evaluación *ad hoc*, que permitirán tomar una decisión en caso de su no consecución por su parte, o incluso premiarle en el caso de conseguirlo de manera sobresaliente.

Reflexionemos acerca del caso del comandante. En primer lugar, posiblemente no exista un catálogo de habilidades de tipo emocional que recoja la necesidad de ese tipo de competencias en un puesto de trabajo como el que se trata, al margen de la mera apreciación en base a la experiencia o el sentido común. Además no existirá un mecanismo que pueda evaluar las carencias en este sentido, ni tendremos a disposición una batería de ejercicios de mejora que pueda traducirse en un programa concreto y, mucho menos, personalizado. Por último, al carecer del sistema de evaluación correspondiente, no podremos valorar el éxito de las medidas adoptadas, en su caso.

Es posible que, finalmente, caigamos en la resignación de pensar que, realmente, ese tipo de competencias no son realmente exigibles e imprescindibles para dicho puesto de trabajo, o nos contentemos con asumir que el comandante, simplemente, no sabe motivar, o no es un gran comunicador y conviviremos con ese lastre. ¿Pasaría lo mismo en el caso del capitán? ¿Seríamos tan condescendientes en caso de no ser un buen operador?

Pero lo peor de todo, en base a este ejemplo, es que la falta de herramientas sistematizadas afecta especialmente a aquellas competencias señaladas como claves a la hora del liderazgo sobresaliente: las emocionales. No es baladí recordar que, además, el desarrollo de estas competencias se hace, si cabe, más necesario conforme ascendemos en la organización. La cuestión es: ¿se trata solo de un ejemplo o responde a una realidad?

Con frecuencia, se ha debatido sobre la imagen de liderazgo ideal en torno a algún curso de perfeccionamiento o capacitación. En este tipo de prácticas, en las que se invita a pensar y describir al líder ejemplar[20], o a

[20] En «La paradoja», *Hunter* evoca una reunión entre distintos profesionales a los que se les invita a esta reflexión. El resultado fue que las cualidades más importantes en aquellas personas que eran ejemplo para todos ellos, fueron: «Honrado, digno de confianza, ejemplar, pendiente de los demás, comprometido, atento, exige responsabilidad a la gente, trata a la gente con respeto, anima a la gente, actitud positiva, entusiasta,

esa persona que ha marcado la diferencia por su forma de dirigir, suelen darse resultados muy similares. Aproximadamente una cuarta parte de las competencias de ese líder ideal, están relacionadas con habilidades técnico-profesionales. Por el contrario, las tres cuartas partes restantes, describen competencias de tipo emocional (inter o intrapersonales). Resulta curioso que a los líderes ideales se les exige en mayor medida que se impliquen en sacar lo mejor de cada uno, se preocupen por resolver los problemas que impiden el desarrollo profesional y traten al resto con respeto, justicia e integridad, y en menor medida que conozcan al detalle todos y cada uno de los aspectos técnicos del trabajo.

Esta realidad está perfectamente alineada con el principal aporte de la IE al ejercicio del liderazgo, que radica en mostrar que los mejores líderes no se distinguen por su talento innato en el desempeño profesional, sino por su capacidad para inspirar en los otros energía y entusiasmo, poniendo en práctica habilidades de tipo emocional. Del estudio de más de 4.000 líderes de diversas organizaciones, *Goleman* y su equipo, obtuvieron la evidencia de que el liderazgo emocionalmente inteligente es imprescindible para el éxito del líder.

Las innumerables investigaciones sobre la IE permiten, en primer lugar, tomar conciencia de la importancia y relevancia de las competencias emocionales a la hora de desarrollar nuestro liderazgo. En segundo término, ponen a nuestra disposición una serie de herramientas y técnicas para desarrollarlas y mejorarlas, ya que, como se viene sosteniendo, las competencias emocionales se pueden moldear. Por último, los estudios y construcciones teóricas y empíricas sobre la IE, hacen posible sistematizar ese aprendizaje, así como el seguimiento y evaluación de todas ellas.

El objetivo de todo ello, es desarrollar y perfeccionar las competencias emocionales, para poder enfrentarse al mayor número de situaciones posibles de forma solvente y eficiente, eligiendo la mejor herramienta, convirtiéndose así en competentes conscientes en esta materia[21].

---

aprecia a la gente». Una de las mayores sorpresas fue ver cómo estas características se repetían en casos muy dispares (una madre, un jefe de departamento, un antiguo profesor, etc.). Para continuar con la reflexión, el autor sugiere: ¿cuántas de estas características, que son esenciales para mandar con autoridad, son innatas?. HUNTER, James. *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* «19ª ed.». Urbano, Barcelona: 2008, pp. 15 y 16.

[21] El proceso de modificación de conducta distingue varios estados: el *incompetente inconsciente* (desconoce sus áreas de mejora), el *incompetente consciente* (conoce sus limitaciones y sabe que tiene que cambiar), el competente consciente (se esfuerza en realizar los nuevos comportamientos), y el *competente inconsciente* (pone en práctica los nuevos comportamientos de forma automática). WALOCHIK, Krista. «Coaching y comportamientos». *Revista Capital Humano*, nº 173, Universidad de Huelva: 2004, p. 1.

Herramientas de mejora

Haber superado la etapa de la formación militar, no debe hacer pensar que ya es demasiado tarde. Las investigaciones sobre la IE aportan innumerables herramientas para diagnosticar y mejorar el estado de revista de las competencias emocionales, en cualquier momento. Para avanzar en este sentido, el primer paso es querer hacerlo, cobrar conciencia de los hábitos inadecuados y desactivarlos, para después ejercitar, deliberada y conscientemente, una forma mejor de hacer las cosas. Evidentemente, esta travesía será más cómoda con la ayuda de profesionales.

Posteriormente, hay que aprovechar todas las ocasiones a nuestro alcance (dentro y fuera del entorno laboral) y fortalecer esa nueva conducta, hasta que acabe convirtiéndose en algo automático. Es por esto, por lo que cualquier taller, seminario o actividad relacionada con las habilidades emocionales, no servirán de nada si no se ejercita posteriormente.

La sencillez de esta empresa es solo aparente, ya que este proceso requiere de un esfuerzo a veces sobrehumano, ya que hay que nadar contra fuertes corrientes internas, desactivando conductas y formas de pensar fuertemente asentadas; así como externas, en ocasiones, más complejas que las anteriores.

El mundo de la psicología, en general, y el de la IE, en particular, ofrece un sinfín de herramientas de diagnóstico y mejora de las competencias emocionales. Sin ánimo (ni posibilidad) de adentrarnos en ellas, únicamente queda señalar la existencia de investigaciones, artículos que invitan a la reflexión, libros, publicaciones, seminarios, talleres, prácticas, etc., para pulir estas habilidades. Únicamente hay que tomar la firme determinación de ponerse «manos a la obra».

Como ejemplo, reseñar que hay multitud de publicaciones sobre las que existe la posibilidad de optimizar la gestión de conflictos, o ser conscientes de la necesidad de la motivación y la empatía a la hora de la relación profesional, comprender la importancia de la asertividad en la comunicación, ser capaces de desactivar ciertos automatismos mentales nocivos mediante el análisis de hecho-pensamiento-emoción-actuación, o de facilitar ciertos cambios internos mediante herramientas como la programación neurolingüística[22] (PNL).

Estas investigaciones han sido también aplicadas específicamente en el ámbito militar, bajo la hipótesis de que el componente emocional del líder

[22] La Programación Neurolingüística (PNL) consiste en el estudio de nuestros patrones mentales, y permite conocer los procesos cerebrales que usamos para codificar la información que recibimos y, por lo tanto, nuestra forma de pensar y de actuar. Pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.

militar tiene (también) un importantísimo peso específico en su desarrollo[23]. Toda esta ingente información viene a ofrecer al líder una serie de herramientas con la que afrontar distintas situaciones. Es evidente que no todas las personas van a desarrollar de forma brillante todas las habilidades emocionales, pero se trata de contar con el número suficiente de ellas, como para dotarse de cierta versatilidad a la hora de tratar con personas, en distintas situaciones.

Tradicionalmente, esta capacidad de desenvolverse en distintas situaciones ha querido ser implementada exponiendo los distintos «estilos de liderazgo» en los centros de formación. Se habla de estas distintas modalidades de ejercer el liderazgo para describir la manera personal de ponerlo en práctica, supuestamente adaptando un tipo de comportamiento a una determinada urgencia, complejidad técnica, situación o dificultad. Pero en realidad hay tantos estilos como personas, y la cuestión es saber si se es efectivo o no; parece, por tanto, que esta construcción puede tener algún efecto didáctico para estudiar ciertas clasificaciones, en todo caso artificiales, si bien carece de utilidad si no van acompañadas de un programa de desarrollo de competencias[24], emocionales, en este caso, que nos permitan ser polivalentes.

---

[23] El estudio al que se hace referencia concluye: «En particular, llama la atención el papel de las emociones en las Fuerzas Armadas, y cómo los líderes pueden usar las emociones para lograr sus objetivos militares deseados. El objetivo de este trabajo fue arrojar luz sobre por qué las emociones son tan importantes en el proceso de liderazgo, qué sucede, y cómo los líderes pueden usar este conocimiento para mejorar sus habilidades para el liderazgo. La intención específica era centrarse en cómo el comportamiento del líder evoca respuestas emocionales en los seguidores. La gestión de las emociones es una habilidad crucial para los líderes efectivos. Estos líderes utilizan comportamientos emocionalmente inteligentes para aprovechar los estados de ánimo y las emociones de los seguidores, conseguir su admiración y, en última instancia, promover la consecución de los objetivos organizacionales a través de suministro de constantes levantamientos emocionales positivos para los seguidores». ASHKANASY, Neal y DASBOROUGH, Marie. *Emotional Processes in Military Leadership.* The University of Queensland Business School. Brisbane, Australia: 2004, pp. 25 y ss.
En el mismo sentido, otros estudios de aplicación de la IE al liderazgo militar recomiendan tener en cuenta los niveles de IE en los cuadros de mando, si bien, señala la necesidad de avanzar en este tipo de investigaciones específicas. LIVINGSTONE, Holly, NADJIWON-FOSTER, Maria, y SMITHERS, Sonya. *Emotional Intelligence & Military Leadership.* Canadian Forces Leadership Institute. Ministerio de la Defensa Nacional. Canadá: 2002, pp. 7 y ss.

[24] Las teorías para el desarrollo del liderazgo podemos clasificarlas en dos tipos, de una forma muy sencilla: «desarrollo hacia fuera», es decir, identificando modelos y grandes referentes para tomarlos como ejemplo; o «desarrollo hacia dentro», trabajando las emociones para impulsar el potencial. Por supuesto, existe la combinación de las anteriores y que, en este caso, probablemente sea la mejor opción. Mientras que los gestores cuentan con equipos a su cargo que le obedecen, el líder está con personas que quieren seguirle. Esta matización tiene muchas implicaciones: La primera, cualquiera de nosotros hemos podido y podemos ser líderes en determinados campos o áreas (lo que supone un gran alivio). La segunda implicación importante: El liderazgo

Conclusiones y propuestas de mejora

En primer lugar se puede afirmar que los innumerables estudios al respecto de la inteligencia emocional, confirman que los aspectos emocionales tienen un gran peso específico en el ejercicio del liderazgo sobresaliente, especialmente en los niveles superiores de las organizaciones, y conforman una serie de competencias emocionales que se postulan como herramientas fundamentales y muy útiles, perfectamente aplicables a los líderes de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil.

Aspectos como el autoconocimiento o la capacidad de controlar los impulsos, son piezas claves de las habilidades de los líderes de hoy, ya que la interactuación con el componente humano en las organizaciones se ha determinado relevante. Además, el trabajo en equipo, la delegación y la confianza en los subordinados, se han convertido en una necesidad, por lo que la adquisición de competencias emocionales de tipo interpersonal también se hace necesaria para el desarrollo profesional militar.

En segundo lugar, las distintas aproximaciones al espectro de la inteligencia emocional, como la propuesta en este capítulo, aportan modelos válidos para sistematizar el aprendizaje, el seguimiento y la evaluación de las capacidades, habilidades o competencias emocionales.

Uno de los problemas identificados ha sido la falta de sistematización de un modelo de competencias emocionales que suponga un continuo, desde la etapa de formación, hasta el desempeño profesional, en el que se sepa perfectamente qué competencias deben tener los distintos profesionales, en qué momento de su carrera las deben asimilar, cómo y a través de quién llevar a cabo esa formación, y en base a qué comportamientos observables poder evaluarlas.

Por último, se ha constatado que los modelos de enseñanza actuales no están del todo orientados a los nuevos formatos sobre aprendizaje de habilidades emocionales o, al menos, no son sensibles a todos sus requerimientos de adquisición.

El modelo de evaluación por competencias asume que la persona, como profesional de cualquier actividad, es un cúmulo de conocimientos, habilidades y valores, lejano del tradicional modelo dominantemente cognitivo. Aunque el liderazgo está plenamente integrado en la formación militar, es necesario introducir nuevos puntos de vista en este proceso, que tengan en cuenta que el aprendizaje de las competencias emocionales, es distinto al de las técnico-profesionales.

---

es una cuestión de emociones. Por ello, el trabajo para desarrollar nuestro potencial se ha de apoyar necesariamente en un trabajo «hacia dentro». JERICÓ, Pilar. *Desarrollo del liderazgo sin ser prohombres*. En www.pilarjericó.com. Consultado en enero de 2012.

En este sentido, hay que tener en cuenta que la adquisición de habilidades o competencias emocionales, requiere de un sistema que se construya sobre los pilares del conocimiento en la materia (*saber*), pero también, y especialmente, sobre las consecución de habilidades y destrezas (*saber hacer*) y la adquisición de hábitos y ciertas conductas (*saber estar y saber ser*). Además, el medio o largo plazo será una constante a tener en cuenta en la realización de los correspondientes programas.

Propuestas

En base a las tres grandes conclusiones que se han reseñado en el apartado anterior, a continuación se introducen sendas propuestas.

Primera: Tomar conciencia, en todos los niveles, de la necesidad de contar con líderes con una formación integral en liderazgo, que incluya aspectos relacionados con habilidades emocionales (habilidades inter e intrapersonales). Esta percepción debe ser especialmente tenida en cuenta en las academias y escuelas de formación, y de manera especial en los cursos de capacitación dirigidos a los empleos superiores.

Segunda: Elaborar un catálogo de competencias (técnico-profesionales y emocionales) para cada perfil de cuadros de mando, y un conjunto de comportamientos observables coherente para llevar a cabo la formación y evaluación, así como un seguimiento sistematizados. Se trata de construir este catálogo, yendo de lo genérico (liderazgo) a lo específico[25] (liderazgo militar en determinadas unidades), ya que la formación, el seguimiento y la evaluación por competencias, debe ser un continuo homogéneo, desde la etapa formativa hasta el desempeño profesional.

En último término, cabría plantearse la necesidad de trasladar estas herramientas de valoración de competencias (también las emocionales) a cualquier avatar de nuestra trayectoria profesional, como la propia promoción profesional o la provisión de destinos.

Tercera: Se deben poner en práctica procesos específicos que aprovechen cualquier oportunidad docente para incidir en el aprendizaje de competencias de tipo emocional, y que respeten su particular desarrollo y requerimientos. Es necesario orientar los modelos de enseñanza militar sobre las nuevas tendencias de educación en competencias, completando la existente educación en valores, tan arraigada y tan válida en la institución militar, con el desarrollo de habilidades emocionales concretas.

En el diseño de los planes de formación sobre liderazgo, hay que profundizar y potenciar las habilidades relacionadas con el autoconocimiento y la gestión de las propias emociones, y establecer procesos más apropia-

[25] En este sistema «modular», las competencias de un teniente destinado en la Legión, deberían de ser un desarrollo y estar en consonancia con las competencias de un oficial de las Fuerzas Armadas o del Ejército de Tierra.

dos, específicos y horizontales de evaluación y formación en competencias emocionales (p.e.: juicios críticos *ad hoc* sobre habilidades emocionales en el desarrollo de ejercicios genéricos).

Un ejemplo de buenas prácticas

Para concluir este capítulo sobre desarrollo de competencias de tipo emocional, se pretende resaltar una iniciativa, sin precedentes, que se ha desarrollado en la Guardia Civil, siendo impulsada desde la Dirección Adjunta Operativa del Cuerpo, y con la dirección técnica del Servicio de Psicología y Psicotecnia de la Subdirección General de Personal.

El gran reto ha consistido, especialmente, en salir del circuito de los centros de enseñanza, donde por supuesto también se ha llevado a cabo, para acudir a los profesionales que día a día prestan sus servicios en las unidades del cuerpo, e incidir con ellos en la importancia del desarrollo de competencias de tipo emocional. Esto ha supuesto romper con muchos paradigmas en la institución y responde a una valiente decisión de velar por la formación continua de nuestro personal, no solo en la esfera técnico-profesional.

El Servicio de Psicología, verdadero impulsor y protagonista la puesta en marcha de esta iniciativa, ha contado con el escalón de los gabinetes de psicología las unidades territoriales[26], habiendo impartido una «formación de formadores» previa, así como directrices iniciales a efectos de coordinación y homogenización a nivel nacional. Con ello, se ha puesto de relieve el potencial de este personal, no solo a los efectos de escalón clínico, sino destacando el papel que pueden desempeñar como dinamizadores de medidas que desarrollen las capacidades de nuestro personal como gestores de equipos humanos.

La génesis del proyecto tuvo lugar a través de experiencias piloto en la Academia de Guardias y Suboficiales de la Guardia Civil y en la zona de Andalucía, de cuyos resultados se decidió diseñar un programa formativo sobre habilidades directivas que se viene impartiendo, a nivel nacional, desde 2012 y que va dirigido a mandos intermedios y oficiales del cuerpo.

Se trata de llevar a cabo una acción formativa[27] tipo «taller» dirigida a guardias civiles con un determinado nivel de responsabilidad, median-

[26] Cada comandancia cuenta con un oficial facultativo psicólogo.

[27] Los contenidos de cada taller se articulan en una serie de temas que se relacionan con la adquisición de un hábito, siguiendo un modelo inspirado en «los siete hábitos de la gente altamente efectiva» de *Stephen R. Covey*, aunque con una adaptación *ad hoc* para cada uno de los grupos, y se dividen en dos grandes bloques. A modo de ejemplo, en el taller para suboficiales tenemos por un lado los de tipo personal: proactividad (hábito de la responsabilidad), establecimiento de metas (hábito del liderazgo), «primero lo primero» (hábito de la administración personal – urgente/importante); por otro lado

te una serie de ejercicios, juegos y distintas dinámicas eminentemente prácticas, para despertar su curiosidad y subrayar la necesidad y conveniencia del desarrollo de competencias relacionadas con la comunicación y las relaciones interpersonales. En concreto, los objetivos específicos que se persiguen son desarrollar la capacidad del trabajo en equipo, adquirir y desarrollar competencias en la esfera de la comunicación interpersonal, aprendizaje en gestión de conflictos personales, adquisición de habilidades de motivación y el desarrollo de conductas empáticas.

Para facilitar el desarrollo de los talleres y poder individualizar la acción formativa, los asistentes se han dividido en varios grupos teniendo en cuenta sus empleos[28] y sus edades. Será implementado en tres fases. Tras la primera de ellas (fase piloto), se está consolidando la segunda fase, en la que más de 7.400 componentes del cuerpo[29] habrán recibido esta formación; en la última de las fases se diseñarán talleres específicos o monográficos, atendiendo al *feedback* obtenido en la anterior. En este sentido cabe destacar que ya se está preparando el primer taller monográfico que tratará la motivación del personal, y que llegará próximamente[30] a todas las unidades del cuerpo.

Hay que decir que el resultado de los cuestionarios de satisfacción que se confeccionan en cada taller, no puede ser más esperanzador[31], ya que traslada una gran aceptación general por parte de los asistentes.

La iniciativa deja patente que la institución valora el desarrollo de competencias de tipo *intra* e *interpersonal* en nuestros cuadros de mando, siendo sensible a la necesidad de contar con personal formado (también) en este ámbito, y no solo en la etapa de formación. Quizá sea un paso decisivo que contribuya a reconocer la trascendencia de este tipo de habilidades relacionadas con la gestión de recursos humanos, y a que empiece a tenerse en cuenta para otros avatares de nuestra trayectoria profesional de una forma más sistematizada. Rescatamos los interrogantes anteriores: ¿sería conveniente evaluarlas para la promoción profesional, o la provisión de puestos de trabajo? En su caso, habría que determinar

los de tipo grupal: gestión de conflictos – modelo «ganar/ganar» (hábito del beneficio mutuo), empatía y comunicación (hábito de la comunicación efectiva), trabajo en equipo y sinergia (hábito de la interdependencia) y actualización (hábito de la mejora continua).

28 Se constituyen en tres grupos: suboficiales, alféreces-tenientes-capitanes y comandantes-tenientes coroneles y coroneles.

29 Un total de 5.780 suboficiales, 1.310 oficiales de los empleos de alférez, teniente y capitán, y 316 oficiales de los empleos de comandantes, tenientes coroneles y coroneles. A este número hay que sumar los 1.466 sargentos que recibieron un curso similar ampliado, de 25/30 horas, durante la formación para el acceso a la escala de suboficiales, y los más de 120 oficiales que lo han recibido en sus respectivas academias de formación.

30 También se han solicitado otros monográficos y que serán valorados par acciones futuras, en su caso: comunicación, empatía, trabajo en equipo, gestión de conflictos, etc.

31 Una nota media de satisfacción de 8,5 (sobre 10).

exactamente cuáles son, establecer las herramientas de medida y fijar su baremación en dichos procesos. No obstante, téngase en cuenta que en las pruebas de acceso al curso de capacitación para el ascenso a cabo, ya se han incorporado pruebas relacionadas con habilidades de este tipo, en el que se ponen en práctica dinámicas grupo (*role playing)* para medir este tipo de competencias. ¿Será el comienzo de una tendencia?

ANEXO A

Diccionario de competencias emocionales

Dominio: conciencia de sí mismo

Conciencia emocional de uno mismo: los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son capaces de identificar las propias emociones y reconocer su impacto. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así la acción más adecuada. Saber utilizar las «sensaciones viscerales» como guía para la toma de decisiones. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos, y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

Valoración adecuada de uno mismo: esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo, si es necesario. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar, y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda, y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.

Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades. Tener una imagen positiva de sí mismo, estar satisfecho de sí mismo, mantener buenas relaciones consigo mismo. El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Dominio: autogestión

Autocontrol emocional: los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta

competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas. Maneja adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Toma conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento: los estados emocionales inciden en el comportamiento y estos en la emoción; ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia).

Transparencia: sinceridad e integridad. Responsabilidad. Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten. Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía, y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia. Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos, y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen dificultad alguna en ponerse objetivos difíciles y medibles y que también son capaces de calcular riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión. Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia, es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino, son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan, o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

Optimismo: ver el lado positivo de las cosas. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo, que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la «botella medio llena» les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

Dominio: conciencia social

Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar, aunque sea de un modo tácito, las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

Conciencia organizativa: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política del grupo. Los líderes que poseen una aguzada conciencia social, son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

Dominio: gestión de las relaciones

Liderazgo inspirado: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras. Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente, o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador, y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas, convirtiendo el trabajo en algo sumamente estimulante.

Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión. Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor, hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el *feedback* y la guía adecuada. Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un *feedback* opor-

tuno y constructivo y son excelentes mentores y *coaches* (entrenadores emocionales) naturales.

Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el *statu quo,* y situarse a la vanguardia del proceso del cambio. También suelen ser buenos y convincentes «abogados del cambio» frente a la oposición, y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos. Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados, y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el espíritu corporativo. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

Nota*: extractado de GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie.* El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. *Op. cit. Apéndice B.*

Bibliografía

Libros de texto y publicaciones impresas

ADAIR, John y REED, Peter. *No jefes, sino líderes. El camino hacia el éxito.* FC Editorial, Madrid, 2003.

ALBERICI, Aureliana y SERRERI, Paolo. *Competencias y formación en la edad adulta. Balance de competencias.* Alertes, Barcelona, 2005.

BISQUERRA ALZINA, Rafael y PÉREZ ESCODA, Nuria. *Las competencias emocionales.* Educación XXI, Barcelona, 2007.

BRADBERRY, Travis y GREAVES, Jean. *Las claves de la inteligencia emocional.* Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2007.

CESEDEN, (Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional). *Documentos de Seguridad y Defensa, nº 38*. El liderazgo motor del cambio. Ministerio de Defensa, Madrid, 2010.

GARCÍA HUETE, Enrique. *El arte de relacionarse.* Ediciones Aljibe, Málaga, 2003.

GOLEMAN, Daniel.

- *Inteligencia emocional.* Kairós, Barcelona, 1995.

- *La práctica de la inteligencia emocional.* Kairós, Barcelona, 1998.

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie. *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional.* Plaza y Janés, Barcelona, 2002.

HASS EDERSHEIM, Elizabeth. *Enseñanzas de Peter Drucker*. McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2007.

HUNTER, James. *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, (19ª ed). Urano, Barcelona, 2008.

JERICÓ, Pilar.

- *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.* Pearson Educación, S.A., Madrid, 2008.

- *No miedo. En la empresa y en la vida.* Alienta, Barcelona, 2007.

LYNN, Adele. *50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional.* Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000.

WELCH, Jack. *Winning.* Imprelibros, S.A., Barcelona, 2005.

Artículos

ASHKANASY, Neal y DASBOROUGH, Marie. *Emotional Processes in Military Leadership.* The University of Queensland Business School. Brisbane, Australia, 2004.

BISQUERRA, Rafael (Coord.) *et al.* ¿Cómo educar las emociones? Hospital Sant Joan de Déu, Esplugues de Llobregat (Barcelona), 2012.

BOYATZIS, Richard y SALA, Fabio. «Assessing Emotional Intelligence Competencies». Case Western Reserve University. *Novas Science Publishers.* Nueva York, 2004.

LIVINGSTONE, Holly, NADJIWON-FOSTER, Maria y SMITHERS, Sonya. *Emotional Intelligence & Military Leadership*. Canadian Forces Leadership Institute. Ministery of National Defense, Canadá, 2002.

NÚÑEZ DE PRADO APARICIO, Enrique. «¿Seguimos formando líderes?» *Revista General de Marina.* Cuartel General de la Armada, Madrid, marzo de 2012.

PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL BERROCAL, Francisca y LÓPEZ QUERO, Manuel. «Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento». *Revista de Ingeniería Organizacional* «*Dirección y Organización*», nº 28, Universidad Politécnica de Madrid, octubre de 2002.

WALOCHIK, Krista. Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos (AECOP). «Coaching y comportamientos». *Revista Capital Humano*, nº 173, Universidad de Huelva, enero de 2004.

Conferencias y entrevistas

BIOSCA PONCE, Enrique. Conferencia «Napoleón Bonaparte. Liderazgo estratégico en un mundo cambiante». Ciclo «Reencuentros con la Historia» de la Fundación Ramón Areces. En www.fundacionareces.com. Consultado el 6 de abril de 2012.

Conferencias XIII CEMFAS. Departamento de Organización y Liderazgo. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, Madrid: octubre y noviembre de 2011.

- JERICÓ, Pilar (Be-up). «Liderazgo».
- TALLADA, Manuel (MRC Training). «Liderazgo».
- ESPLÁ, Luís Francisco (Matador de toros). «La gestión del miedo».

JERICÓ, Pilar. Be-up: innovación y personas. Entrevista en febrero de 2012.

SILVA PALMA, Juan José. Coronel jefe del Departamento de Organización y Liderazgo. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Madrid. Entrevista en marzo de 2012.

Normativa y planes de estudios

Academia de Oficiales de la Guardia Civil. Jefatura de Estudios. Programas de Estudios de los Cursos 3º, 4º y 5º de la ESO (2011-2012), y Programa de Estudios del LXVI CCACES (2011-2012). Aranjuez (Madrid).

Armada. Ministerio de Defensa.

- Estado Mayor de la Armada. Concepto de Liderazgo en la Armada. Junio de 2008.
- Modelo de Liderazgo. Nivel Directo.
- Modelo de Liderazgo. Nivel Ejecutivo.
- Modelo de Liderazgo. Nivel Operativo.

Brigada de la Legión. Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID). Ejército de Tierra, julio de 2011.

LIBRERO BRIOSO, Andrés y CALVAR CERECEDO, Marta. Programa de liderazgo. Departamento de Conocimientos Científicos, Navales y Militares. Escuela de Suboficiales de la Armada, San Fernando (Cádiz): 2010.

Orden Ministerial 53/2010, de 30 de julio, por la que se aprueban los Planes de Estudios de la Enseñanza de Formación de Oficiales para la Integración en el Cuerpo General del Ejército del Aire mediante las formas de ingreso sin titulación.

Mando de Adiestramiento y Doctrina – DIEN. Memoria justificativa del Plan de Estudios de Formación Militar, para el acceso a la Escala de Oficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra, ingreso sin titulación universitaria. Ministerio de Defensa, 16 de mayo de 2011.

Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. Manual de Enseñanza: el Mando como líder (ME7-007). Ministerio de Defensa, Madrid, 1998.

Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. Orientaciones Liderazgo (OR7-026). Ministerio de Defensa, Madrid, 2007.

Academia General Militar.

- Jefatura de Estudios. Plan de Liderazgo en los alumnos de la AGM. NOP 05/11, de 5 de septiembre de 2011.
- Guía Didáctica de Instrucción y Adiestramiento I (1er Curso).
- Guía Didáctica de Psicología Social (3er Curso).

Escuela Naval Militar. Plan de Formación de Liderazgo de la ENM para el Curso 2011 – 2012.

Internet

CUÉLLAR HANSEN, Esteban. Estrategias con PNL. Asociación Española de Programación Neurolingüística (AEPNL). En www.aepnl.com. Consultado en diciembre de 2011.

IBARROLA LÓPEZ DE DAVALILLO, Begoña. Dirigir y educar con Inteligencia Emocional. Ponencia del VII Congreso de Educación y Gestión, Madrid: 2003. En www.profes.es. Consultado en enero de 2013.

JERICÓ, Pilar. Desarrollo del liderazgo sin ser prohombres. En www.pilarjericó.com. Consultado en enero de 2013.

LÓPEZ ZAFRA, Esther. Personas con mayor inteligencia emocional afrontan mejor situaciones de estrés laboral (investigación). Universidad Autónoma de Jaén. En web oficial UAJ: http://diariodigital.ujaen.es. Consultado en diciembre de 2012.

SUANZES FERNÁNDEZ DE CAÑETE, Saturnino. Entrevista *IM Channel*: «El mundo de la motivación y el liderazgo es un mundo de percepciones». En www.youtube.com. Consultado en enero de 2012.

Otros:

www.capitalhumano.es

www.estrategiaspnl.com/