



# LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Gonzalo Tappen De la Carrera \*

## - **Introducción.**

Los estilos de Mando difieren unos de otros debido a que cada persona posee características únicas e irrepetibles; no obstante, existe un patrón que permite determinar con cierta exactitud quienes ejercerán ese Mando con Justicia, Inteligencia y Liderazgo.

Hay teorías que sostienen que las personas nacen con el “Don del Mando”, lo que es erróneo debido a que las características que poseen estas personas son consecuencia de la formación valórica recibida en su núcleo familiar<sup>1</sup>, del grado de acceso a la educación alcanzado y de cuán sólida haya sido su formación militar-profesional, todo lo anterior se conjuga y forma la “personalidad” del Líder que conduce.

Por esa razón es un error interpretar la palabra “Mando Militar” como ruda o carente de emocionalidad. Contrariamente a ello, otorgar Mando es, entre otras cosas, un reconocimiento a quienes han demostrado poseer cualidades humanas de excepción y ejercerlo un privilegio.

Por otro lado la brecha social y cultural que separa a Oficiales y Gente de Mar ha disminuido en el tiempo, y con mayor fuerza en los últimos años debido

al mayor grado de especialización técnica alcanzado por el Personal<sup>2</sup>. Esto se explica debido a que la gran mayoría de los jóvenes de la clase media no se interesan por una carrera militar, principalmente por la rigidez del sistema, los bajos salarios y la falta de información respecto de la carrera. Asimismo jóvenes de escasos recursos, pero que poseen un buen potencial intelectual, ven en la Armada una excelente alternativa de capacitación técnica de calidad; la que se traduce al cabo de un par de años en un trabajo y situación económica estable.

Lo anterior hace evidente que hoy en día el Oficial es mucho más observado y evaluado por su personal, quien además tiende a compararse y a medirse en los aspectos técnicos, profesionales y personales. Lo anterior obliga a quienes ejercen el mando a ser más cuidadosos al momento de impartir órdenes, calificar, administrar justicia y particularmente en las decisiones tácticas en sus puestos operativos.

Aquí es donde intervendrá el concepto de “Inteligencia Emocional”, el que sin dejar de lado ninguna característica del hombre de armas hace hincapié en la empatía, el conocimiento del subordinado, saber qué desea y cuáles

\* Teniente 1º. SM.

1. Muy importante es la sensibilidad social que haya adquirido, lo que le permitirá comprender la idiosincrasia y naturaleza de las distintas personas que deberá conducir y con ello ser más empático.  
2. Una mejor capacitación le permite insertarse en círculos socialmente equivalentes y construir hogares donde ambas partes proveen. Actualmente la tasa de Personal de Gente de Mar casados con profesionales que ejercen crece sistemáticamente. En consecuencia su poder adquisitivo y perspectivas económicas son más altas, la tasa de natalidad menor y el acceso de sus hijos a la educación es de mejor calidad.

son sus aspiraciones, jugando un papel importantísimo en el liderazgo.

#### - **Mando v/s Liderazgo.**

Ambos conceptos se encuentran íntimamente ligados, pero a saber de los lectores, poseen significados distintos; quien ejerce el Mando es una autoridad legal que un superior detenta respecto de un subordinado por razón de su grado o cargo y que practica el "Arte de imponer la propia voluntad sobre otros, de tal modo que se le siga con respeto, confianza y espíritu de cooperación a toda prueba. En consecuencia está implícita la idea de obediencia, y por lo tanto de disciplina"; mientras quien ejerce el Liderazgo puede ser cualquier miembro del grupo y se identifica debido a sus características personales, las cuales "Influyen en un grupo de personas de tal manera de comprometer sus esfuerzos y orientarlos en dirección de un objetivo común a través de medios no coercitivos".



*El mando debe poseer todas las virtudes, haciendo hincapié en las Cardinales.*

Algunos escritores y/o ensayistas definen el Liderazgo como "la característica más sobresaliente del conductor de hombres". El Líder no necesariamente debe ser Militar o tener grado, de alguna manera todos son líderes pero en distintos niveles.

#### • **Mando:**

La Ordenanza de la Armada (Art. 313º) define el Mando Militar como: "El que corresponde por naturaleza al Ofi-

cial de Armas y al de otro escalafón por excepción, sobre el personal que le está subordinado en razón del puesto que desempeña o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancias y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en la legislación y reglamentación vigente... el Mando conlleva la responsabilidad de administrar los recursos que se le asignen".

#### ➤ **Características del Mando.**

- ✓ **Carácter:** Cualidad o atributo de la Personalidad que debe ser lo suficientemente firme para ser ratificado como un hombre de confianza y seguro.
- ✓ **Apostura Militar:** Característica importante de quien ejerce el mando, manifestándose en los factores físicos que dan una buena impresión a los subordinados como los son la prestancia, caballeridad y sobriedad.
- ✓ **Criterio:** Juicio que se manifiesta en la habilidad para analizar correctamente una situación de acuerdo a los factores dados, aplicando sentido común, iniciativa, previsión y discriminación para lograr de manera asertiva proponer soluciones factibles e integrales.
- ✓ **Energía:** Fuerza física y mental por medio de las cuales el individuo alcanza un resultado que desea.
- ✓ **Responsabilidad:** Sentido que insta al conductor a llevar a cabo con mayor determinación el cumplimiento de sus obligaciones. En la responsabilidad es particularmente necesaria la autodisciplina, voluntad, honradez y lealtad.
- ✓ **Cumplimiento del Deber:** Es el objetivo del que manda; y se mejora su éxito cultivando el entusiasmo, la determinación e iniciativa.
- ✓ **Autoestima:** Esta característica es una fortaleza del conductor, la conciencia de los actos propios. El conocer sus capacidades y limitaciones le permi-



Responsabilidad, es el objetivo del que manda.

tirán saber siempre ejercer el mando con justicia y prudencia.

- ✓ **Virtuoso:** Sin duda alguna el mando debe poseer todas las virtudes haciendo hincapié en las cardinales.

Al analizar todas estas características y virtudes se desprende que el Hombre de Armas debe ser, y no parecer, necesariamente Integral.

- **Liderazgo:**

La *Ordenanza de la Armada* (Art. 180º) define al Líder como: "Aquel que por sus cualidades naturales, por su carácter y personalidad, enmarcados dentro de los valores morales, tiene como característica principal infundir positivamente en los hombres confiados bajo su mando los sentimientos de: Seguridad, Confianza, Lealtad, Obediencia, Cooperación y Respeto, y ante quienes se constituye un modelo... en la Institución todos participan de un modo u otro del mando delegado, de modo que el adquirir este carisma debe ser aspiración de todos".

La Real Academia de la Lengua Española lo define como: "Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora".

- **Características de un Líder.**

- ✓ **Autoestima:** Quienes son líderes la reconocen como el punto de partida al camino del aprendizaje del liderazgo y que posee 2 ejes, la capacidad de sentirse seguro y competente, y la capacidad de valorarse y respetarse así mismo.

- ✓ **Visión y Perseverancia:** Capacidad de visualizar, trazar y alcanzar metas.
  - ✓ **Equilibrio:** Armonía en los aspectos familiares, de trabajo y salud (física y mental) que alcanza un líder incrementándole su estabilidad emocional.
  - ✓ **Aprendizaje:** Proceso cognitivo y/o sicoafectivo al cual se enfrenta el ser humano que pretende desarrollar la habilidad de liderar y que debe estar acompañada necesariamente de un entorno donde pueda aprender y poner en práctica dicho conocimiento.
  - ✓ **Comunicación:** Herramienta necesaria en el liderazgo, pero que debe utilizarse con discreción. Se logra cuando se sabe tanto escuchar como expresarse asertivamente.
  - ✓ **Delegación de autoridad:** Característica propia de todo líder que demuestra confianza en sus subordinados, delegándoles algún grado de autoridad según la experiencia y antigüedad que posean.
  - ✓ **Trabajo en equipo:** El líder debe orientar su equipo hacia el logro de los objetivos organizándolo y motivándolo apropiadamente, en consecuencia crear los canales de comunicación adecuados fomentando el compañerismo y lealtad en cada integrante.
  - ✓ **Servicio:** Esta característica se manifiesta ayudando a los subordinados en el trabajo, haciéndolos crecer y preocupándose de ellos como personas.
  - ✓ **Integridad:** Lograr desarrollar la habilidad para poner en práctica todas las características anteriores le permitirá al líder ejercer un liderazgo íntegro donde convergerán sus cualidades personales e interpersonales en pro de alcanzar los objetivos.
  - ✓ **Heroísmo:** El líder debe proponerse metas superiores y ser un "Quijote" en el medio que se desempeña, buscando siempre satisfacer un fin superior, la satisfacción de lograr sus metas.
- Ej: "conformar del equipo una familia".

Existe el concepto de líder negativo (o Anti-Líder), lo cual es erróneo porque siempre un líder es positivo, sólo sus ideales son diferentes y yerran en la definición de los objetivos.

También se debe hacer notar que los líderes no se asocian a una religión, clase política o raza. La historia nos brinda un amplio espectro de líderes de personalidades, objetivos y motivaciones tan disímiles como lo son Juan Pablo II, Adolf Hitler, Kofi A. Annan y Friedrich Engels, entre otros.

#### - **Inteligencia Emocional.**

La evolución de la "Inteligencia Humana" comienza cuando el cerebro busca la forma más eficiente de comunicarse consigo mismo. Este proceso se acelera una vez que el ser humano se da cuenta de que es capaz de exteriorizar sus imágenes mentales internas a través de figuras, símbolos y finalmente la escritura<sup>3</sup>.

A contar de la masificación de la simbología (letras y números) se ha desarrollado la ciencia, el arte y la literatura, donde quienes poseen maestría, conocimiento y experiencia reciben un grado de autoridad sobre la materia.

Hoy en día se nos juzga con nuevos criterios: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación o la experiencia, sino también cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás. Estas reglas permiten determinar con bastante exactitud quiénes, en su gestión de Mando van a tener un desempeño "estelar"<sup>4</sup> o se dirigen rumbo al fracaso.

El patrón de la "Inteligencia Emocional" no descarta los conocimientos técnicos, sino que parte de la base de que quien ejerce un cargo está preparado intelectual y técnicamente y que al ejercer sus funciones debe concentrar ciertas cualidades

personales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión, entre otros.

El Ph.D. Daniel Goleman determinó que las condiciones intelectuales no son garantía de éxito en el ámbito profesional, sino tan solo uno de los factores. Lo anterior, unido a las necesidades emocionales del personal, permitirá alcanzar los resultados que el líder aspira y generará la confianza suficiente en sus subordinados motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Goleman define este concepto como: "la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en los demás, siendo hábil para manejarlos al trabajar con otros".

La "Inteligencia Emocional" no significa ser simpático, ni tampoco dar rienda suelta a los sentimientos. Por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces y en busca de una meta común.

#### • **Aptitud Emocional:**

Es una capacidad aprendida basada en la "Inteligencia Emocional", la que a su vez determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en 5 elementos divididos en Aptitudes Personales y Sociales:

La "Aptitud Emocional" muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido en las facultades que se aplican en el liderazgo.

#### • **Control de las Emociones.**

Las emociones que afligen están presentes en el medio y son de origen patológico, promoviendo enfermedades a través de conexiones siconeuro-inmunológicas:

3. Las primeras representaciones hechas por primitivos en las cavernas rupestres francesas y españolas (50.000 a.C), se convierten en el primer indicio de que las civilizaciones comienzan a evolucionar, las imágenes comienzan a condensarse en símbolos y, más tarde, en alfabetos y guiones; así sucedió con los caracteres chinos o los jeroglíficos egipcios. Con el desarrollo del pensamiento occidental y la creciente influencia del imperio romano, se completó la transición de la imagen a la letra. Y posteriormente, a lo largo de dos mil años de evolución, el poder de la escritura adquirió supremacía sobre la momentáneamente escarnecida imagen. Entonces, la "Inteligencia Humana" ya pudo empezar a comunicarse consigo misma a través de las extensiones infinitas del tiempo y del espacio.

4. El Ph.D David Goleman define como líder "Estrella" a quien posee las características de la "Inteligencia Emocional".

<p><b>Aptitud Personal:</b>  <b>Determina el dominio de uno mismo.</b>  <b>Autoconocimiento.</b></p>	<p><b>Aptitud Social:</b>  <b>Determina el manejo de la relaciones.</b>  <b>Empatía.</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Conciencia Emocional</i>: Reconocer las propias emociones y sus efectos.</li> <li>2. <i>Autoevaluación precisa</i>: Conocer las propias fuerzas y sus límites.</li> <li>3. <i>Confianza en uno mismo</i>: Certeza sobre el propio valor y facultades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Comprender a los demás</i>: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en sus preocupaciones.</li> <li>2. <i>Ayudar a los demás a desarrollarse</i>: percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.</li> <li>3. <i>Orientación hacia el servicio</i>: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del subordinado.</li> <li>4. <i>Aprovechar la diversidad</i>: Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.</li> <li>5. <i>Conciencia Política</i>: Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.</li> </ol>
<p><b>Autorregulación.</b></p>	<p><b>Habilidades Sociales.</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autocontrol: Manejar las Emociones y los Impulsos perjudiciales.</li> <li>2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e Integridad.</li> <li>3. <i>Escrupulosidad</i>: Aceptar la Responsabilidad del desempeño personal.</li> <li>4. <i>Adaptabilidad</i>: Flexibilidad para manejar el cambio.</li> <li>5. <i>Innovación</i>: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Influencia</i>: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.</li> <li>2. <i>Comunicación</i>: Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.</li> <li>3. <i>Manejo de conflictos</i>: Negociar y resolver los desacuerdos.</li> <li>4. <i>Liderazgo</i>: Inspirar y guiar a grupos e individuos.</li> <li>5. <i>Catalizador de Cambio</i>: Iniciar o manejar el cambio.</li> <li>6. <i>Establecer Vínculos</i>: Alimentar las relaciones instrumentales.</li> <li>7. <i>Colaboración y Cooperación</i>: Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.</li> <li>8. <i>Habilidades de Equipo</i>: Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.</li> </ol>
<p><b>Motivación.</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Espíritu de superación</i>: Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.</li> <li>2. <i>Compromiso</i>: aliarse a las metas del grupo u organización.</li> <li>3. <i>Iniciativa</i>: Disposición para aprovechar las oportunidades.</li> <li>4. <i>Optimismo</i>: Tendencia para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.</li> </ol>	

➤ La ira o rabia, la cual abarca tres etapas.

- ✓ Desconfianza ante el medio que rodea la persona.
- ✓ Molestia o rabia como tal.
- ✓ La conducta expresiva como gritar, agredir, romper o tirar objetos.

➤ **La Depresión**: tristeza acompañada de una visión negativa de sí mismo, el mundo que lo rodea y su futuro, ésta afecta cualquier proceso de recuperación de cualquier otra enfermedad.

➤ **La Ansiedad**: que consiste en una pre-

ocupación constante y excesiva por los acontecimientos en nuestra vida diaria.

➤ **Represión o Negación**: es donde la persona no expresa o no toma conciencia de que existe algo que le causa molestia o dolor emocional, siendo grave para nuestra salud integral.

Estas emociones son controlables a través de un buen nivel de autocontrol, virtud elogiada desde los tiempos de Platón quien la definió con la palabra "*Sophrosyne*": "Cuidado e inteligencia para conducir la propia vida; un equilibrio y una sabiduría templados".

Los Romanos la llamaron “*Temperantia*”: “Templanza, el dominio del exceso emocional”.

El autocontrol tiene su origen en la autoestima, confianza, conocimiento de uno mismo, carácter y equilibrio y su objetivo es el Equilibrio, no la Supresión emocional.

#### - **Conclusión.**

Todos los Oficiales de la Armada deben explotar las “Aptitudes Emocionales” buscando influir en sus subordinados<sup>5</sup>, de manera tal que ellos puedan percibir el reconocimiento y la preocupación de sus líderes, provocando en ellos el interés personal de participar activamente con soluciones novedosas, incrementar su iniciativa, cumplimiento del deber y adhesión voluntaria a la causa, estrechando además sus lazos de confianza con el mando, de la misma manera deben desarrollar el autocontrol.

El camino al liderazgo no es fácil, durante el aprendizaje necesariamente se cometen errores que dañan a personas o entorpecen procesos. Cuando se cree haber alcanzado la madurez en el liderazgo hay que actuar siempre teniendo presente ese camino aprendido. En la Armada el hecho de no poseer experiencia, y sí un grado jerárquico, es probable que los errores cometidos sean más difíciles de notar en la medida que los subordinados no posean la confianza para retroalimentar a su mando.

No se puede ser *Conductor* si no se tiene la capacidad de conducirse uno mismo, su propio actuar y ese liderazgo “*Personal*” sólo se logra habiendo desarrollado las características definidas en este trabajo: Autoestima, Creatividad, Visión, Equilibrio y Capacidad de Aprendizaje, a contar de ese momento es posible aventurarse en el liderazgo “*Interpersonal*”.

Todo lo anterior es una espiral de aprendizaje que concluye con la integridad y el heroísmo de quien ejerce el Mando.

El escritor Cauahemec Sánchez divide el liderazgo en 2 niveles: uno “*Básico*” (corporal, emocional, aprobatorio y preventivo) y otro “*Superior*” (aprendizaje, creación, servicio y misión), si un conductor no supera el nivel básico de conocimiento, con seguridad no podrá ejercer el mando a un nivel superior.



*El líder debe proponerse metas superiores.*

Quienes menoscaban a sus subordinados enrostrándoles sus errores y/o se convencen de que sus ideas son las mejores, dejan de manifiesto no sólo su baja autoestima, sino que también desmotivan al equipo. Lo más trágico de esta conducta es que quien manda no está consciente de su accionar y sus subordinados no se atreverán a hacerse presente por miedo a represalias, y si lo hiciesen, lo más probable es que se enfrentarán a una actitud arrogante.

Tener visión, creatividad, paciencia y perseverancia juegan un rol importante en el ejercicio del mando con Inteligencia Emocional. Un conductor debe definir sus metas y orientar toda su energía en lograrlas, buscar la manera de alcanzarlas y no renunciar hasta con-

5. La Gente de Mar percibe la falta de confianza de sus Oficiales al no recibir mayor grado de atribuciones y un excesivo control con el fin de minimizar la probabilidad de ocurrencia de errores. Además se tiende a exigir poco en los aspectos militares y en general existe una fuerte tendencia de actuar de forma tal que los subordinados lleguen a sentir simpatía por quienes los mandan, antes que respeto.



No se puede ser conductor sino se tiene la capacidad de conducirse uno mismo.

seguirlas, tener metas es importante, pero a veces sucede que el líder se obsesiona tanto con el resultado, que son las metas quienes lo tienen a él. En su libro "El camino al éxito", David Fischman explica de qué manera el ser humano ha sido influido que ha perdido la virtud de la paciencia, "hoy en día la paciencia es una cualidad olvidada. Los cambios y la tecnología nos acostumbran a esperar resultados inmediatos". No se debe tener miedo a ser creativo, los cambios son sanos y necesarios, los Oficiales deben ser flexibles, asumir riesgos y jugar con la adaptabilidad de manera tal de sacar a su personal de la rutina y lograr cambiarlos de esquema constantemente. Lo anterior requiere

trabajo en equipo y comprensión del mando, quienes deben estimular a sus Oficiales subalternos para ejercer el mando, de manera innovadora, siempre manteniendo las características propias de la institución. Es necesario recordar que nuestra experiencia nos permite interpretar y resolver situaciones; sin embargo, también nos anclan y nos impiden cuestionar. Nuestro pasado determina cómo percibimos el presente. Delegar autoridad es fundamental en la conformación del equipo debiendo a veces asumir responsabilidad por los errores cometidos; no obstante, ello permitirá mejorar la autoestima y confianza de quienes los cometen.

Finalmente todo *Líder* alcanza esta categoría a través de diferentes medios, pero nada de todo lo anteriormente visto tendría valor real si es que no se posee "pasión" por lo que hace. Esa pasión está siempre presente en los mandos y en los subordinados, sólo hay que saber cómo acceder a ella y canalizarla hacia las metas. ¿Cómo?, tomando conciencia de las fortalezas y debilidades individuales y comprendiendo a quienes se debe dirigir.

La excelencia depende más de las competencias "Emocionales" que de las cognitivas.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arriagada Rodríguez, Gastón. "Liderazgo y Respeto".
2. Arriagada Rodríguez, Gastón. "Reflexiones respecto del liderazgo".
3. Goleman, Daniel. Ph.D. "La inteligencia Emocional". 1995.
4. Segal, Jean. "Su Inteligencia Emocional". 1997.
5. Goleman, Daniel. Ph.D. "Inteligencia Emocional en la Empresa". 1999.
6. Fischman, David. "El camino del líder". 2000.
7. Roskill W, Stephen, Cpt. RN. "El Arte de Mandar", Edición Armada de Chile 1991.
8. Armada de Chile. "Ordenanza de la Armada".