Relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en las Fuerzas Armadas

The relationship between leadership and emotional intelligence in the Armed Forces

Contralmirante Jorge Portocarrero Castillo. Se graduó de la Escuela Naval del Perú en 1991. Como oficial de superficie es calificado en armas navales de superficie. Siguió los cursos Básicos de Estado Mayor y de Alto Mando en la Escuela Superior de Guerra Naval. Ha seguido el curso de Comando y Estado Mayor en el Naval War College de R.I, Estados Unidos de América. En los años 2007-2008, fue comisionado para cubrir el puesto de Oficial de Enlace en el Componente Naval del Comando Sur de los Estados Unidos de América. Ha prestado servicios a bordo del B.A.P. *Herrera*, B.A.P. *Marañón*, B.A.P. *Larrea*, B.A.P. *Carvajal*, en la Comandancia General de Operaciones del Pacífico, Comandancia de la Fuerza de Superficie y en la Comandancia de la Flotilla de Superficie n.º 1. Ha sido Segundo Comandante del B.A.P. *Sánchez Carrión* y Comandante del B.A.P. *Santillana* y B.A.P. *Palacios*; además, ha desempeñado cargos en la Estación de Misiles, Escuela Naval del Perú, Escuela Superior de Guerra Naval y Comandancia de la Cuarta Zona Naval. Fue designado como Jefe del Departamento de Política Institucional de la Jefatura del Estado Mayor General de la Marina, así como en el cargo de Jefe de Estado Mayor de la Comandancia de la Fuerza de Superficie. Ostentando el grado de Contralmirante, a partir del 2020, ocupó el cargo de Comandante de Operaciones Guardacostas hasta el 2021. En el 2022, fue designado Secretario de la Comandancia General de la Marina hasta el 2023. Actualmente, ocupa el cargo de Sub Director General del Material de la Marina.

Resumen: El liderazgo y la inteligencia emocional son dos conceptos que, en las Fuerzas Armadas, juegan un rol fundamental en la gestión y conducción de personal. El presente artículo examina cómo la inteligencia emocional, definida por su capacidad para percibir, manejar y regular emociones, contribuye al desarrollo de líderes efectivos en contextos militares. Se argumenta que la empatía, el autocontrol y la capacidad de motivación son habilidades cruciales que un líder debe poseer para fomentar un ambiente de cohesión y compromiso dentro de sus equipos. Además, se destaca la necesidad de integrar la inteligencia emocional en la formación de líderes militares para evitar el liderazgo tóxico, que puede perjudicar el buen funcionamiento institucional. Finalmente, se subraya que la adaptabilidad a los cambios generacionales y la alineación de los valores tradicionales con las nuevas tendencias sociales son esenciales para garantizar el éxito en el liderazgo militar.

Palabras clave: liderazgo, inteligencia emocional, empatía, autocontrol, liderazgo transformacional, Fuerzas Armadas.

Abstract: *Leadership and emotional intelligence are two concepts that play a fundamental role in personnel management and guidance within the Armed Forces. This article examines how emotional intelligence, defined by its capacity to perceive, manage, and regulate emotions, contributes to the development of effective leaders in military contexts. It is argued that empathy, self-control, and the ability to motivate are crucial skills that a leader must possess to foster an environment of cohesion and commitment within their teams. Additionally, the need to integrate emotional intelligence into the training of military leaders is emphasized in order to prevent toxic leadership, which can undermine institutional functioning. Finally, it highlights that adaptability to generational changes and aligning traditional values with new social trends are essential for ensuring success in military leadership.*

Keywords: *leadership, emotional intelligence, empathy, self-control, transformational leadership, Armed Forces.*

A lo largo del tiempo, hemos venido escuchando en diversos sectores de la administración pública, privada y, especialmente, en el ámbito castrense, versiones del significado de liderazgo y de inteligencia emocional. Conceptualmente hablando, el liderazgo está directamente relacionado con la condición de líder, con el ejercicio de las actividades del líder y, yendo un poco más allá del espacio individual, también se define como la situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito[1].

En el ámbito militar, el liderazgo es uno de los principales rasgos que distingue a los oficiales de las Fuerzas Armadas. Ellos, desde los inicios de su carrera y en distinta magnitud, asumen la responsabilidad sobre el recurso humano y material a su cargo; esta virtud conlleva a una evolución natural, que se va cimentando con el transcurrir del tiempo, perfeccionando el perfil del líder sobre los valores institucionales en los que se desarrolla.

Por todo ello, el término liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen de manera entusiasta por un objetivo común. Es el arte de motivar, comandar y conducir a personas, teniendo entre sus principales pilares o bases, el ejemplo.

La inteligencia emocional refiere a las capacidades y habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificación

1 https://dle.rae.es/liderazgo

de las emociones propias y ajenas. Una persona emocionalmente inteligente es aquella capaz de gestionar satisfactoriamente las emociones para lograr resultados positivos en sus relaciones con los demás.

Existen ciertas habilidades prácticas que se manifiestan con mayor intensidad en las personas emocionalmente inteligentes, tales como la empatía, la capacidad de motivación (tanto hacia sí mismo como hacia los demás), la autoconciencia, la capacidad de controlar la exteriorización de las emociones, el liderazgo, entre otras. La inteligencia emocional desempeña un papel central en el éxito o el fracaso de todo tipo de relaciones humanas, desde las afectivas y familiares hasta los vínculos laborales.

También, es un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones, ya que la empatía, autocontrol emocional y motivación de las personas puede condicionar el trabajo en equipo, haciéndolo más o menos eficiente y satisfactorio. Estas habilidades también son importantes en la capacidad de las personas para convencer, manipular e incluso dominar a los demás (los líderes tienden a ser personas emocionalmente inteligentes)[2]. Este es un aspecto que debe ser analizado y comprendido con especial cuidado, como lo veremos líneas más adelante.

Volviendo a nuestro punto, trataré la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las Fuerzas Armadas, basado en un artículo desarrollado por Carlos García-Guiu[3] y Natalio Extremera[4] titulado "Liderazgo e inteligencia emocional: aplicaciones psicosociológicas en seguridad y defensa".



Liderazgo desde la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se aplica en el ámbito del liderazgo, la dirección de equipos y la gestión de conflictos en contextos organizacionales (Rosete y Ciarrochi, 2005). Aunque popularizada por Daniel Goleman (1995), la

2 https://concepto.de/inteligencia-emocional/

3 Carlos García-Guiu López, Teniente Coronel, Director del Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales, Academia General Militar (Zaragoza). PhD de la Universidad de Granada, profesor e investigador de Liderazgo, Recursos Humanos, Administración de Empresas y Psicología Social.

4 Natalio Extremera Pacheco, Doctor y catedrático de Psicología, Universidad de Málaga (UMA), Departamento de Psicología Social, Antropología Social, Trabajo y Servicios Sociales.

inteligencia emocional como concepto fue definida de forma científica de la mano de John Mayer y Peter Salovey (1990), profesores de Psicología americanos, como un conjunto de habilidades para percibir, comprender y manejar nuestras emociones y las de los demás. Consideran que se encuentra compuesta por cuatro habilidades básicas: la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y razonar emocionalmente; y, finalmente, la habilidad para regular emociones propias y ajenas (Mayer, Caruso Salovey, 2016). Ver Figura 1.

Figura 1
Modelo de habilidad de IE de Mayer Caruso y Salovey



Nota. Una visión diferente en las Fuerzas Armadas: integrando la inteligencia emocional en el liderazgo militar.

La importancia del liderazgo en las organizaciones está ampliamente documentada por su relación positiva con la efectividad, reducción del estrés, motivación, cohesión de los equipos, mejora del compromiso, satisfacción y retención del personal (Molero y Morales, 2011). En este sentido, desarrollar las habilidades emocionales propias y las de los demás integradas en la inteligencia emocional (IE) permitiría potenciar la influencia del liderazgo transformacional, auténtico y situacional. Para ello, es necesario comprender que los paradigmas generacionales han ido variando con el tiempo, y se han visto ineludiblemente alterados por las nuevas tendencias sociales, la idea de libertad y derechos, que no conjugan con los tradicionales conceptos de disciplina y liderazgo, e incluso de valores y principios, por lo que el reto es mayor para lograr una adaptación que no sacrifique los ideales que sustentan la formación militar.

La incorporación de cursos en las escuelas y centros de formación que incluyan dichos conceptos en las publicaciones y manuales institucionales coadyuvan en este esfuerzo. Uno de los principales objetivos de esta visión es interiorizar la importancia de la inteligencia emocional y su influencia para evitar el liderazgo tóxico. Otras doctrinas militares como la inglesa, canadiense o la estadounidense actualmente incorporan la necesidad de manifestar una alta inteligencia emocional para ser líderes efectivos en el medio militar (Sewell, 2009). Es un liderazgo basado no solo en la autoridad del rango o la posición formal, sino en el conocimiento, el control de las emociones y la empatía como fundamento de la cohesión y eficacia de las unidades junto a la salud y el bienestar de sus componentes. Un ejemplo didáctico es el que define el Ejército de los Estados Unidos de América (EE. UU.), en su *Manual de campo de liderazgo*, en el cual quedan claramente identificadas las competencias del líder militar. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1
Competencias de los líderes militares

COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES MILITARES
Dirigir • Liderar a otros con el ejemplo • Extender su influencia y construir confianza • Comunicar eficazmente
Desarrollar: • Crear ambientes positivos • Conocerse y prepararse a sí mismo • Desarrollar y sacar lo mejor de los demás
Lograr: • Obtener resultados

Nuestras Fuerzas Armadas, y por ende nuestra Institución, demanda de líderes emocionalmente inteligentes que puedan evidenciar un alto autocontrol, que sepan escuchar a sus subordinados, ser comunicativos y estar informados antes de tomar decisiones. Deben tener la capacidad para gestionar las emociones de otras personas y mejorar las relaciones humanas de manera positiva. Una de las características de estos líderes es su capacidad para ser empáticos. Su empatía se basa en la capacidad para identificar y predecir los diferentes estados emocionales, reaccionar adecuadamente a los estados emocionales ajenos, establecer relaciones y mostrar comprensión e incluso, compasión. Son líderes que forman equipos, pero deben también ser complementados por la aportación personal, la iniciativa de sus componentes

y desarrollar un compromiso personal con la misión y las personas que integran los equipos humanos. Sobre ellos debe recaer la delegación de responsabilidades y su empoderamiento; esto no solo contribuye al desarrollo de sus capacidades, sino también al reforzamiento de sus seguridades y autoestima, al lograr la percepción tangible de que son realmente parte del equipo y que su participación se constituye como un engranaje más de esa gran maquinaria que requiere de cada uno para su correcto funcionamiento.

Una situación que puede presentarse relacionada con el mal funcionamiento de las organizaciones jerarquizadas es la presencia de líderes ausentes de inteligencia emocional que pueden derivar en perjudiciales líderes tóxicos. Son personas que actúan guiadas por sus propios intereses, narcisistas, con falta de empatía y capacidad de escucha. Se caracterizan por su verdadero desinterés hacia los subordinados, pero orientados al beneficio de sus propias carreras, con una manifiesta falta de verdadero espíritu de servicio. Estos seudolíderes constituyen una amenaza al buen orden y armonía de estas instituciones, porque en ocasiones la obtención de resultados a corto plazo y la transmisión de una imagen positiva de autoridad hacia el superior pueden hacerles ser valorados positivamente, aunque se centran en el beneficio exclusivo de su reconocimiento personal. Una consecuencia de esta modalidad de seudoliderazgo es la normalización que pudieran interpretar algunos subordinados de vulnerable moral, entendiendo que para el logro de objetivos de interés personal es permitido el canje de su integridad; es por ello que el trabajo en el reforzamiento de los valores, la ética y los principios debe ser permanente. Esta situación ve complicada su corrección a medida del mayor grado jerárquico de estos individuos.

Liderazgo e inteligencia emocional en la Marina de Guerra del Perú

La Marina de Guerra del Perú no es ajena al desarrollo de estas áreas del crecimiento personal; en el caso del liderazgo, este se ve presente desde los actos heroicos demostrados a lo largo de su historia, la toma de decisiones que definieron su destino, desde su estructura orgánica hasta la cohesión de sus miembros, el logro de sus objetivos, todo ello producto de su política institucional y de los líderes que la comandan. No es un resultado gratuito ni fortuito, sino el producto de una tradición que basa su liderazgo en sus valores, su ética y sus principios. El *Diccionario de Competencias Transversales para el Personal Superior* (MGP, 2021) refiere factores de la inteligencia emocional y el liderazgo como características personales que asegurarán el éxito en el desempeño laboral. Sin embargo, el aspecto de la inteligencia emocional es aún un campo en el que falta incursionar para cerrar las brechas existentes

entre la interrelación de sus miembros y las diferentes generaciones que coexisten en la Institución.

A lo largo de su existencia, la Marina de Guerra del Perú ha inculcado en sus miembros una forma de liderazgo que se ha mantenido casi invariable en el tiempo, salvo ciertos acomodos productos de nuevas tendencias e imposición de normas que han venido rompiendo esquemas tradicionales y que, inexorablemente, han afectado los cimientos de la disciplina y de las tradiciones que nos han distinguido. Es por ello que el reto es mayor, porque hoy en día no solo se requiere lidiar con los perfiles y formación de las nuevas generaciones, sino también con la nueva normativa que permite situaciones que hasta hace algunos años no hubieran sido imaginadas, y esta tendencia se mantendrá, por lo que debemos estar preparados para saber responder ante ellas.

En atención a esta nueva situación, es necesario comprender mejor nuestra inteligencia emocional para contar con la capacidad de gestionarla de la manera más conveniente a los intereses institucionales, comprender con pragmatismo que la decisión de los potenciales nuevos integrantes no obedece necesariamente a una cuestión de vocación, como s**í** lo fue, en la mayoría de los casos, en aquellos contemporáneos del siglo pasado, sino más bien, ahora obedecería a intereses de beneficio personal. La carrera militar exige sacrificar muchas cosas, condiciona entregar nuestra vida al servicio de nuestro país, y esto no es fácilmente comprendido por las actuales generaciones. Sobre esta circunstancia, es menester aclarar que la carrera militar es una profesión vocacional y no ocupacional, es una forma de vida y no una forma de ganarse la vida[5].

De acuerdo al artículo "La inteligencia emocional como factor del desempeño y del liderazgo militar" por Carlos García De Paredes y Ucero, se precisa que, en relación al liderazgo de alto nivel, Daniel Goleman, quien popularizó el concepto de IE, realizó un estudio relacionado con el liderazgo en las principales empresas y organizaciones mundiales, en el que se examinaron las competencias requeridas en los directivos de 500 de estas corporaciones. Descubrió que aquellas podían clasificarse dentro de tres grandes grupos: habilidades técnicas, cognitivas y emocionales (lo cual coincide, aparentemente, con lo que los *marines* tomaron como base años después). Para su sorpresa, revelaron que el ochenta por ciento de las competencias valoradas para un ascenso a alto nivel se encontraba en el

5 Miguel Alcañiz Comas. *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas*. ISEEE.

grupo relacionado con la inteligencia emocional, ya que la mayoría de las personas que alcanzaban cierto estatus laboral poseían unas características cognitivas similares, y los conocimientos técnicos ya no eran concluyentes a alto nivel. Por ello, muchos directivos con altos índices de IE lograban alcanzar los puestos de mayor responsabilidad, aun cuando sus conocimientos técnicos eran muy inferiores a los de sus rivales y su inteligencia (en sentido clásico) no era tan prominente, lo que dejó patente la importancia de poseer competencias excelentes sobre IE a partir de ciertos niveles de mando. Esto mismo sería de aplicación al ámbito castrense, como ya proponía el modelo de los Estados Unidos: el esfuerzo en la mejora de los más altos niveles de liderazgo militar debería enfocarse en la mejora de las capacidades sobre IE ya enunciadas.

No se puede ejercer un verdadero liderazgo sin contar con inteligencia emocional. Tradicionalmente, se nos ha inculcado conceptos y ejemplos de liderazgo a través de publicaciones, artículos y en forma oral, siempre asociándolos a valores y principios formalmente institucionalizados; pero eso no es suficiente, es necesario que en adición a la teoría, se instruya a través de ejemplos y situaciones prácticas, enseñar a comprender las emociones y reacciones que generan nuestras conductas, nuestra forma de conducir un equipo de personas, a ser consecuentes con el resultado de lo que mostramos, y que la impresión que dejemos sea aceptada y admirada. Esta última reacción me permite recordar, en forma general, que existen dos tipos de líderes, aquellos que ejercen su mando y autoridad a través del temor, y aquellos que lo ejercen generando la admiración de sus subordinados. Respecto del primer tipo, podría decir que es la forma más fácil y menos inteligente, con un grado militar superior se facilita el logro de los objetivos del seudolíder, pero a costa de la desaprobación y del rechazo de sus subordinados. El segundo tipo de líder es el ideal, es el que logró cumplir con todas las características de un verdadero líder.

Como podemos ver, un verdadero líder debe ser y debe percibirse como una buena persona, capaz de transmitir confianza entre los que lo rodean, ser un comunicador eficaz, con metas claras y que logre que todo su equipo persiga esas metas, con la convicción que es lo mejor para la organización y para sí mismos. Debe saber escuchar y aceptar los diferentes puntos de vista, e inclusive aceptar opiniones que puedan rectificar decisiones tomadas, esa flexibilidad es escasa, pero de gran valor en algunos líderes, y, también, ser capaz de reconocer sus errores para enmendarlos de la forma más rápida. Debe ser recto, pero justo a la vez, mantenerse firme en sus valores, principios, ética y convicciones, virtudes no negociables. El líder es el que

marca la pauta en la organización, debe establecer las prioridades y enfocarse en las cosas realmente importantes, y no permitirse decepcionar a quienes lo siguen. Finalmente, y sin ser menos importante, debe ser empático, solidario y ejemplo a seguir.

Conclusiones

Uno de los objetivos permanentes de las Fuerzas Armadas es su incesante preocupación por mejorar sus estrategias dirigidas a optimizar la formación de sus futuros líderes y, por ende, mejorar las condiciones de clima laboral y el reforzamiento de la moral. Sin embargo, hay un importante trabajo por hacer con la finalidad de asociar el liderazgo con la inteligencia emocional, tanto de manera individual como en equipo y a nivel organizacional, abriéndose una nueva visión en el campo del liderazgo institucional.

Las instituciones armadas, más allá de sus propias culturas organizacionales, se constituyen como "fábricas de líderes" desde el momento en que sus nuevos integrantes ponen el primer pie en las escuelas, centros de formación técnica o en el servicio militar, interiorizando en ellos la devoción por los valores institucionales y el desarrollo de la convicción de que el servicio que prestarán será por su país, aun a costa de sus propias vidas, buscando con ello generar liderazgo, pero con un componente adicional, el desarrollo de su inteligencia emocional.

Por ello, es necesario trabajar sobre las llamadas habilidades blandas, que en este caso se traducen como habilidades emocionales y afectivas de los actuales y futuros líderes, tarea que no es fácil debido a la evolución de nuestra sociedad y a la aceptación de nuevas percepciones sociales, que, en algunos casos, colisionan con nuestros valores, principios y tradiciones. El reto está también en lograr mantener la disciplina como columna vertebral de nuestras organizaciones y el respeto a su estructura jerárquica y cadena de mando. Lográndose este objetivo, será mucho más fácil actuar en situaciones complejas de crisis o de conflicto, y bajo la conducción de líderes emocionalmente preparados, se reunirán todas las condiciones para lograr la cohesión del equipo y el cumplimiento de los objetivos dispuestos por la superioridad.

Este esfuerzo hará posible una mejor interrelación entre los miembros de la organización y la mejora del clima laboral, reduciéndose las posibilidades de conflicto entre sus integrantes. Para ello es necesaria una política de comunicación efectiva a todo nivel, que facilite el cumplimiento de los objetivos trazados de manera eficiente y con la satisfacción de haber aportado

en este logro, todo enmarcado en el ejemplo y la conducta ética de los líderes representados por el Comando, quienes son transmisores de estas virtudes a sus subordinados; por esta razón, entre otras, son valorados y admirados en nuestra sociedad.

Entonces, la estrategia debe dirigirse a lograr que en nuestras Fuerzas Armadas los objetivos no se alcancen solo por disciplina, sino también porque sus miembros se sientan partícipes de la visión institucional compartida, se sientan identificados con la Institución, compartiendo valores y principios y haciendo suyos los objetivos comunes.

Finalmente, es necesario recalcar dos aspectos que resumen las cualidades de un líder, su integridad y su credibilidad. Estas características han hecho posible que el liderazgo militar sea tomado como referencia y como ejemplo, razón por la cual la empresa privada y la sociedad, en términos generales, la han adoptado, y se ha demostrado en la práctica que son absolutamente compatibles. Otro aporte de las Fuerzas Armadas a la sociedad.

Referencias

1. Alcañiz Comas, Miguel. (2016). *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas*. Equipo editorial, Etecé. 2024. «Inteligencia Emocional - Concepto, surgimiento y ventajas». *https://concepto.de/inteligencia-emocional/*.
2. García-Guiu, Carlos & Extremera, Natalio. (2020). «(PDF) Liderazgo e Inteligencia emocional: aplicaciones psicosociológicas en Seguridad y Defensa». 143. Recuperado 26 de febrero de 2024. (https://www.researchgate.net/publication/340732255_Liderazgo_e_Inteligencia_emocional_aplicaciones_psicosociologicas_en_Seguridad_y_Defensa).
3. Mayer, Caruso, y Salovey. (2016). «Modelo de habilidad de IE de Mayer Caruso y Salovey. Descargar Diagrama Científico». Recuperado 26 de febrero de 2024. (https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-de-habilidad-de-IE-de-Mayer-Caruso-y-Salovey-2016_fig1_340732255).
4. Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed. 2023. «liderazgo | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE». Recuperado 26 de febrero de 2024 (https://dle.rae.es/liderazgo).
5. Rosete, David & Ciarrochi, Joseph. (2005). «(PDF) La inteligencia emocional y su relación con el desempeño en el lugar de trabajo. Resultados de la eficacia del liderazgo». Recuperado 26 de febrero de 2024. (https://www.researchgate.net/publication/45173142_Emotional_Intelligence_and_its_Relationship_to_Workplace_Performance_Outcomes_of_Leadership_Effectiveness).