

**ARMADA DEL ECUADOR  
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL  
Guayaquil  
- 0 -**



**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA  
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS COMANDANTES DEL  
SIGLO XXI.**

***Recomendada por:***

**CPFG-EM Renán Valladares Ruiz**

**Profesor Invitado en la Academia de Guerra Naval de Chile**

**2023**

## Motivación a la lectura

### La Importancia del Desarrollo de la Inteligencia Emocional en los Comandantes del Siglo XXI.

Lectura recomendada por: CPFGE-EM Renán Valladares Ruiz

¿Qué es la inteligencia emocional?

¿Qué tan importante es la inteligencia emocional en los comandantes del siglo XXI y por qué?

Las Fuerzas Armadas están integradas por personas que no son más que un reflejo de la propia sociedad; por lo que, son las personas más que los buques, aviones o tanques los que hacen posible el cumplimiento exitoso de una misión y por ende constituyen el mayor y mejor capital de cualquier tipo de organización y sobre todo en una institución militar.

Por otra parte, hoy en día los escenarios en los que se llevan a cabo las acciones militares son más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que antes por varios factores como las amenazas y desafíos que generan las denominadas zonas grises, de difícil identificación, como también por la tecnología que permite que la información fluya rápidamente y que, de no haber control, pueden actuar sobre la mente de los subordinados limitando o impidiendo el cumplimiento de sus tareas.

En este contexto, el artículo del Mayor Erwin Forsch pretende demostrar que la inteligencia emocional es la competencia por excelencia de los comandantes del siglo XXI; para lo cual, primeramente, define el concepto de inteligencia emocional y posteriormente demuestra el impacto que tiene la misma en los comandantes en todos los niveles de conducción. El autor basa su argumentación teniendo en consideración autores como son Verity Duncan, Daniel Goleman, Gerald Sewell y Sthepan Covey cuyos estudios permiten demostrar el impacto de la inteligencia emocional como una capacidad necesaria en cualquier persona que pretende conducir una organización; pues, la única receta para la formación de unidades cohesionadas es el conocimiento mutuo entre sus integrantes y para eso es indispensable la presencia de comandantes que hayan desarrollado su inteligencia emocional; por lo tanto, la necesidad de cimentar esta competencia en los futuros líderes en los institutos de formación y perfeccionamiento.

**Lectura tomada del:** Memorial del Ejército de Chile – Centro de Estudios e Investigaciones Militares - Diciembre 2022 – Ejemplar No. 511

**Autor:** Mayor Erwin Forsch Moukarzel

Oficial del Ejército de Chile, especialista de Estado Mayor, Magister en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Diplomado en Liderazgo y Coaching de la Universidad Adolfo Ibañez.

# LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS COMANDANTES DEL SIGLO XXI

MAYOR ERWIN FORSCH MOUKARZEL<sup>1</sup>

*"El corazón tiene sus razones que la razón no comprende"*  
Blaise Pascal

**Resumen:** *una de las habilidades que los comandantes del siglo XXI deben desarrollar, por su trascendencia para mandar con mayor éxito, sobre todo en los complejos tiempos que se viven en la actualidad. Esta habilidad es la inteligencia emocional y es necesaria en todos los niveles de la conducción, incluso en quienes tienen menos aptitudes de este tipo entre sus características personales, pues, afortunadamente, es una habilidad que sí se puede desarrollar con trabajo y dedicación, más en el caso de la función del mando, donde es un deber ser y cuya incorporación en los procesos formativos del Ejército irá en directo beneficio del aumento del poder de combate de la fuerza, ya que actúa sobre el componente moral de sus integrantes.*

**Palabras clave:** *inteligencia emocional, habilidades, comandantes, desarrollo.*

**Abstract:** *one of the skills that commanders of the 21st century must develop, since it is necessary to be able to command with greater success, especially in the complex times that we live in today. This skill that we want to highlight is emotional intelligence. All the commanders of the different levels of leadership must develop it, even if they have less aptitude for it, such as personal characteristics. It is a skill that can be developed and in the case of the command function it should be a must. This ability can be developed with work and dedication. It is of vital importance to understand as an institution that it must be a need for strengthening for all commanders of the present and future. It must be explicitly incorporated into the Army's formal training processes. In this way, it will be delivered as a concrete tool for command development to all commanders. The Army must take charge as an institution of the development*

---

1 Oficial de Ejército del Arma de Infantería, Licenciado en Ciencias Militares, especialista de Estado Mayor, Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, MBA y Máster en Recursos Humanos de la Universidad Internacional Isabel I de Castilla y Escuela de Negocios Europea de Barcelona (España), Diplomado en Liderazgo y Coaching de la Universidad Adolfo Ibáñez, Diplomado en Educación de la Universidad Diego Portales, coach ejecutivo y de equipos con certificación internacional, Curso de Comandante de Pelotón Británico en la Escuela de Infantería en Brecon (Inglaterra).

*of this, delivering it as a competence to take to action on a day-to-day basis. This will be directly related to the increase in the combat power of the force, since it acts on the moral component of the members of the Chilean Army.*

**Keywords:** *emotional intelligence, skills, commanders, development.*

## INTRODUCCIÓN

En los contextos actuales es innegable que el ambiente es mucho más complejo. La velocidad de la información es rápida, en vivo y, por lo mismo, a veces menos certera, lo que provoca mucha incertidumbre en las personas. Esto obliga a los comandantes a desarrollar habilidades más enfocadas en la dimensión humana para ser utilizadas en el recurso humano, siendo este el más importante para la institución y el que sufre todas las complejidades del contexto. Así también lo declara el CJE en su discurso del 9 marzo del 2022 al momento de asumir el mando del Ejército. Entregándole prioridad y énfasis, a lo más importante para la institución, sus hombres y mujeres. Declarando que el primer eje será: *“Enfocado en nuestro mayor y mejor capital, en las personas y buscará generar las mejores condiciones, para que los hombres y mujeres del Ejército puedan desarrollarse profesional y personalmente, de modo que, en el marco de las necesidades institucionales, puedan vivir efectivamente, su vocación de servicio a Chile”*. Esto deja en evidencia lo relevante y prioritario que será el invertir en la formación de nuestra fuerza, ya que estos son lo más importante para la institución.

Tal como declara en el año 1650 el matemático, escritor y filósofo francés Blaise Pascal en su cita del inicio del artículo, cada persona vive diversas emociones, que representan un mundo de diferencias con otras personas. Los comandantes de todos los niveles deberán aprender a gestionar a estas personas con sus diferentes corazones y emociones y extraer lo mejor de ellas.

La metodología del desarrollo de este artículo será fundamentar la afirmación de la siguiente tesis: *“La inteligencia emocional es la competencia por excelencia de los comandantes del siglo XXI”*. El desarrollo de este artículo se basará en dos líneas argumentativas: la primera línea será *“Qué es la inteligencia emocional”* y la segunda *“Por qué es importante la inteligencia emocional en los comandantes”*.

Para desarrollar la primera línea argumentativa es clave señalar que día a día los escenarios son más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, lo que se debe a varios factores. Uno es la aceleración de la tecnología, que ha permitido que exista una globalización que conecta a la mayoría de los integrantes del planeta, vinculando a personas de diferentes continentes y generaciones.

Algo tan cotidiano como la utilización de los teléfonos celulares permite acceder a cualquier lugar del mundo en vivo y al instante, así como obtener infinitas cantidades de información. Esto es una gran cualidad y capacidad de los tiempos actuales, pero también puede convertirse en un

enemigo de la certeza, interpretaciones o vulnerar la seguridad de las personas.

Las Fuerzas Armadas están integradas por personas que provienen de la sociedad. Por esta razón lo que sucede fuera de la organización también afecta a sus integrantes, pues estos son una representación de la sociedad. A su vez, los comandantes también se ven vulnerados por este flujo de información y por la exposición de sus decisiones ante la ciudadanía entera.

Los comandantes que son designados por la institución administran el recurso más importante que tiene el Ejército, que son sus personas, gestionando sus talentos, objetivos, sueños, emociones, etc.

Por ende, para los comandantes es complejo lidiar con todo, considerando que una de las mayores riquezas de la humanidad es la diferencia que existe entre unos y otros.

Comprendiendo que es difícil relacionarse con todas las diferentes personas que están bajo su mando, sus emociones y sus personalidades, es imperioso que los comandantes desarrollen habilidades especiales para el ejercicio eficiente del mando. Tal como señala el profesor estadounidense, experto en desarrollo de habilidades conductuales, Stephen Covey en su libro de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, "En la diferencia está el éxito".<sup>2</sup>

En el cuartel general de una unidad militar existen personas con diferentes personalidades, pero unidas por el mismo propósito. Los comandantes que comprendan las grandes oportunidades y capacidades que pueden explotar de las diferentes habilidades de las personas, tendrán una mayor probabilidad de éxito ante cualquier desafío que se les imponga. De aquí la importancia que los comandantes del siglo XXI desarrollen habilidades como la inteligencia emocional (IE) para lograr generar ambientes de confianza y extraer lo mejor de las personas con miras a un bien superior.

Esta habilidad es definida por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman como la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos.<sup>3</sup> La persona, por lo tanto, es inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos.

La IE es clave para el éxito del mando de cualquier nivel y para todo quien tenga cargos o roles de liderazgo, pues implica la gestión de personas y sus diferentes emociones. Además, los comandantes deberán gestionar el recurso humano con todas estas diferencias individuales en ambientes y un contexto complejo, no solo en lo cotidiano, sino también en una operación de guerra o distinta a la guerra, donde existirán más complicaciones, situaciones emergentes, incertidumbre y estrés a la hora de lograr la afinidad o buenas relaciones en el alto rendimiento.

---

2 COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

3 GOLEMAN, Daniel. Cómo ser un líder. B de Books. 2015, p.15.

Respecto a la IE, Gerald Sewell declara que:

*“La inteligencia emocional se trata de comprender tus propias emociones y las de los demás para ser una persona más exitosa. La persona bien equilibrada emocionalmente tendrá éxito en anticipar la adversidad y sus impactos (personal, profesional y relacional), así como anticipar la respuesta potencial de los demás a la adversidad. Esto le permitirá desarrollar respuestas adecuadas a la adversidad y recuperarse rápidamente. La inteligencia emocional ayuda a las personas a lidiar con el estrés del entorno al comprender sus emociones y las emociones de los demás”.*<sup>4</sup>

Con lo anterior, Sewell hace referencia a que la IE se basa en conocer las propias emociones y las de otros, lo que permite ser una persona más certera y exitosa en las relaciones interpersonales. Al respecto se puede concluir que si los comandantes de los diferentes niveles poseen esta habilidad podrán construir ambientes de confianza y lograr formar unidades cohesionadas con un alto espíritu de cuerpo, al igual que un equipo de alto rendimiento.

En esta línea argumentativa se busca conocer y comprender qué es la IE, razón por la cual se considera la perspectiva de Goleman como experto en el desarrollo de habilidades conductuales. Este afirma que la IE está compuesta por cuatro elementos: conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía y destreza social. Se desarrollan los cuatro componentes para que el concepto quede debidamente desarrollado para su comprensión.

Respecto al conocimiento de uno mismo, Goleman señala que:

*“El conocimiento de uno mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, lo cual tiene sentido si uno se plantea que el Oráculo de Delfos aconsejó hace miles de años lo conveniente de conocerse a uno mismo. Conocerse a uno mismo significa tener un profundo conocimiento de las emociones propias, de sus puntos fuertes, sus debilidades, sus necesidades y sus impulsos. Las personas con un intenso conocimiento de sí mismas no son ni demasiado críticas ni exageradamente optimistas. Al contrario, son honestas consigo mismas y con otros”.*<sup>5</sup>

Conocer las propias fortalezas, emociones y debilidades es el primer paso para el autodesarrollo e iniciar un crecimiento personal hacia un camino de mejoramiento que permita a las personas ser menos reactivas y más proactivas.

Una de las maneras de conocerse a sí mismo es pedir retroalimentación permanente a otros: familiares, amigos, personal con el que se trabaja, etc.

---

4 SEWELL, Gerald. “How emotional intelligence can make a difference”. Military Review, 79-83, marzo-abril, 2011, p. 81. <https://www.hsdl.org/?view&did=6525>.

5 GOLEMAN, op. cit., p. 9.

El segundo componente mencionado por Goleman es la autorregulación, de la que señala:

*“Los impulsos biológicos ponen en funcionamiento nuestras emociones. No podemos deshacernos de ellos, pero sí podemos hacer mucho para controlarlos. El autocontrol, que es como una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. La gente que mantiene dicha conversación sufre momentos de bajo estado anímico e impulsos emocionales como le ocurre a todo el mundo, pero encuentra modos de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil”.<sup>6</sup>*

El mismo texto de Goleman plantea: *“¿Por qué importa tanto el autocontrol de los líderes? Para empezar, la gente que controla sus sentimientos y sus impulsos, es decir, la gente que es razonable, es capaz de crear un ambiente de confianza y justicia. En un ambiente así, las políticas y las luchas internas se reducen de manera considerable y la productividad es más elevada. La gente con talento se une formando piña con la empresa y no siente la tentación de marcharse.*

*Y el autocontrol tiene un efecto que se contagia desde los puestos superiores a los inferiores. Nadie quiere ser tomado por una persona exaltada cuando el jefe es famoso por su tono calmado. Si en los puestos más elevados de la empresa hay menos malos modos, se reducirán también esos malos modos en los diferentes niveles de la organización. En segundo lugar, el autocontrol es importante por razones competitivas.*

*Todo el mundo sabe que en el mundo de los negocios de hoy en día abunda la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se separan con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo abrumador. Las personas que han conseguido un control sobre sus emociones son capaces de avanzar al ritmo de esos cambios.*

*Cuando se anuncia un nuevo programa para la empresa, esas personas no sufren de pánico; al contrario, son capaces de poner en suspenso su tentación de realizar juicios, buscan información y atienden a los directivos mientras estos explican las novedades. A medida que la iniciativa avanza, estas personas son capaces de avanzar con ella”.<sup>7</sup>*

Las palabras de Daniel Goleman demuestran que una vez que las personas tienen claridad acerca de cómo son, pueden comenzar a autogestionarse e iniciar un camino permanente de *ensayo y error*, pero consciente, y autoperfeccionarse para ser más virtuosos. Esto cobra mayor relevancia en los grados o puestos más altos, donde se espera que quienes ocupen esos puestos sean personas elegidas por sus aptitudes y actitudes para el desempeño del mando,

---

6 *Ibidem*, p. 11.

7 *Ibidem*, p. 12.

cohesionando y logrando grandes resultados que apunten al aumento del poder de combate de las unidades.

La empatía es el tercer elemento mencionado por Goleman y de ella dice que: *“Es particularmente importante hoy en día como componente de la inteligencia emocional y del liderazgo, y lo es por al menos tres razones: el creciente uso de equipos, el veloz ritmo de la globalización y la imperiosa necesidad de mantener el talento. Pensemos en el desafío que supone liderar un equipo. Como todo aquel que haya formado alguna vez parte de uno puede atestiguar, los equipos son calderas donde bullen las emociones. A menudo se les carga con la responsabilidad de alcanzar un consenso, lo cual ya es difícil con dos personas y mucho más a medida que el número de personas va en aumento. Incluso en aquellos grupos de solo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se producen choques de agendas. Un líder de equipo debe ser capaz de ver y comprender los diferentes puntos de vista de todos los que lo forman”*.<sup>8</sup>

Esta idea es clave; pues no se trata de que el comandante deba adoptar y absorber todas las emociones de su gente como si fueran las propias. De ser así, terminaría sobrepasado y estresado, una tarea imposible de solo imaginarla. De lo que sí se trata es de estar consciente, considerar y respetar. Todo esto le servirá para el proceso de toma de decisiones y para lograr una mayor cercanía con sus hombres y mujeres, generando confianza y aumentando la cohesión de su unidad.

La habilidad social sería el último elemento mencionado por Goleman y de ella señala:

*“Son cuatro componentes de la IE. Los primeros dos componentes de la inteligencia emocional (conciencia de uno mismo y la autorregulación) son capacidades del autocontrol. Las dos últimas, la empatía y la habilidad social, tienen que ver con la capacidad de una persona para manejar sus relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la habilidad social no es algo tan simple como parece. No es solo una cuestión de amabilidad, aunque las personas con altos niveles de habilidad social rara vez se comportan de manera mezquina. La habilidad social consiste más bien en la simpatía con un propósito: movilizar a la gente en la dirección que deseas, tanto si es el acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing como el entusiasmo por un producto nuevo.*

*La gente que es hábil socialmente tiende a tener un amplio círculo de relaciones, y posee la capacidad de crear un punto de unión con gente de toda clase: es decir, la habilidad de construir relaciones. Esto no significa que se pasen el tiempo socializando; significa que trabajan de acuerdo a la idea de que nada que sea importante se puede hacer solo. Este tipo de gente tiene toda una red de contactos preparada para cuando llega el momento de ponerse en acción. La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. La gente tiende a ser muy*

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 15.

*efectiva en el manejo de las relaciones cuando puede comprender y controlar sus propias emociones y puede empatizar con los sentimientos de los demás.*

*Incluso la motivación contribuye a la habilidad social. La gente movida por el anhelo interno de conseguir algo tiende a ser optimista, incluso cuando se enfrenta a un revés o a un fracaso. Cuando la gente es optimista, su resplandor se trasluce en las conversaciones y otros encuentros sociales. Son gente popular, y tienen razón para ello”.<sup>9</sup>*

De esto último se entiende que cuando las personas comienzan por sí mismas en la toma de conciencia de sus fortalezas, debilidades y emociones, y posteriormente las trabajan, pueden comenzar a interactuar con otros y comenzar a aumentar su círculo de influencia.

El desarrollo de las personas debe ser del interior y hacia el exterior. Ellas deben aprender a mirarse a sí mismas para comenzar a relacionarse con otros y mantener una mirada que permita el perfeccionamiento permanente.

Un comandante debe estar constantemente estableciendo vínculos con otros y facilitando esos mismos vínculos en terceros, hombres y mujeres. Debe agrandar el círculo de las personas que conoce e influye y conectando a otras personas. Ese es un desafío para los comandantes de hoy y mañana.

Respecto a la IE versus la inteligencia a secas, nuevamente Goleman dice:

*“No es que el CI y las capacidades técnicas sean irrelevantes. Importan, pero, principalmente como ‘competencias de umbral’, es decir, son requerimientos de acceso a los puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto a otros estudios recientes, sugiere que la inteligencia emocional es el sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente incisiva y analítica, y una provisión interminable de buenas ideas, pero aun así no será un gran líder”.<sup>10</sup>*

Aquí Goleman destaca que la IE es clave a la hora de liderar, motivar, conmover y movilizar a otras personas y, sin duda, es una habilidad requerida por los comandantes para ser reconocidos como líderes por sus subordinados.

Si el Ejército de Chile declara que el hombre es el principal y más importante componente de la fuerza, esto quiere decir que se debe invertir tiempo en desarrollar habilidades en los comandantes, para que estos aprendan a maximizar y multiplicar las capacidades de los hombres y mujeres que pertenecen a su unidad.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 7.

Si la doctrina institucional establece que el hombre es la pieza fundamental de la organización, se debe invertir tiempo para que en su proceso formativo desarrolle distintas habilidades. Efectivamente esto es así, en los procesos formativos de la institución de las escuelas de armas, matrices y academias de Guerra y Politécnica si se enseña formalmente liderazgo y el desarrollo de diferentes competencias y habilidades conductuales. Es por ello que las horas ya están asignadas en la programación curricular para el desarrollo de habilidades del liderazgo. Solo en este artículo se recomienda desde el estudio y la realidad del mundo actual, que se deba incorporar el desarrollo de manera explícita de la inteligencia emocional en particular, además de lo que ya se ha implementado de manera eficiente en la institución.

Esto cobra especial relevancia en los comandantes de diferentes niveles, quienes deben poseer competencias que les permitan ejercer el mando de mejor manera en lo que respecta al recurso humano y la gestión de personas y sobre todo el contar con la inteligencia emocional como una habilidad para el desarrollo del mando de unidades.

Por ello es que comandar unidades no es una tarea fácil, que se cumpla a cabalidad con la simple ostentación del cargo; dirigir a hombres y mujeres con personalidades, historias, objetivos y realidades diferentes es un verdadero desafío, que genera grandes expectativas.

Los comandantes deben ser líderes, modelos a seguir, un ejemplo de integridad, multiplicadores de talentos en sus hombres y mujeres. El ser nombrado comandante lleva la responsabilidad de ser un líder, de manera implícita y explícita en el quehacer diario y luchar por aquello. El ser reconocido como líder será una consecuencia de sus actos y un reconocimiento de otros hacia la persona del comandante.

La importancia de la IE es explicada por Goleman de la siguiente forma:

*“Cuando analicé toda esa información me topé con unos resultados espectaculares. Desde luego, el intelecto era un motor del buen rendimiento. Destrezas cognitivas como el pensamiento panorámico o una visión a largo plazo resultaban particularmente importantes. Pero cuando calculé la ratio de las destrezas técnicas y el CI frente a la inteligencia emocional como ingredientes de un rendimiento excelente, la inteligencia emocional demostró ser el doble de relevante que los otros dos ingredientes en trabajos de cualquier nivel. Además, mi análisis demostró que la inteligencia emocional jugaba un papel de creciente importancia en los puestos más altos de la empresa, en los que las diferencias en cuanto a las destrezas técnicas tenían una importancia insignificante”.*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Ibidem.*

Las investigaciones de Goleman muestran que la IE es de gran relevancia para el éxito y la eficiencia de una organización, sobre todo en los roles y cargos más altos. Asimismo, respecto a la relación de esta con el rendimiento y los resultados de las organizaciones, afirma que:

*“Mientras más alto el puesto con la inteligencia emocional será la razón de su efectividad. Cuando comparé a los empleados de alto rendimiento con aquellos que prestaban un rendimiento dentro de la media, todos ellos en puestos de liderazgo, cerca del noventa por ciento de las competencias que los distinguían eran atribuibles a factores de inteligencia emocional, más que a aptitudes puramente cognitivas. Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes destacados, sino que también puede relacionarse con los que ofrecen grandes resultados.*

*Los hallazgos de David McClelland, el renombrado investigador en el campo del comportamiento humano y organizativo, representan un buen ejemplo. En un estudio realizado en 1996 sobre una multinacional de alimentación y bebida, McClelland descubrió que cuando los directivos de alto nivel poseían una amplia masa de competencias de inteligencia emocional, las divisiones que dirigían sobrepasaban en un veinte por ciento los beneficios anuales. Por otro lado, los líderes de divisiones que no poseían esa masa crítica de competencias se quedaban a un veinte por ciento del objetivo establecido de beneficios. Lo que era igualmente interesante es que los descubrimientos de McClelland resultaban del mismo modo válidos para las divisiones que la empresa tenía en Estados Unidos y para las que tenía en Asia y en Europa”.*<sup>12</sup>

Lo anterior pone de manifiesto la existencia de una relación directa entre los líderes empresariales que cuentan y practican la habilidad de la IE y los resultados cuantitativos, llevados al rendimiento de la agrupación, lo que también es aplicable al Ejército.

Es por ello que por el ejemplo declarado anteriormente en donde queda reflejado el éxito de las personas de la alta gerencia que aplicaron esta habilidad y el éxito que lograron con su personal y resultados. Se recomienda desarrollar esta habilidad sobre todo en los grados más altos de la profesión militar, como lo es, en las Academias de Guerra y Politécnicas. Ya que estos oficiales serán los que al egresar comandarán unidades y asesorarán a los mandos de la institución.

Conforme a lo declarado en la primera línea argumentativa, se puede ya comprender que es la inteligencia emocional y los impactos positivos que trae consigo el contar con ella. De esta manera se puede desarrollar ahora la segunda línea argumentativa, que pretende responder la tesis planteada inicialmente, es “Por qué es importante la inteligencia emocional en los comandantes”.

---

12 *Ibidem*, p. 8.

Los comandantes del siglo XXI deben poseer una preparación en diversos ámbitos. Una preparación profesional integral, incluyendo herramientas para gestionar eficientemente a su personal. Lo más importante y lo medular es que la IE les permitirá a los comandantes generar lazos de confianza con sus hombres y mujeres para comprender y empatizar con sus emociones y hacerlos sentir comprendidos y escuchados. En un mundo como el actual, donde el tiempo es un factor escaso, muy pocas personas invierten el suyo en escuchar a otros o en involucrarse emocionalmente con las situaciones que le aquejan a otra. En el Ejército, sin embargo, involucrarse emocionalmente con las aspiraciones, objetivos y sentimientos, es la única manera que tienen los comandantes de formar unidades cohesionadas para enfrentar cualquier tipo de situación, hasta la más compleja de todas, “la guerra”.

La única receta para la formación de unidades cohesionadas es el conocimiento mutuo entre sus integrantes y para eso es indispensable la presencia de comandantes que tengan IE y que generen las condiciones para que las relaciones humanas fluyan de mejor manera. Al contar con esta habilidad, los comandantes harán sentir a sus subordinados que poseen empatía, capacidad de escucha y que se involucran, es decir, que demuestran interés por sus vidas. Como consecuencia de lo anterior se generará conocimiento entre las partes, lazos de afecto, confianza mutua y, finalmente, el aumento de la cohesión interna, que multiplica el componente moral de los integrantes de una unidad y así, su poder de combate.

Con esto es posible comprender por qué es importante la IE en los comandantes y la respuesta es simple: genera confianza en los subordinados, lo que influye directamente en el componente moral de la fuerza, actuando como un multiplicador de combate. Es por ello que esta necesidad debe responderse por medio de los procesos formativos de la institución.

Poseer esta habilidad y aplicarla será una gran herramienta para lograr unidades cohesionadas, ya que forma lazos emocionales entre los integrantes de la unidad, generando sentimientos de afecto, espíritu de cuerpo y así como consecuencia de todo lo anterior se generará confianza, siendo esta la base del modelo táctico operacional elegido por Ejército de Chile “la guerra de maniobras”.

En las instituciones castrenses por su carácter jerarquizado, generar confianza entre los integrantes de la unidad, es uno de los roles que los comandantes deben cumplir. Es clave que los más antiguos tomen la iniciativa en demostrar cercanía a sus subordinados, con el genuino interés de conocerlos y fomentar buenas prácticas entre ellos.

El modelo táctico operacional acogido por el Ejército de Chile es la guerra de maniobras y el pilar fundamental de este modelo es la confianza para accionar en la conducción de las diferentes operaciones. De ahí la importancia de desarrollarla en el día a día por parte de cada comandante en su respectivo nivel.

Al respecto, Goleman dice:

*“Por eso es por lo que la inteligencia emocional importa tanto para un líder. Un líder emocionalmente inteligente puede monitorizar sus estados de ánimo por medio del conocimiento de sí mismo, cambiarlos a mejor a través del autocontrol, comprender su impacto gracias a la empatía, y actuar de manera que estimule los estados de ánimo de los demás por medio de la habilidad social”.*<sup>13</sup>

La IE es determinante para la generación de cambios organizacionales importantes, siendo una herramienta para movilizar personas, generar cohesión y confianza, cumpliendo satisfactoriamente con los ideales y propósitos institucionales.

Ahora bien, en cuanto a su desarrollo, Goleman menciona que sí es posible, afirmando que *“las investigaciones están también demostrando que las personas pueden desarrollar su inteligencia emocional si se lo plantean del modo correcto”.*<sup>14</sup>

Duncan, en tanto, afirma que quienes tienen una IE bien desarrollada impulsan a otros a superarse y juegan un importante rol en la formación, la motivación y la gestión de sus equipos.<sup>15</sup>

El mismo artículo declara que:

*“La IE requiere autoconciencia para comprender sus propias fortalezas, debilidades y motivaciones. Es fundamental conocer y anticipar sus respuestas a diferentes entornos, tensiones y presiones. De hecho, la autoconciencia es la piedra angular del desarrollo del líder. Un líder que no se conoce a sí mismo, sus fortalezas y limitaciones y que no está abierto al respecto no podrá crear un entorno en el que las personas se sientan seguras y confiables.*

*La autoconciencia va de la mano con el autocontrol, que es la capacidad de manejar las propias emociones y mantener la calma y la concentración en situaciones difíciles o peligrosas (O’Donoghue y Rabin, 2003)”.*<sup>16</sup>

Respecto al liderazgo en las instituciones armadas, Duncan dice que:

*“La Profesión de las Armas está centrada en las personas. Sin importar el rango o la función, nuestro enfoque siempre ha estado en nuestra gente. Por lo tanto, los líderes del Ejército deben*

---

13 *Ibidem*, p. 54.

14 *Ibidem*, p. 9.

15 DUNCAN, Verity. *Emotional intelligence and the army leader*. 2021, p. 2. Disponible en: <https://www.army.mod.uk/media/14136/leadership-insight-no28-emotional-intelligence-and-the-army-leader.pdf>

16 *Ibidem*, p. 2.

*comprender las ambiciones, los intereses, los deseos, las necesidades y los deseos de los miembros de su equipo, para que puedan comprender la mejor manera de motivar a su equipo y cuidar de ellos. Por lo tanto, la IE es un atributo esencial del líder del ejército".<sup>17</sup>*

Los líderes de las Fuerzas Armadas con alta inteligencia emocional están motivados y determinados a desarrollarse ellos mismos y a sus unidades, por lo que aprovechan las oportunidades que les permitan adquirir experiencia, conocimiento y comprensión. Son abiertos a las críticas e implementan innovaciones sin temor. Por esta razón, si lo que pretenden es conectar, inspirar y motivar a sus subordinados, deben estar dispuestos a involucrarse con la IE.<sup>18</sup>

Estos textos demuestran la importante que es la inteligencia emocional para los comandantes, los beneficios para sus hombres y mujeres a cargo, así como las capacidades y bondades que pueden obtener para la institución.

Como resultado para los diferentes comandantes, el contar con esta habilidad, le permitirá generar ambientes de confianza entre los integrantes de la unidad. Siendo este el pilar fundamental de la guerra de maniobras y un multiplicador del poder combate, ya que actúa directamente en el componente moral de la fuerza.

## CONCLUSIONES

Finalmente, las dos líneas argumentativas permiten comprender que poseer esta habilidad es de vital importancia para los comandantes de todos los niveles y con mayor preponderancia en los grados que impactan organizacionalmente.

Entendiendo esto es que se sugiere incluir el desarrollo de esta habilidad en los procesos formativos del Ejército de Chile, para que la institución aborde esta necesidad.

Comprendiendo los efectos positivos que trae consigo poseer esta habilidad para los comandantes de la institución, se hace necesaria la búsqueda de su crecimiento en nuestra fuerza, lo que se puede lograr de varias maneras, en forma proactiva e individual, como la lectura, a través de la teorización de la habilidad en el texto de Goleman, ya que con la sola lectura existirá aprendizaje.

Luego, solicitando retroalimentación a los integrantes de la unidad, amigos y familiares se logrará un autoconocimiento y, por ende, mejorar de manera permanente. Asimismo, cultivar como hábitos diarios, el cuerpo, el intelecto, las relaciones y lo espiritual. Todo esto permitirá a los

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 3.

comandantes mantenerse equilibrados y estables, logrando comandar sus unidades con excelencia y lograr grandes resultados en sus hombres y mujeres.

Junto con lo anterior, a nivel institucional se debe tomar la responsabilidad de incorporar estos aprendizajes en los institutos, como por ejemplo en la formación de las academias de Guerra y Politécnica por medio de un programa de desarrollo de la inteligencia emocional, en virtud de que existen horas asignadas para el desarrollo de habilidades para el mando y la asesoría. De esta manera se le podría otorgar un espacio al desarrollo de la inteligencia emocional, dados los roles que estos oficiales jefes cumplirán en el futuro después de su egreso.

El empleo real de la inteligencia emocional y los positivos impactos que esta puede impulsar en la eficiencia de la institución es una gran oportunidad que se debe explotar. Tal como queda reflejado en el artículo, en donde se describen ejemplos reales de líderes que aplican o no esta habilidad los grandes resultados que logran.

Este artículo demuestra la relación que existe entre la aplicación de la habilidad y el rendimiento de las personas que cuentan con superiores que la apliquen. Es por ello que, si se logra desarrollar la inteligencia emocional en la institución, se contará con comandantes que generarán confianza en su hombres y mujeres, siendo verdaderos multiplicadores de talentos y de capacidades de las personas bajo su mando y de esta manera contribuir en forma directa al aumento del poder combate del Ejército de Chile.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DUNCAN, Verity (2021). *Emotional intelligence and the army leader*. <https://www.army.mod.uk/media/14136/leadership-insight-no28-emotional-intelligence-and-the-army-leader.pdf>

GOLEMAN, Daniel (2015). *Cómo ser un líder*. B de Books.

SEWELL, Gerald (2011). "How emotional intelligence can make a difference". *Military Review*, 79-83, marzo-abril. <https://www.hsdl.org/?view&did=6525>.

COVEY, Stephan (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.