



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO
MILITAR CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**TÍTULO: EL LIDERAZGO ADAPTATIVO Y EL EJERCICIO DEL MANDO
EN LOS AMBIENTES OPERACIONALES (CONJUNTOS –
INTERAGENCIALES – MULTIDOMINIO).**

AUTOR: MY MARIANO JOSE TEMPERINI

TUTOR: CR (R) VGM IGNACIO CAPANEGRA

AÑO 2024

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

Dedicatoria.

Principalmente quiero dedicar el presente trabajo a mi hijo Benjamín ya que su llegada a este mundo hizo interesarme en la temática de la inteligencia emocional. A su madre Ruth; que es la que lleva la mayor parte del esfuerzo diario de su cuidado, a mi padre, que me acompaña desde el cielo en todo lo que hago, a mi madre que murió durante el curso del primer año de la escuela superior de guerra lo cual contribuyó a que profundice aún más en el tema de la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones. A mi prima Andrea, mi prima Cintia y mi hermano Javier que son la familia directa que me acompaña día a día, me brindan el apoyo y el cariño necesario para mantener mi energía plena en mi vida cotidiana.

Resumen

La formación del personal militar es integral y amplia en los conocimientos que se pretenden inculcar en las personas que abrazan la carrera de las armas. Dentro de esta formación se pretende que, en la formación de oficiales y suboficiales, cada militar busque la forma de ser un líder de las organizaciones que se le encomiendan mandar y comandar, abarcando el ejercicio del mando y fomentando las cualidades personales para el mando desde la doctrina válida en nuestro ejército.

En los institutos de formación de nuestras fuerzas armadas se enseñan las bases del ejercicio del mando para ejercerlo y tener una amplia visión que sirve para auto evaluarse como jefe de organizaciones militares. En los cursos de perfeccionamiento, en cada fuerza, se sigue con aquella enseñanza, sin embargo, no evoluciona más allá de ver el manual del ejercicio del mando y de refrescar ideas para aquellos cuadros que realizan cursos como el de Jefe de Subunidad y Encargado de Sección, entre otros tantos. En el caso específico de Ejército la materia Ética y Mando encara todo el contenido referido a lo mencionado anteriormente, pero desde una perspectiva teórica más que práctica y sin apoyarse en otras ciencias o estudios como puede ser la psicología, la sociología y la neurociencia para complementar el desarrollo de la persona que pretende alcanzar el liderazgo de las organizaciones militares que le dependan

En este camino resulta necesario y clave entender sobre el factor humano y su comportamiento, de allí se desprende la insuficiencia de la doctrina vigente en apoyo a estas necesidades, es por ello que la comprensión de la Inteligencia Emocional y de la emocionalidad del ser humano resulta fundamental para entender los distintos entornos de desempeño del personal militar y aún más importante en el proceso de toma de decisiones en situaciones de conflicto.

Palabras claves

Inteligencia emocional – mando – liderazgo - toma de decisiones - factor humano - emocionalidad.

Índice

Dedicatoria.....	i
Resumen.....	ii
Palabras claves.....	ii
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	4
Conociendo la inteligencia emocional.....	4
Sección I: La interrelación del ser humano.....	4
Sección II:.....	5
Desarrollo del cerebro – Origen de las emociones.....	5
Sección III.....	8
Comprender la emoción – base de la acción humana.....	8
Sección IV.....	12
Percepción y el manejo de la realidad – algo más que los sentidos.....	12
Sección V.....	14
El multidominio – El dominio de la información y la cognición.....	14
Sección VI:.....	16
Inteligencia emocional – componentes que necesita un líder.....	16
Capítulo 2.....	22
Tomar decisiones – una combinación de liderazgo, inteligencia emocional y ejercicio del mando.....	22
Sección I:.....	22
Las soluciones requieren de liderazgo – cuando las decisiones son mucho más que sólo el resultado de un proceso intelectual.....	22
Sección II.....	24
Ejercicio del mando – más allá de la autoridad y las responsabilidades.....	24

Sección III	26
Ejercer el mando – la opción de ser sólo jefe o de liderar organizaciones.	26
Sección IV	28
Principios y procedimientos del mando – opciones para liderar organizaciones militares.	28
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	37
Libros	37
Reglamentos.....	37
Publicaciones / tesis	38
Revistas.....	38
Anexos	39

Introducción

La formación del personal militar que estructura la cadena de comando en las fuerzas armadas es integral ya que abarca los ámbitos espiritual, cognitivo, personal, conductual y psicofísico; y como consecuencia es muy completa. La evolución de la tecnología los cambios de paradigmas y las nuevas formas de relacionarse modifican ciertas estructuras de ésta que han quedado desactualizadas, sin embargo, todo se puede resumir en el ejercicio del mando que constituye el pilar fundamental en las relaciones interpersonales de los militares.

Sin embargo, la formación y el perfeccionamiento de oficiales y suboficiales se reduce a la lectura del manual del ejercicio del mando sin auxiliarse de las herramientas que brinda la psicología, la sociología y todo el aporte de autores que no son militares y han abarcado la influencia de diversos factores que participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los que se basa la educación; que es totalmente aplicable a la militar. Existe mucho material para profundizar en esta temática que es base en situaciones de paz para cimentar relaciones de confianza mutua, ambientes de trabajo eficientes, eficaces y por, sobre todo, organizaciones militares exitosas en situaciones de conflicto.

En 1995 Daniel Goleman introduce un concepto innovador para la época, la inteligencia emocional, y escribe su libro más popular en el cual pretende enseñar por qué es más importante que el coeficiente intelectual, una herramienta muy usada para seleccionar personal para trabajos y profesiones. Es allí donde existe una vinculación con el proceso de incorporación a las fuerzas armadas en donde se busca personas aptas intelectualmente para formar los cuadros permanentes que, normalmente, son los jefes y líderes de las organizaciones militares.

Además de su libro de la inteligencia emocional también escribió sobre liderazgo abarcando la importancia de aquella en el desempeño de líderes. El libro se titula “Liderazgo” el poder de la inteligencia emocional (2011) y aporta desde una visión muy precisa la relación y el poder de la inteligencia emocional en relación con el liderazgo.

El estado actual del tema nos sugiere que localmente no se aprovecha sustancialmente el aporte de la psicología y del material que trata la temática. Por ello, se pretende relacionar la inteligencia emocional, el liderazgo, el ejercicio del mando y el proceso de toma de decisiones desde una visión mucho más amplia que aproveche el aporte de la inteligencia emocional para entender su influencia en el liderazgo de un

decisor y en el proceso de toma de decisiones.

Con la elaboración de este trabajo de investigación se pretende concluir sobre la importancia que tiene la inteligencia emocional de los decisores militares para liderar sus organizaciones. En el ámbito militar se buscan tomar decisiones racionales, como algo normal y bueno; mientras que las emociones no tienen buena prensa. Que sea base de futura doctrina específica para la formación de los futuros oficiales y suboficiales que conducirán grupos de personas en situaciones críticas y en ambientes complejos. Así mismo, se busca resaltar la importancia que tiene no sólo en el nivel operacional, sino que es aplicable a todos los niveles ya que, en cada caso, existen diferentes organizaciones que dependen de una persona que toma las decisiones.

Que sea motivo de doctrina conjunta para perfeccionamiento de los oficiales que cursen las carreras que otorgan los títulos de especialistas, que les permiten ser competentes como oficiales de estados mayores conjunto y desempeñarse como futuros comandantes.

En correspondencia con lo anterior, el problema de investigación es ¿Qué aspectos de la inteligencia emocional contribuyen al desarrollo de competencias para ejercer el mando, mejorar los procesos de toma de decisiones de los decisores militares y evitar sesgos relacionados con la falta de habilidad emocional? Para dar respuesta a este interrogante se aborda aquellos aspectos de la inteligencia emocional que se relacionan directamente con el liderazgo y su influencia en las decisiones de las personalidades militares que tienen la responsabilidad de analizar y resolver los problemas militares.

En cuanto a la metodología, la presente investigación se desarrolla sobre la base del método deductivo, en la cual se plantea un objetivo general y dos objetivos particulares. El objetivo general es: determinar los aspectos de la inteligencia emocional que contribuyen al liderazgo militar para el ejercicio del mando y la toma de decisiones en el nivel operacional (estados mayores conjuntos); y dos objetivos particulares que hacen a los capítulos.

El diseño de la investigación fue de carácter descriptivo, empleando como técnica de validación el análisis bibliográfico, documental y lógico.

La publicación de este trabajo se desarrollará en dos capítulos, el primero de ellos analiza los aspectos de la inteligencia emocional que aportan significancia al liderazgo militar, para determinar la importancia de la inclusión de esta temática en las carreras de formación y perfeccionamiento de aquellos cuadros que estructuran la

cadena de comando de las fuerzas armadas. En el segundo capítulo se analizan los procedimientos del mando, cualidades personales, indicadores del mando y el comportamiento humano para identificar la presencia de los aspectos que se abordan en el capítulo uno que permiten la mejora de las relaciones interpersonales y, como consecuencia, mejoran el ejercicio del mando y el proceso de toma de decisiones.

Capítulo 1

Conociendo la inteligencia emocional.

Sección I: La interrelación del ser humano

Para comenzar es necesario definir lo que es la inteligencia emocional (IE), en cuanto a la bibliografía principal consultada, Goleman (1995) establece que la inteligencia emocional es: “la capacidad de reconocer nuestras propias emociones y las de los demás, de gestionar nuestras emociones de forma adecuada y de utilizar nuestras emociones para motivarnos y relacionarnos con los demás de manera efectiva” (p. 110). A partir de esto podemos identificar que el ser humano posee emociones que determinan la forma en que nos relacionamos con el resto de los seres vivos que coexisten en el mundo; resulta prácticamente impensado que una persona no tenga emociones, sin embargo, existen casos que por diferentes causas experimentan una ausencia de estas y que su forma de relacionarse con los demás se ve alterada.

El ser humano funciona mejor en interacción con otros ya que sólo no puede conseguir todo lo que se propone y es por ello por lo que a través de la historia se han creado organizaciones para el logro de objetivos, metas y deseos. Un claro ejemplo de esto es la familia como una clara organización social en donde las personas encuentran su núcleo de aprendizaje e interacción social. En la evolución se constata que el hombre tuvo que tomar decisiones para garantizar la supervivencia tanto individual como colectiva y resulta que las decisiones que se han analizado previamente en conjunto con otros tienen un impacto mayor que aquellas que resultaron de un análisis individual y solitario. La conexión con otras personas en búsqueda de un objetivo en común permite el desarrollo de una amplia gama de soluciones mientras que el aislamiento no posibilita la visión de otros puntos de vista; es por ello que la interrelación entre unos y otros resulta muy importante ya que abre posibilidades impensadas y se debe tener en cuenta para todos los ámbitos de la vida.

Muchas veces se da por sentado que la base de las acciones es la racionalidad y se deja de lado la emoción, sin embargo, no hay nada más alejado de la realidad; pues hay evidencia comprobada que muchos de los actos de las personas tienen su origen en emociones, sentimientos y pensamientos. Cada emoción que nos atraviesa desencadena diferentes sentimientos y a partir de allí es como nos relacionamos con nuestro entorno, por ejemplo, si estamos inseguros se desencadena la desconfianza por lo que actuaremos desconfiados de todo y de todos; posiblemente para protegernos de esa inseguridad. Es importante destacar que la emoción influye hacia el final de una decisión y no tanto en el

diagnóstico que se hace previo porque es allí donde debe de haber más lógica que garantiza el análisis objetivo del problema. Sin embargo, la evolución origina respuestas inmediatas ante problemas similares lo que descarta la objetividad, es por ello que más adelante se verá como influye en la predisposición de la acción y las decisiones humanas.

En momentos donde nos vemos arrastrados por las emociones queda en evidencia que nuestra capacidad racional se desborda. La evolución ha legado a los seres humanos ciertas emociones que, sin duda, han permitido garantizar la supervivencia individual y de la especie; por ejemplo, el miedo hace sentir la necesidad de protegerse y proteger a aquellos que nos rodean, pero también ese miedo es el que prepara al organismo para dar una respuesta automática, refleja y sin racionalidad alguna frente a un evento que lo requiera.

Existe en el ser humano una mente racional y otra emocional; en consecuencia, se atribuye a la condición humana el accionar desde la base del razonamiento, pero existen sobradas evidencias que, en su cotidianeidad, las personas se predisponen a actuar a través de sus emociones y sentimientos. La emoción predispone el acto y es así como el ser humano transita su vida, lo motiva el sentimiento y emoción. La interrelación de las personas tiene mucho de ello; cada vez que interactúan entre ellas lo hacen desde la emocionalidad, pero controlándola con racionalidad, sin embargo, en ocasiones no se controla y la interacción se torna densa o directamente no se interactúa porque las emociones crean prejuicios que limitan las relaciones humanas y con el entorno.

Se resalta la importancia que tiene la emoción al simplificar el proceso de tornar razonable y lógica toda decisión ya que normalmente este proceso suele agotar a las personas.

Sección II:

Desarrollo del cerebro – Origen de las emociones.

Para comprender y conocer la IE se proporciona información sobre sus orígenes y como se desarrolla, desde el punto de vista evolutivo, el cerebro del ser humano.

“Para captar mejor el poderoso dominio de las emociones sobre la mente pensante – y por qué sentimiento y razón están tan prontos a la guerra – consideremos como evolucionó el cerebro” (Goleman, 2021, p. 28). En este sentido podemos decir que el cerebro del ser humano es tres veces más grande que el de los primates no humanos. A través de millones de años de evolución, el cerebro creció desde abajo hacia arriba y “sus centros más elevados se desarrollaron como elaboraciones de partes más inferiores y antiguas” (Goleman, 2021, p. 28). El tronco cerebral es la parte más primitiva y la que se comparte con todas las especies que poseen un sistema nervioso mínimo. Éste rodea la médula espinal y regula funciones

básicas como respirar y el metabolismo corporal además controla movimientos y reacciones automáticas. Es por ello por lo que se considera a este cerebro primitivo un conjunto de reguladores preprogramados que mantienen al organismo funcionando como debe y reaccionando de cierta forma que garantiza la supervivencia; lejos de pensar o aprender.

A partir de esta raíz primitiva, el tronco cerebral, surgieron los centros emocionales. Millones de años más tarde la evolución hizo que, a partir de estas áreas emocionales, desarrolle el cerebro pensante o neocorteza, que son un bulto de tejidos enrollados que han formado las capas superiores. Aquí se destaca la importancia y la relación entre pensamiento y sentimiento, el cerebro pensante surgió del emocional, por ende, este último es más antiguo que el primero y existió mucho tiempo antes. El sentido del olfato marca el punto de partida de la vida emocional. Cada ser o forma de vida, cualquiera sea, posee una sintonía molecular que puede ser transportada por el viento entonces, esto convirtió al olfato en el sentido supremo de la supervivencia. La estructura que se desarrolla en esta etapa primitiva es el lóbulo olfativo que poseía una capa de células que indicaban lo que era comestible, tóxico, sexualmente accesible, enemigo o alimento. Otra capa de células predisponía al sistema nervioso al enviar mensajes reflexivos indicando lo que se debía hacer: escupir, morder, huir, perseguir, acercarse entre otros. Gracias al desarrollo del lóbulo olfativo comenzaron a desarrollarse los antiguos centros emocionales y lograron rodear la parte superior del tronco cerebral.

Al llegar los primeros mamíferos aparecieron nuevas capas del cerebro emocional. Como estas rodeaban el tronco cerebral, bordeándolo, ha recibido el nombre de sistema límbico que proviene de la palabra "*Limbus*" (que significa borde). Este nuevo sistema añadía adecuadas emociones al bagaje cerebral; cuando estamos dominados por la furia, convertidos por el amor o enroscados de temor, es el sistema límbico el que se apodera de la persona y la domina. En la medida que evolucionaba este sistema optimizó dos herramientas muy poderosas: memoria y aprendizaje. Con estos avances un animal podía ser mucho más inteligente en sus decisiones respecto de cómo sobrevivir y sobre sus elecciones para adaptarse a las demandantes exigencias del medio dándole un sentido primitivo a la razón. Por ejemplo, si un alimento producía una enfermedad se almacenaba la información para evitarlo en la próxima ocasión. Distinguir que comer y que rechazar era una capacidad atribuida al olor, por ende, las relaciones entre el bulbo olfativo y el sistema límbico se afinaron para permitir comparar olores del presente y del pasado a fin de discriminar lo bueno de lo malo. Esto era posible a través del rinencéfalo, que significa cerebro nasal, parte del circuito límbico y la base primitiva de la neocorteza – cerebro pensante. Para hacer referencia

a esta evolución Goleman (2021) escribe:

Hace aproximadamente 100 millones de años, el cerebro de los mamíferos se desarrolló repentinamente. Sobre la parte superior de la delgada corteza de dos capas – las zonas que planifican, comprenden lo que se percibe, coordinan el movimiento – se añadieron capas nuevas de células cerebrales que formaron la neocorteza. En contraste con la corteza de dos capas del cerebro primitivo, la neocorteza ofrecía una ventaja intelectual extraordinaria. (p. 30)

Esta parte del cerebro del *Homo Sapiens*, más grande que en cualquier otra especie se encargó de añadir todo lo que define al ser humano. Es la base del pensamiento y contiene circuitos que comparan y comprenden la percepción a través de los sentidos. Es decir, se encarga de añadir a un sentimiento lo que una persona piensa de él con lo cual permite tener sentimientos hacia las ideas, la imaginación, los símbolos y el arte.

En el transcurso de la evolución la neocorteza ha permitido una afinación del juicio que creó una amplia gama de ventajas para que un organismo tenga la capacidad para sobrevivir a la adversidad, hizo posible que esos circuitos nerviosos se guarden en el código genético y se transmitan a las distintas generaciones. La ventaja que otorga para la supervivencia: “se debe al talento de la neocorteza para trazar estrategias, planificar a largo plazo y desarrollar otras artimañas mentales. Más allá de eso, el triunfo del arte, de la civilización y la cultura son frutos de la neocorteza” (Goleman, 2021, p. 30).

El nuevo añadido del cerebro permitió agregar un tono a la vida emocional, al tomar como ejemplo al amor, se puede destacar que el sistema límbico genera sentimientos sexuales de deseo y a la vez también de placer relacionados a las emociones que generan la pasión sexual. Pero, el añadido de la neocorteza generó el vínculo de madre – hijo que es la base de la familia y constituye el compromiso a largo plazo de la crianza lo cual predispone el desarrollo humano mientras que, las especies que no poseen neocorteza, carecen de afecto maternal, por ejemplo, en el caso de reptiles, las crías que salen de sus huevos deben velar su presencia para evitar ser engullidas. En el ser humano existe la protección entre padre/madre e hijo lo cual asegura la maduración, una larga infancia y preservación del cerebro que continúa en desarrollo.

Al avanzar en la escala filogenética, desde el reptil al ser humano, se percibe que esa masa de la neocorteza aumenta; con ello se produce un incremento geométrico en las interconexiones cerebrales. Si el número de conexiones es más grande, habrá una gama más amplia de respuestas como posibilidad. La neocorteza brinda la posibilidad de tener sentimientos respecto a nuestros sentimientos. Según se establece en el libro: “hay más

neocorteza – a – sistema límbico en los primates que en otras especies – y mucho más en los humanos – que sugiere por qué somos capaces de desplegar una variedad mucho más amplia de reacciones a nuestras emociones” (Goleman, 2021, p. 31). En comparación con un conejo o un macaco que tienen una respuesta limitada al temor, la neocorteza humana provee de variadas respuestas posibles más ágiles lo cual representa una flexibilidad importante para desenvolverse en el entorno social. Cuanto más complejo es el entorno social se precisa en mayor medida de ella, y como es de común conocimiento no hay mundo social más complejo que el de las personas. Las funciones del cerebro humano son: memoria, atención, lenguaje, función ejecutiva y viso construcción.

Sin embargo, esos centros más elevados no dirigen por completo toda la vida emocional, en cuestiones esenciales del corazón y aún en emergencias emocionales las respuestas posibles se limitan al sistema límbico. Como se describió anteriormente estos elevados circuitos se han generado en base a tal sistema o han ampliado el alcance de este y por ello el cerebro emocional tiene un rol muy importante en la red nerviosa del organismo. Las partes emocionales se entrelazan a través de muchos circuitos que comunican todas las zonas de la neocorteza. Con lo cual otorga un inmenso poder a los centros emocionales para influir en el resto del cerebro, inclusive en el pensamiento.

Sección III

Comprender la emoción – base de la acción humana.

Para entender como accionamos en lo cotidiano de la vida es importante reconocer y comprender la emocionalidad ya que esta es motor de lo que hace el ser humano. No sólo acciones tangibles sino también las intangibles forman parte de la gama de respuestas posibles asociadas a cada emoción.

Para ello se pretende dar una descripción de una parte del cerebro que se encarga de filtrar respuesta a ciertas situaciones que requieren automaticidad; la amígdala. Existen dos amígdalas que representan un conjunto de estructuras interconectadas en forma de almendra y de ahí proviene su nombre. Se ubican encima del tallo encefálico próximas al anillo límbico, levemente desplazadas hacia adelante. Junto con el hipocampo fueron dos piezas clave para la evolución del cerebro olfativo primitivo que culminó originando el córtex y neocórtex; la amígdala hoy es una estructura muy ligada a los procesos de aprendizaje y memoria.

Esta parte del cerebro resulta experta en cuestiones emocionales, por ello, si queda separada del resto del cerebro se carece de la capacidad de otorgar significado emocional a cualquier acontecimiento; esto se conoce tradicionalmente como ceguera afectiva. Ante la

carencia total de carga emocional todo encuentro personal pierde totalmente su sentido. Existen evidencias de personas a las que les fue extirpada quirúrgicamente la amígdala, perdieron todo interés en las personas, preferían aislarse y estar solas extrañas a todo contacto humano. Ante la evidencia en otro ser humano de angustia, esas personas, permanecían indiferentes. No eran capaces de reconocer a sus amigos íntimos ni a sus parientes más cercanos y, ante eso, les producía cierta angustia por su indiferencia. Esta ausencia funcional de la amígdala les impedía identificar los sentimientos y no generaba sentimientos sobre sus propios sentimientos. Se puede considerar como un depósito emocional a la amígdala y, en consecuencia, también se considera depósito de significado; por lo que una vida con carencia de ésta es una vida desposeída de significado personal.

Joseph LeDoux, un neurocientífico del *Center for Neural Science* de la universidad de Nueva York, fue el primero en descubrir el papel importante que ejerce la amígdala en el cerebro emocional. Sus investigaciones han permitido aportar un mapeo muy preciso de los circuitos nerviosos del cerebro emocional, desarticulando antiguas nociones sobre el sistema límbico y le asignó un papel central a la amígdala como así también permitió asignarle funciones diversas a otras estructuras límbicas. Otro aporte muy significativo es la explicación de como la amígdala toma el control cuando el cerebro pensante – neocórtex – aún no llega a tomar decisiones. Con esta explicación se puede ver que el funcionamiento de la amígdala y su estrecha relación con el neocórtex constituye la base o núcleo de la inteligencia emocional.

Hasta aquí la explicación brinda un conocimiento muy básico del funcionamiento de las estructuras que se encargan de disponer al ser humano para la acción e interacción con otros seres. Ahora entra en juego el papel de las pasiones y la percepción que son elementos que sirven para entender mejor el poder de las emociones pues, en los momentos en donde las personas se ven inmersas en cuestiones pasionales que los llevan a tomar ciertas decisiones de las cuales, cuando todo calma y la vida vuelve a su curso normal, se arrepienten. Claramente se evidencia la intervención de la amígdala cuando las personas son desbordadas por sentimientos impulsivos ya que una de las funciones primordiales de ésta es la de examinar las percepciones para buscar amenazas. De esta manera, se convierte en una especie de custodia psicológica de la vida mental que confronta toda percepción y situación en donde surge el cuestionamiento de si es algo que se odia o algo a lo que se le teme. Como consecuencia la amígdala activa todos sus recursos neuronales y predispone urgentemente a todas las regiones del cerebro para dar respuesta. Para dar ejemplo de lo citado se cita un fragmento en donde Goleman (2021) establece:

En el caso de que, por ejemplo, suene la alarma de miedo, la amígdala envía mensajes urgentes a cada uno de los centros fundamentales del cerebro, disparando la secreción de las hormonas corporales que predisponen a la lucha o a la huida, activando los centros del movimiento y estimulando el sistema cardiovascular, los músculos y las vísceras: la amígdala también es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina, la hormona que aumenta la reactividad de ciertas regiones cerebrales clave entre las que se destacan aquellas que estimulan los sentidos y ponen el cerebro en estado de alerta. (p. 27)

Con esta cita queda claro el funcionamiento del organismo frente a estímulos que desatan un asalto emocional y como la emoción es el motor de la acción que asegura una respuesta automática sin que el cerebro racional intervenga ya que tomaría más tiempo la decisión de huir – como ejemplifica la cita – porque implica el pensar y analizar sobre lo que se percibe lo que puede llevar a morir o sobrevivir. También se puede observar que la extensa red de conexiones neuronales de la amígdala, en situaciones de crisis emocional, puede reclutar y dirigir gran parte del cerebro; inclusive la mente racional.

Las respuestas que genera la amígdala se deben a un circuito más corto y directo entre el tálamo y ésta, que permite la acción sin filtro del neocórtex que se encarga de elaborar refinados planes de respuesta. Se comprende, de esta manera, que la amígdala es una especie de albergue de impresiones y recuerdos emocionales de los que los seres humanos no han sido plenamente conscientes. Investigaciones han evidenciado que durante los primeros milésimos de segundo de lo que perciben las personas, les permite entender de que se trata sin tener que esperar a percibirlo todo, además, deciden si les gusta o disgusta. A esto se lo denomina inconsciente cognitivo que permite presentar una identidad de lo que se ve y también formular una opinión de ello. Según Goleman (2021): “Nuestras emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de nuestra mente racional” (p. 39)

Según investigaciones de LeDoux y otros neurólogos, el hipocampo que era considerado como estructura clave del sistema límbico registra y da sentido a las pautas de percepción, pero no tanto a las reacciones emocionales. Esta estructura tiene su principal entrada en brindar una perfecta memoria del contexto lo que juega un papel vital para el significado de las emociones; “es el hipocampo el que reconoce el significado diverso de, por ejemplo, un oso que está en el zoo y uno que está en el patio de casa” (Goleman, 2021, p. 39)

Entonces, si el hipocampo registra los hechos en concreto, la amígdala se encarga de

registrar las emociones que acompañan a estos. El cerebro posee un sistema sencillo pero ingenioso para registrar los recuerdos emocionales, ya que los neuroquímicos que preparan al cuerpo para reaccionar también se encargan de grabar vívidamente en la memoria esos momentos. Las glándulas suprarrenales son las que se encargan de segregar las hormonas de adrenalina y noradrenalina que predisponen al cuerpo para responder ante urgencias. Estas, activan determinados receptores del nervio vago que se encarga de aumentar la frecuencia cardíaca y también devuelve señales al cerebro. Uno de los principales receptores de estas hormonas son las neuronas de la amígdala, encargadas de que otras partes del cerebro refuercen el recuerdo de lo que ocurre. Al activarse la amígdala parecen intensificarse las emociones que profundizan la grabación de los acontecimientos y cuanto mayor es la intensificación, más indeleble se torna la huella que dejan los hechos que nos han asustado o emocionado. Esto determina que el cerebro posee dos sistemas de registro, uno para las cuestiones ordinarias y otro para los recuerdos que poseen una fuerte carga emocional algo que tiene un interés particular en la evolución de las especies ya que permite a los animales tener recuerdos reales de amenazas y de lo que les gusta. Sin embargo, todos esos recuerdos emocionales pueden ser erróneas guías de acción en el presente, esto tiene que ver con la formación de los paradigmas y de cómo pueden ser efectivos en un momento determinado, pero, posteriormente pueden no funcionar para dar respuestas certeras.

El gran problema de este sistema de alarma emocional es que las respuestas que puede generar suelen ser obsoletas ya que datan de tiempo atrás. La amígdala es un gran almacén que compara el presente con el pasado; pero es tan rudimentario que asocia hechos muy similares de antaño y tal similitud llega a activar la amígdala originando respuestas que no se adecúan a las situaciones presentes. En el caso de los seres humanos esas respuestas suelen proceder de los primeros años de vida y de la clase de relación que el niño mantuvo con las personas que lo criaron – en especial las situaciones traumáticas como golpes y abandonos – LeDoux estudió el papel de la amígdala en la infancia y respalda la teoría psicoanalítica que establece que los encuentros y desencuentros entre el niño y sus padres o las personas que lo cuidan forman un genuino aprendizaje emocional. Resulta que este primer aprendizaje data del tiempo donde el niño no puede expresar con palabras lo que siente y de esta manera queda grabado en la amígdala en forma rudimentaria y no verbal, característica de la vida emocional. Ante la carencia de la capacidad de poner en palabras, surge que las respuestas emocionales no son articuladas ya que los sentimientos pueden ser caóticos pero las palabras que se usan para referir a esos recuerdos no lo son.

Todo se relaciona con el circuito corto que conecta el tálamo con la amígdala que se

encarga de la transmisión de una parte de los mensajes sensoriales mientras que, la mayor parte viaja por el camino principal hasta el neocórtex. Es por ello por lo que la señal que envía la amígdala es muy tosca, pero sirve para alarmar ante situaciones que se estima, son peligrosas. Esa alarma ha dado respuestas que, seguramente, han permitido ganar milisegundos en situaciones críticas lo cual fue sinónimo de salvar la propia vida dándole a esta vía una importancia evolutiva de gran significado para la supervivencia. Hasta aquí se busca que el lector comprenda la anatomía y fisiología de la emocionalidad.

Sección IV

Percepción y el manejo de la realidad – algo más que los sentidos.

En esta sección se incluye un tema que está muy relacionado con la IE y que influye de manera directa en la emocionalidad de las personas; la percepción. Para referir este tema se tomará como base el trabajo realizado por el coronel Riso Patrón que aporta claridad y que tiene mucha relación con la inteligencia emocional.

En su escrito el coronel (Patron, 2016), define a la percepción como:

Es el mecanismo responsable de la organización de la información sensorial y de la interpretación significativa que se extrae de ella. La teoría acepta que el ser humano es un agente inserto en un entorno al que trata de entender por la necesidad de supervivencia. (p. 22)

Al aplicarse este concepto se encuentra una diferencia ya que lo que el individuo percibe para lograr comprender mejor el entorno nunca coincide con la realidad de lo que verdaderamente es éste. El mecanismo es cíclico en donde la información que ingresa es comparada en forma continua y permanente con la que el individuo ya tenía almacenada – aquí, se da la relación intrínseca con lo que se describió en las secciones anteriores – por eso se dice que tiene dirección ascendente y descendente. La ascendente es precisamente el ingreso de la información recogida por los sentidos que proviene del entorno mientras que, la descendente la procesa activamente a través de filtros que se constituyen en guías como el conocimiento, objetivos y expectativas. “Este mecanismo a su vez se ve influenciado por otros dos fenómenos que afectan la percepción: los de información no suficiente y el de demasiada información” (Patron, 2016, p. 22).

El fenómeno de información no suficiente trata sobre que lo recogido por los sentimientos no siempre resulta suficiente para explicar la realidad, el ejemplo más clásico de esto es cuando se ve una curva sin cerrar. Para dar sentido a lo que se captó visualmente se

creo que es un círculo ya que es una línea no recta que no tiene cierre, aunque el círculo no exista, la teoría de Gestalt lo explica muy bien con su ley de cierre. Esto presenta la consecuencia de que se percibe lo que se espera percibir a causa de las expectativas que se poseen, entonces no es suficiente y se necesita más información para restar ambigüedad a la situación y distinguir si es esperada o inesperada. Esto se relaciona directamente con las respuestas rudimentarias que brinda la amígdala y su carácter de toscas.

El fenómeno de demasiada información establece que el entorno desborda de información, la cual, no se puede absorber en un momento determinado. Existe la solución para este problema que es la habilidad de la atención selectiva que trata de la selección de parte de la información para analizarla en profundidad basada en otra. Esto se aprecia como un rechazo, debido a la resistencia al cambio, ya que se almacena la información y se establece como verdad absoluta que forma juicios de valor y no se la pretende abandonar pese a que existan evidencias más fuertes que indiquen que no es así.

Vale mencionar que existe otro aspecto que se relaciona con estos fenómenos que es el de racionalidad limitada que establece que la persona que tiene que tomar decisiones se basa en la teoría racional de la toma de decisiones, modelo actual muy utilizado en el ámbito conjunto y nivel operacional, que ha recibido muchos cuestionamientos sobre la cantidad de información que posee un decisor para tomar las decisiones de tal manera. Se toma que el decisor cuenta con la información perfecta, es decir, que éste posee toda la información absoluta y necesaria en un momento determinado para tomar decisiones. Para el caso de las fuerzas armadas y analizando la historia militar, se sabe que en ningún ejemplo histórico se dio el caso de disponer del cien por ciento de la información cuando se enfrentaron operaciones. Para actuar en un esquema de perfecta racionalidad, (Patron, 2016) establece:

El decisor tendría que disponer de una descripción completa de las consecuencias que

se seguirían de cada alternativa y comparar todas sus consecuencias, tendría que conocer en cada uno de sus detalles los cambios que se producirían en el entorno si él se condujese de una manera distinta y tendría que estudiar las consecuencias de las alternativas durante períodos ilimitados de tiempo, extensiones ilimitadas de espacio y series ilimitadas de valores. (p. 23)

Ante esta evidencia resulta imposible que el decisor tenga un comportamiento real que se acerque a la racionalidad entonces aparece la representación limitada de la situación real durante el trabajo de su apreciación en un estado mayor. Resulta muy importante la percepción ya que acomoda la información que recibimos del entorno con todo lo que el

mismo incluye. El transitar la vida de los seres humanos es un proceso constante de percepción que le permite acomodarse a las exigencias que éste impone; este mecanismo de constante recopilación de nueva información y comparación de la ya disponible forma la base del proceso de decisiones humanas, desde las más simples hasta las más complejas. En el caso del nivel operacional, se trata de como un comandante percibe el problema militar a resolver, pero cargado de expectativas que le impone el nivel estratégico cuando le proporciona una directiva particular para la defensa nacional (DPDN) en donde se establecen los efectos finales deseados, objetivos y recursos. De esta manera comienza el análisis individual de la situación que luego deriva en un trabajo de planeamiento de un grupo de personas que, agrupados en el estado mayor, deben percibir esa situación bajo la óptica de sus áreas y con el conocimiento que poseen para que el proceso de toma de decisiones se acerque a la racionalidad perfecta sin embargo, cada individuo tiene sus procesos mentales y emocionales que filtran la realidad lo cual lo convierte en un análisis atravesado por diversas cuestiones que no sólo se limitan a la lectura de la situación o de directivas particulares; sino que también conlleva tener en cuenta el ámbito de trabajo, el conocimiento de cada individuo integrante del grupo, experiencia en el área, la autoconciencia, la empatía, el autoconocimiento y la gestión de las relaciones humanas.

Sección V

El multidominio – El dominio de la información y la cognición.

Con todo lo abordado hasta ahora se pretende que el lector elabore un juicio crítico de la importancia que tiene la temática en el ámbito de la acción militar conjunta ya que de eso se trata, pura y exclusivamente, el nivel operacional. El trabajar conjuntamente entre diferentes fuerzas armadas que poseen culturas organizacionales distintas, usos y costumbres particulares y esencias particularmente diferentes, lleva a la necesidad de armonizar ciertos aspectos que hacen al proceso de toma de decisiones que generan órdenes para cada organización integrante de un teatro de operaciones sea cual fuere su fuerza. Estas organizaciones deben cooperar y amalgamar muchas opciones particulares para lograr configurar la situación y lograr los efectos que se pretenden y aún más, hoy en día, que se concibe la estrategia multicapa en donde el trabajo conjunto es inter agencial lo que supone efectos integrados para permitir las operaciones militares conjuntas.

Esta estrategia multicapa abarca ocho dominios – terrestre, marítimo, fluvial, aéreo, electromagnético, espacial, información, ciberespacio – en este trabajo de investigación

reviste vital importancia el dominio de la información en donde entra en juego lo cognitivo.

Hoy en día los actores que se enfrentan buscan manipular el dominio de la información para influir directamente en el proceso cognitivo del oponente al interferir en los procesos de organización de la información que se obtiene; para ello se realizan operaciones de información para que se activen las emociones, sentimientos y percepción de las tropas y de las personas que toman las decisiones como así también los que asesoran y asisten. Con todo ello se influye en el proceso de toma de decisiones ya que, al manipular la comunicación e información, se logra interferir el ciclo OODA (observación – orientación – decisión – acción) del enemigo porque éste tiene que analizar mayor cantidad de variables que genera esa información y lo lleva a decidir erróneamente o anula la capacidad de anticipación.

Esta temática se relaciona con la inteligencia emocional ya que, como se ha explicado en la sección anterior, la percepción es la manera en la que los seres humanos organizan la información que reciben a través de los sentidos y de acuerdo con ella se procesa a través de filtros como el conocimiento, los sentimientos y emociones. Cuando se tiene que planificar para resolver problemas militares se tienen en cuenta siempre los factores de la táctica que son: tiempo, espacio y poder de combate relativo y ellos son los que llevan a cualquier comandante y su estado mayor a la necesidad de obtener información que reduzca el nivel de incertidumbre para el proceso de toma de decisiones. Una manera de anticipar lo que sucederá y las consecuencias que se estiman; para ello, el planeamiento militar conjunto es que se compone de una secuencia lógica de pasos que desemboca en formas de dar respuesta a un problema militar operativo o futuro.

En lo que respecta al trabajo, es fundamental que cada individuo que integra organizaciones militares conozca sobre liderazgo, sus tipos y la relación que tiene con la inteligencia emocional y las competencias que esta propone. El conocimiento favorece a que en situaciones como las que se mencionan anteriormente el decisor genere la confianza suficiente en el personal que lo asesora y asiste – estado mayor – para que transmitan su visión al resto de la organización. Que cada integrante se identifique con la misión que tienen y que se adopte como propia. Es por ello por lo que la información y la comunicación juegan un papel muy importante porque a través de ellas se puede influir significativamente en cada individuo de propia tropa o del enemigo, a tal punto que la información que se pretende conozca el oponente puede llegar a resultar una herramienta disuasiva si se sabe comunicar de manera correcta, en el espacio correcto y en el tiempo adecuado. Aquí se vuelve a relacionar con el trabajo mencionado en la sección anterior sobre el engaño y su importancia para configurar situaciones favorables para las operaciones decisivas que permitan lograr los

efectos finales deseados.

Para el nivel operacional es indispensable la obtención de información y el proceso de esta a través de la inteligencia estratégica para que los niveles inferiores tengan un nivel de certeza cierta que les permita planificar correctamente ya que el nivel táctico es el de los enfrentamientos propiamente dichos mientras que, el operacional es donde reina la incertidumbre y las probabilidades. Es por ello por lo que el manejo de información en los niveles superiores resulta de vital importancia como así también su comunicación a los niveles subordinados. El ciclo de producción de inteligencia en su tercer paso, proceso de la información obtenida, evalúa la pertinencia y el grado de confiabilidad de la información obtenida. La pertinencia define quien es el que debe conocer esa información y con qué prioridad mientras que el grado de confiabilidad constata las fuentes de obtención y su nivel de confianza respecto a si existe confirmación por otras de lo que se ha obtenido.

Es por ello por lo que, el ámbito de trabajo entre el comandante y su estado mayor debe ser de una confianza extrema que permita que cada integrante interprete que posee una libertad de acción que lo lleve a profundizar su trabajo y hacerlo de manera profesional sin que le jueguen en contra los sesgos que prometen ambientes restrictos o muy centralizadores. Aquí entra en juego la capacidad del decisor de generar ese ambiente a través de su liderazgo y las competencias que la inteligencia emocional posee. En el nivel operacional se requiere de un liderazgo estratégico que permita hacer llegar la visión de un comandante hacia toda la organización como así también que la misión de ésta sea comprendida y aceptada por todos los integrantes. La persona que ocupa ese rol debe articular liderazgo directo e indirecto ya que de manera indirecta debe llegar hasta el último soldado mientras que directamente debe influir sobre sus asesores para que faciliten el proceso de toma de decisiones. Esto presupone contar con habilidades y capacidades que harán que todo lo que proyecte llegue a concretarse y es por ello que este trabajo pretende vincularlo con la IE.

Sección VI:

Inteligencia emocional – componentes que necesita un líder.

En esta sección se da a conocer la inteligencia emocional y lo que propone para que un líder obtenga buenos resultados y hasta inclusive sean superadores.

Ya se ha explicado cómo funciona el sistema de emociones desde la antigüedad y su evolución y es importante tener en cuenta todo ello en la formación del personal de las fuerzas armadas porque la carrera de las armas no es un trabajo convencional sino un estilo

de vida que en ciertos momentos exige a una persona a entregar su vida si es necesario. Parece muy simple escribirlo y hasta decirlo, pero, implica una serie de cuestiones que para estar preparado para aquel momento cualquier individuo que integre las distintas fuerzas debe conocer en profundidad; una de ellas es el comportamiento humano que es estudiado por la psicología, dentro de esta, la inteligencia emocional tiene un rol fundamental para los tiempos de hoy en día y fundamental para el liderazgo adaptativo.

Es por ello por lo que, en primer término, se recuerda que es la IE. En su libro, Daniel Goleman, concibe a la inteligencia emocional como la capacidad de entender las emociones de cada uno como así también la de los demás. Es altamente recomendable que el lector formule una representación mental o recuerde alguna situación en la que ha visto involucrada la IE en su vida cotidiana y sus acciones en base a ello, para que entienda todo lo que se ha explicado; vincule que grado de relación encuentra, se proponga conocer aún más sobre la temática para anticipar las acciones que sobrevienen luego de un asalto emocional para poder manejarlas y hacer del ambiente en donde se desenvuelve, un lugar óptimo en cuestión de relaciones interpersonales lo que mejora significativamente el entorno organizacional y el logro de metas.

Las competencias en las que se basa la inteligencia emocional son 4 pero que contienen una serie de capacidades que hacen a cada una. Aquí se vincula la temática con la educación en las fuerzas armadas que se basa en competencias en donde cada individuo recibe los contenidos necesarios para saber ser, saber estar y saber hacer; esto hace a las capacidades que forman las competencias necesarias que necesita un militar para desempeñarse en los puestos que le toque ocupar, tanto en la paz como en situación de conflicto. Tiene directa vinculación porque, afortunadamente, como la IE posee competencias entonces se puede fomentar su aprendizaje a través de aquellas capacidades básicas intrínsecas, por lo tanto, se puede desglosar en contenido a incluir en la formación y perfeccionamiento de todo el personal integrante de las fuerzas armadas.

Para ello se da a conocer las competencias que la inteligencia emocional posee. Estas son: autoconciencia, conciencia social, gestión de las relaciones y autogestión. Dentro de la autoconciencia se encuentra la autoconciencia emocional, dentro de la conciencia social se localiza a la empatía y conciencia organizativa, en la gestión de las relaciones existe el liderazgo inspirador, la influencia, la gestión de los conflictos, el trabajo en equipo y colaboración. En la autogestión se encuentra el autocontrol emocional, adaptabilidad, capacidad de triunfo y actitud positiva.

Al respecto (Goleman, 2011) establece que:

Por último tenemos la cuestión de cómo puede el líder desarrollar más la inteligencia emocional. En ese aspecto la buena noticia de los científicos que investigan el cerebro es la neuroplasticidad: el descubrimiento de que el cerebro sigue creciendo y moldeándose durante toda la vida. Un proceso de aprendizaje sistemático, ..., puede facilitar ese desarrollo del liderazgo en cualquier momento de una carrera... o de una vida. (p. 15)

Esto evidencia que no se nace líder, sino que se puede adquirir la capacidad de liderar y de llevar a la voluntaria obediencia a un grupo de personas. Aspecto de vital importancia para la acción militar conjunta y para el liderazgo adaptativo en el nivel operacional ya que existe una fuerte creencia que los procesos racionales son los que dan soluciones adecuadas mientras que los procesos emocionales no están bien vistos desde la perspectiva de la toma de decisiones. Entonces, cabe destacar que un líder puede aprender en cualquier momento de su carrera o de su vida siempre y cuando esté predispuesto emocionalmente para poner todo su interés, acción y compromiso en obtener y perfeccionar el conocimiento que posea al respecto.

Al entender la IE y las capacidades que conllevan a crear las competencias que contiene, el líder es capaz de comprender mejor su organización, el entorno y a la organización mayor que contiene a la suya respectiva. También puede relacionarse mejor con otras áreas que le permiten alcanzar las metas y objetivos que se proponga que, tras aislarse, no se consiguen.

Según Goleman (2022): “la rentabilidad de la inteligencia emocional es una idea relativamente nueva en la empresa y puede que a algunos directivos les cueste aceptarla” (Goleman, 2022, p. 18). En este sentido cabe mencionar que si bien los conceptos son dirigidos al ámbito empresarial no se debe caer en el sesgo de incompatibilidad con el ámbito militar conjunto porque se puede tomar como una empresa el emprender una solución a un problema militar futuro con las particularidades que eso conlleva. Y también existe la falta de aceptación de la temática por personal integrante de las fuerzas armadas que sostiene que el proceso absolutamente racional es el que garantiza soluciones convenientes.

Al investigar sobre los efectos de ambientes de trabajo negativos se encontró que la desvinculación entre el cerebro y la inteligencia emocional causada por esos ámbitos y la sobrecarga por exceso de estrés, como lo refiere el autor: “incapacitan las zonas prefrontales del cerebro, donde se ubican la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad” (Goleman, 2022, p. 14). Por otro lado, existe la zona de flujo del cerebro en donde trabaja con la máxima eficiencia cognitiva y cada persona logra los mejores resultados.

Teniendo en cuenta lo explicado se pasa a detallar cada una de las competencias de la IE y sus capacidades:

LA AUTOCONCIENCIA.

La autoconciencia emocional: permite a los líderes conectar con sus señales internas y reconocer los efectos de sus sentimientos en ellos mismos y en su entorno. Esto les brinda la posibilidad de expresarse sin ocultar emociones, ser francos, auténticos y sentirse convencidos de sus principios esenciales.

La autoevaluación certera: los líderes con autoconciencia conocen sus límites, sus fortalezas y son capaces de reírse de ellos mismos. Pueden recibir y aceptar en buen término las críticas constructivas sobre su rendimiento. Este tipo de evaluación permite saber cuándo pedir ayuda y renovar la fuerza del liderazgo.

La confianza en uno mismo: conocerse a sí mismo permite identificar los puntos fuertes de cada persona, lo que lleva a aceptar nuevos desafíos sin dudar ante el miedo que supone el riesgo. Los líderes que confían en sí mismos suelen notarse y destacan una desenvoltura significativa en el grupo.

LA AUTOGESTIÓN.

El autocontrol: el autocontrol emocional permite controlar las situaciones en donde se sufre un asalto emocional en donde los sentimientos y pensamientos perturbadores se apoderan de cada individuo. Esto lleva a canalizarlos e incluso aprovecharlos para mantener una postura de tranquilidad y ecuanimidad ante situaciones de crisis, cuestión que se irradia al resto del grupo y logra aliviar tensiones.

La transparencia: se refiere a la autenticidad de lo que se siente, se dice y se hace. Las personas transparentes se mantienen fieles a sus valores, aceptan y reconocen sus faltas o sus errores, pero, también condenan fuertemente la conducta inmoral de los demás en lugar de pasarla por alto. Los líderes transparentes posibilitan la integridad en grupos de trabajo y también es un aspecto que se contagia e irradia.

La adaptabilidad: esto refiere a la capacidad de poder organizar varias tareas sin perder concentración ni energía. Los líderes con adaptabilidad se sienten cómodos ante las situaciones cambiantes de la vida cotidiana y de su entorno profesional. La adaptabilidad les permite amoldarse sin inconvenientes a situaciones imprevistas o contingencias y resolverse ágilmente ante ellas.

La capacidad de consecución: los líderes con esta capacidad poseen valores morales bien definidos lo que los lleva a buscar siempre los mejores resultados para sí mismo y para sus subordinados. Tiene relación directa con la capacidad de aprender del líder para enseñar a

mejorar a las personas que le dependen.

La iniciativa: refiere a la capacidad de aprovechar oportunidades o crearlas en lugar de esperarlas. Los líderes con iniciativa no temen a simplificar la burocracia o adaptar normas para crear mejores posibilidades.

El optimismo: las personas optimistas son capaces de aceptar las cosas como vienen, tras un revés perciben la oportunidad y no una amenaza. Son individuos que tienen una concepción positiva de los demás y esperan de ellos lo mejor. Ver el lado positivo los prepara para esperar que el cambio aparejado al futuro sea para mejor.

LA CONCIENCIA SOCIAL

La empatía: esta capacidad refiere a que las personas que las poseen pueden conectar con una gama de emociones que les permiten detectar lo que sienten, pero no expresan las personas o un grupo. Son capaces de escuchar activamente con atención y tienen la particularidad de entender la perspectiva de la persona o personas a las que escuchan. Gracias a esta capacidad un individuo o líder puede tener buena relación con personas de orígenes distintos u otras culturas.

La conciencia organizativa: quienes poseen buena conciencia social suelen poseer astucia en el campo de la política, detectan las redes sociales determinantes como así también las relaciones de poder fundamentales. Los líderes con esta capacidad entienden la fuerza política que impera en la organización, así como sus valores, las normas y reglas expresas que se aplican.

El servicio: la buena predisposición del servicio lleva a los líderes a crear un ámbito emocional adecuado para que las personas que están en contacto directo hagan de las relaciones grupales, con otras áreas y con los clientes (en el caso de las fuerzas armadas los clientes son los subordinados que consumen el servicio de las personas que son superiores). Los líderes competentes en el servicio se preocupan por la satisfacción del cliente y asegurar que tenga todo lo que necesita como también están disponibles siempre que haga falta.

LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES.

La inspiración: las personas que inspiran crean resonancia en los demás. Impulsan al resto y son ejemplo de lo que piden y exigen, capaces articular objetivos de manera tal que todos se sientan estimulados. Comunican, más allá de actividades diarias, una sensación de trabajo unificado hacia un mismo fin por lo que las actividades resultan atractivas.

La influencia. según Goleman (2022):

Los indicadores de la capacidad de influencia de un líder van de encontrar el punto de interés más adecuado para un oyente concreto a saber conseguir el

respaldo de individuos clave y de una red de apoyo para una iniciativa determinada. (p. 147)

Los líderes con influencia convencen y seducen a los grupos a los que se dirigen.

El desarrollo de los demás: a los individuos que verdaderamente les importan los demás se preocupan por cultivarlos y fomentar su crecimiento personal y profesional. Comprenden a sus subordinados, sus fortalezas y debilidades. Se relacionan con mentores o *coaches*.

La capacidad de impulsar el cambio: se refiere a entender la necesidad de cambio, salir de la zona de confort para romper el statu quo existente y defender lo nuevo. Aquellos que cuentan con esta capacidad suelen ser pragmáticos y capaces de fundamentar el nuevo orden. Tienen gran convicción para apoyar el cambio a pesar de toparse con grandes obstáculos y encuentran formas prácticas para sortearlos.

La gestión de los conflictos: trata de saber escuchar a todas las partes involucradas, identificar sentimientos, emociones e intereses y comprender los puntos de vista existentes para crear un ideal común que todos defiendan. Los individuos con esta capacidad exponen el conflicto recolectan sentimientos, opiniones y redireccionan la energía hacia un ideal común.

El trabajo en equipo y la colaboración: los individuos que fomentan el trabajo en equipo y la colaboración, generan un ambiente armónico y ejemplifican el respeto, la atención y la cooperación. Generan compromiso colectivo, identidad, irradiación y espíritu de equipo. Se esfuerzan por crear y fortalecer relaciones estrechas que traspasan las obligaciones laborales o profesionales. En relación con las fuerzas armadas es a lo que se le llama espíritu de cuerpo.

Hasta aquí se detalla el funcionamiento del ser humano en cuanto a las emociones desde la antigüedad y su evolución para entender que es lo que genera en la vida diaria de las personas, se establece una relación con las estrategias actuales de defensa para que el lector entienda donde se puede ubicar la temática en relación con las fuerzas armadas y por último se describe directamente la inteligencia emocional y sus competencias con hincapié en el liderazgo para dar pie a las conclusiones parciales y el paso al segundo capítulo que aborda la influencia de las emociones en el proceso de toma de decisiones con injerencia del liderazgo, ejercicio del mando y el nivel operacional, donde las operaciones se tornan complejas

Capítulo 2

Tomar decisiones – una combinación de liderazgo, inteligencia emocional y ejercicio del mando.

Sección I:

Las soluciones requieren de liderazgo – cuando las decisiones son mucho más que sólo el resultado de un proceso intelectual.

Durante el desarrollo del trabajo el lector puede comprender que, para la decisión, existen otros elementos y procesos que influyen en la planificación de una solución ante un problema. En este capítulo se aborda la relación entre la IE, el liderazgo y el ejercicio del mando para identificar que lo que dice la teoría del ejercicio del mando contiene mucho de inteligencia emocional sin explicitarla sin dejar de lado que es necesario conocer el tema ya que el liderazgo en los niveles altos de la conducción requiere el manejo hábil de lo que se propone.

Para tomar decisiones en el nivel operacional se toma como doctrina el planeamiento para la acción militar conjunta que consiste en el proceso lógico de pasos para arribar a la mejor solución y comunicarla a los elementos que dependen del comando operacional, con el fin de lograr los efectos deseados. Los pasos que integran el proceso son: análisis del problema, análisis de la situación y elaboración de los modos de acción, análisis de los modos de acción y confrontación, comparación, resolución del comandante, elaboración y distribución del plan de campaña y mantenimiento, adecuación y ejecución. Como sostiene el reglamento PC 20 – 01 “Planeamiento para la acción militar conjunta nivel operacional” (Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2023): “el planeamiento operacional se desarrolla a través de una metodología científica mediante métodos racionales. Este planeamiento será más eficaz en la medida que se apoye en el Arte Operacional del comandante y su Estado Mayor” (p. 95). Con ello se aprecia la base racional del proceso de toma de decisiones, sin embargo, como establece la cita, entra en juego el arte operacional del decisor y sus asesores. Aquí es aplicable el liderazgo, el ejercicio del mando y la inteligencia emocional del comandante para lograr elaborar el plan de campaña y transmitir sus decisiones a los elementos subordinados que deben entender la visión y misión del comando e identificarlas como propias.

El nivel operacional se caracteriza por la acción conjunta y por lo tanto el liderazgo del comandante es de vital importancia para lograr operaciones eficaces entre las distintas agencias que se empleen para dar solución a un problema militar. De lo aprendido en la

escuela de guerra conjunta en la materia liderazgo surge que, existe en este nivel, el liderazgo directo e indirecto. El primero es el que ejerce el comandante con su estado mayor (EM) mientras que el segundo, es el que ejerce el comandante mediante sus asesores y jefes que llega a toda la organización. También existe la figura de los líderes estratégicos que son los que articulan los objetivos propios de ese nivel con el nivel estratégico militar y también existen los líderes organizacionales que hacen lo propio entre los objetivos estratégicos y los operacionales.

Es necesario comprender que, si bien se pretende minimizar los efectos de la emocionalidad en el proceso de toma de decisiones, no se puede lograr ello si no se conoce las habilidades que implica la IE y su manejo para anticiparse a los asaltos emocionales que pueden crear sesgos que conlleven a tomar decisiones que no sean factibles y aceptables. Para ello, en el capítulo anterior, se hizo hincapié en explicar brevemente el funcionamiento anatómico y fisiológico de los asaltos emocionales que brindan respuestas toscas sin refinar o contemplar los componentes de una situación al completo. Aspecto muy relacionado con el proceso de planeamiento que analiza acabadamente el problema y la situación. Temas como el daño colateral deben ser tenidos muy en cuenta al momento de planificar operaciones militares y, en ello, es imposible que no haya emocionalidad implícita ya que se evalúa la posibilidad de afectar lo menos posible a los civiles que se encuentran en un teatro de operaciones (TO) como así también a sus bienes. Otro tema que no excluye la emocionalidad es el análisis de aceptabilidad de los modos de acción que se traduce en costos de vidas humanas, en particular, de propia tropa y el impacto que tendrá en todos los ámbitos transversales a un conflicto. De la correcta práctica de las competencias emocionales se hace el liderazgo adaptativo ya que resulta menos complicado flexibilizar el proceso de toma de decisiones adaptando las respuestas que se necesitan, en el momento que se necesitan. En cualquier nivel de la conducción se toman decisiones, pero si las mismas son centralizadas en un solo nivel se produce una ralentización que puede tener efectos adversos en la solución de problemas.

Por todo esto es que el liderazgo adaptativo necesita que las decisiones se tomen en cualquier nivel que pueda resolver las contingencias de inmediato, entonces, el dominio de las competencias de autogestión y de la gestión de las relaciones cobran importancia para que los líderes directos de organizaciones que están frente a los problemas tengan la libertad de acción de decidir y darle solución a las contingencias que surgen. No obstante, esto no implica que el comandante no esté presente cuando lo disponga, por el contrario; es muy útil la presencia de este en los niveles subordinados para que el personal observe que el que toma

las decisiones es una persona como los que ejecutan la operación y no lo consideren de una forma mitológica como un dios que no aparece frente a simples mortales. La presencia del líder refuerza el espíritu de lucha de las tropas y también puede multiplicar el poder de combate ya que un individuo que se siente acompañado por el que decide, tiene más fortaleza a la hora de llevar a cabo acciones que implican riesgo de vida o un esfuerzo significativo.

En la doctrina específica del ejército se definen los conceptos de mando, comando y conducción, con los cuales le da forma a la figura de un líder. He aquí que un militar que pueda conjugar los conceptos anteriores junto con las cualidades personales para el mando y sus procedimientos es considerado un líder.

Sección II

Ejercicio del mando – más allá de la autoridad y las responsabilidades.

Cada fuerza define su cultura organizacional y propone una manera distinta del ejercicio del mando, el comando y la conducción. Pero en todas se imparten órdenes y se cumplen, así funciona la cadena de comando y es así como también funciona la comunicación de las misiones que deben llevar a cabo elementos subordinados en las operaciones para conseguir los efectos que se pretenden y obtener los objetivos que se les imponen.

Sin embargo, el ejercicio del mando resulta ser más que sólo impartir órdenes y comunicarlas. Aquí entran en juego las competencias de la IE de cada persona que lleve la tarea de comandar elementos de las fuerzas para que su preparación sea la adecuada y poder estar en condiciones de integrar organizaciones mayores que formen la acción militar conjunta. Todo comandante en cualquier nivel debe asegurar la preparación para la guerra de su organización y el bienestar del personal, esas son las funciones de todo jefe dentro de la doctrina específica de ejército, pero análogamente es similar en el resto de las fuerzas. Al interpretar estas funciones se puede inferir que las competencias y habilidades de la IE están implícitas en ellas sobre todo en la segunda que trata del bienestar del personal, cuestión que es de importancia durante la paz, pero es vital durante el conflicto u operaciones. En este sentido, fomentar el trabajo en equipo y favorecer el desarrollo individual como así también las relaciones interpersonales, permite que las organizaciones se cohesionen, se identifiquen con objetivos mayores y promuevan el perfeccionamiento como hábito. Cuando se refiere a esto se piensa sólo en el liderazgo directo ya que se asocia con los menores niveles; la posibilidad de influir en las organizaciones, y a partir de ello lograr eficiencia y eficacia. Sin embargo, el ejercicio del mando es transversal a todos los niveles, por lo tanto, las competencias necesarias para garantizar las funciones mencionadas son comunes a todos los

niveles; la diferencia es que a mayor nivel mayores serán los detalles para tener en cuenta y mayor será la cantidad de personas que conformen las organizaciones.

En los institutos de formación militar de las fuerzas armadas se posee un currículo que contiene el tema para enseñar, sin embargo, su abordaje se limita a la lectura de la doctrina sin ampliar el horizonte formativo que requiere la investigación más allá de reglamentos militares. A medida que el militar pasa de año en cada instituto, tiene como subordinados a otros que cursan las etapas anteriores. Así, por ejemplo, un cadete o aspirante de segundo año tiene potestad para ejercer el mando frente al de primero, el de tercer año puede hacer lo mismo con segundo y primer año mientras que, cuarto año y sucesivos, pueden hacerlo con el resto de los que cursan años anteriores. Este modelo permite el desarrollo de habilidades para ejercer el mando, profundizar en el tema y motivar a aquel que busca ser líder ya desde sus comienzos, pero, al no existir mucha información sobre donde ampliar los conocimientos al respecto, sólo se limita a la aplicación de la doctrina y lo poco que se pueda conocer de la historia militar. Sin duda, como se desarrolla el tema en el presente trabajo, es de suma importancia estimular la auto preparación y la investigación de lo que conlleva el ejercicio del mando. Es decir, el interesado en ejercer el mando con corrección no debe quedarse solamente con los conceptos doctrinarios de la reglamentación militar, sino que, resulta conveniente que estudie los aportes que otras ciencias realizan a la temática. Por ejemplo, la psicología con el estudio de la conducta humana, el abordaje del liderazgo y el conocimiento de la IE entre otros. Durante la etapa de formación existe una situación idónea para profundizar en la temática ya que los integrantes de los institutos militares, se refiere a los cadetes y aspirantes, se encuentran inmersos en una realidad común: estudiar y atravesar las exigencias establecidas en los requisitos de aprobación de materias, evaluaciones y otras que le impone su condición de ser estudiante de la carrera de las armas. El resto que integra los institutos de formación, oficiales, suboficiales, soldados y agentes civiles son el contexto de los estudiantes y giran en torno a ellos. Sin embargo, los oficiales y suboficiales tienen la oportunidad de ejercer la práctica constante del ejercicio del mando y del liderazgo ya sea con las fracciones de estudiantes que se les asignen como también entre ellos mismos.

Hasta aquí, se explica muy brevemente cómo funciona la incorporación de la temática en aquellos militares que, luego de su etapa de formación, tendrán que tomar decisiones frente a una organización de la cual serán jefes. Esas decisiones se tornan más complejas a medida que el militar asciende en su jerarquía y ocupa puestos de mayor trascendencia. Por ejemplo, en el caso de oficiales y suboficiales, se posee una distinción entre los subalternos y superiores que comprenden ciertos grados y jerarquías. Esto se relaciona con el nivel de

tareas, conocimientos y decisiones que pueden tomar en esos niveles. Es por ello por lo que se recalca la importancia de poseer las competencias necesarias de la inteligencia emocional para que la práctica del ejercicio del mando y del liderazgo, que no es otra cosa que relacionarse con el personal de las organizaciones militares, permita el logro de metas y objetivos de manera eficiente y eficaz.

En el caso de la doctrina específica de ejército se establece que el desarrollo del mando militar ocurre mediante las acciones y órdenes del jefe quien debe estar pendiente en forma permanente de sus responsabilidades, capitalizar las acciones de mando positivas, neutralizar sus debilidades humanas y conducirse en el trato con su personal a cargo según indican los principios y procedimientos del mando. Esto es muy cierto, sin embargo, las debilidades humanas no se pueden neutralizar ya que están asociadas a emociones que anclan su existencia en el ser, generan conocimiento y se guardan en un gran “baúl” que luego generan condicionamientos en las respuestas que se pueden dar o en la toma de decisiones. Lo que propone la IE es que a través de su conocimiento una persona se pueda anticipar a los efectos y que pueda manejarlos tras fomentar su autogestión. Para el ejercicio del mando existen la misión o función, el jefe, los subordinados y la situación que son considerados como factores que se conjugan para lograr la voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación de los subordinados.

Sección III

Ejercer el mando – la opción de ser sólo jefe o de liderar organizaciones.

En esta sección se explica como a través de los principios y procedimientos del mando, liderar es una opción que puede elegir cualquier militar que le toque tener personal a cargo dentro de una organización a la cual, la superioridad militar, ha considerado que tiene que comandar.

Para comprender esto se debe conocer sobre el comportamiento humano y como establece la doctrina específica de ejército (Ejército, 2023): “nace de la interacción permanente entre el individuo y la situación en que se encuentra y se concreta en las diversas respuestas con que la personalidad humana reacciona o acciona ante las circunstancias”. (p. Cap II – 1); es en este sentido se afirma lo que el trabajo detalla sobre la inteligencia emocional y su relación con las acciones del individuo de acuerdo con la situación y los ámbitos en donde desarrolla sus actividades. Como el ejercicio del mando busca influir y dirigir el espíritu de otras personas hacia una misión u objetivo; resulta necesario que cada jefe/comandante conozca, comprenda y pueda predecir cómo se comporta cada integrante de

la organización de manera individual y colectiva. Es una tarea que supone que las acciones que realice cada persona que tenga personal a cargo; son ejemplo y motor de reacción de los subordinados. Por ello, es que aquel jefe que logre una reacción positiva en los individuos puede esperar similar respuesta en la organización que comanda, lo que se complementa con adecuada motivación, fomentar e inculcar la disciplina y elevado espíritu de cuerpo; todo ello permite transformar en eficiente a su organización.

Existen factores y procesos que condicionan el comportamiento humano, por ejemplo, la personalidad, que está constituida por aquella información genética heredada más la obtenida a partir de su experiencia de vida. Las necesidades humanas básicas ya sean de desarrollo biológico o para satisfacer su desarrollo sociocultural, descritas en la pirámide de Maslow. La satisfacción de objetivos y el manejo de frustraciones. Las presiones internas y externas (positivas y negativas) y la motivación individual. A esto puede sumarse el incentivo que recibe grupalmente, la manera que se adapte e integre al grupo, el sentido de pertenencia, el ánimo expansivo, el respeto que halle por la dignidad humana, la resiliencia y visión del mundo.

Si se habla de presiones internas y externas se hallan fuerzas, ante las cuales se torna imprescindible el desarrollo de una fuerte inteligencia emocional que permita al individuo diferenciarse de aquello que lo limita e identificarse con lo que lo habilite a desarrollar respuestas refinadas y no reacciones impulsivas. A continuación se listan algunas que se consideran fuerzas negativas que debilitan el comportamiento humano: abandono, agravio, angustia, apetencia sexual, asco, bajas de combate, burla, clima riguroso, debilidad, derrota, desconexión con la familia, desconfianza, descontento, desesperación, dolor, falta de información, fatiga, fuego enemigo, hambre, injusticia, ira, miedo, odio, ocio, pánico, peligro, pesimismo, sed, sentimiento de inferioridad, soledad, sorpresa, suciedad, tensión emocional y vergüenza.

En concordancia con lo anterior se presentan, a continuación, algunos apoyos que refuerzan positivamente el comportamiento humano: alegría, apoyo militar, aseo, bienestar, comprensión, comunicación, confianza (en sí mismo, en su jefe, en la organización), cooperación, deporte, descanso, destreza, disciplina, diversión, empatía (capacidad intrínseca de las competencias de la IE), espíritu de cuerpo, estima, éxito, fe – en sí mismo, en la causa por la cual lucha, en los jefes, en los camaradas, en la unidad, en el triunfo final – gratitud, halago, honor, información, justicia, mando eficiente, motivación, optimismo, patriotismo, reconocimiento, resiliencia, respeto por la dignidad humana, responsabilidad, seguridad física y moral, sentimiento de seguridad, solidaridad, valor, vocación profesional.

El sentido de los párrafos anteriores es que el lector identifique los aspectos que el personal militar debe tener en cuenta para lograr eficacia y eficiencia en sus organizaciones como así también en la interacción diaria con todo el personal que permite garantizar la educación, la preparación física y espiritual que necesita el profesionalismo militar. En este sentido y respecto de la doctrina militar, todo aquel militar debe poseer condiciones personales para el mando que son resultado de la convergencia de la educación, la experiencia y el esfuerzo individual por perfeccionarse y conocerse. Esto es un punto clave ya que permitirá al militar establecer e identificar sus fortalezas y debilidades, lo que lleva a autogestionarse, que como se ha visto, es una competencia de la inteligencia emocional que influye en el proceso de toma de decisiones significativamente. A continuación, se nombran las condiciones personales: autocrítica, abnegación, aplomo, audacia, capacidad, capacidad de resolución, constancia, discreción, energía, iniciativa, proactividad, resiliencia, integridad y corrección, criterio, justicia y ecuanimidad, lealtad, optimismo y entusiasmo, porte, resistencia, valor y empatía. La conjugación de estas lleva a perfeccionarse y a mejorar las relaciones interpersonales que son el núcleo de la gestión de las relaciones que, sin duda, mejoran el ámbito de trabajo de todas las organizaciones militares tanto en la paz como en situaciones críticas.

Siempre la mirada crítica y constructiva propia permite el punto de introspección permanente, profundo y reflexivo que lleva al individuo a preguntarse si es capaz de identificar cómo reaccionan los otros a las órdenes o desempeño, si reconoce sus fortalezas y debilidades, si es capaz de identificar situaciones cambiantes y adaptarse fácilmente, si realiza una autoevaluación sobre su desempeño y si distingue como lo ven los demás respecto de su propia impresión.

Sección IV

Principios y procedimientos del mando – opciones para liderar organizaciones militares.

En esta sección el trabajo se centra en la explicación de los principios y procedimientos del mando que establece la doctrina específica de ejército pero, que se aplican a todas las fuerzas armadas ya que se busca liderar las organizaciones militares y más aún en el nivel operacional con su característica inter agencial, multidominio y complejo; en donde las relaciones entre las organizaciones integrantes de un teatro de operaciones deben ser armónicas para producir los efectos deseados y obtener los objetivos propuestos.

Los principios del mando según la doctrina (Ejército, 2023) son: “1) creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios, 2) entregarse sin limitaciones al régimen del servicio, 3) tener sentido de la autoridad y de la dignidad” (p. Cap. IV – 1)

Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios establece que el personal militar que no crea en la causa por la que lucha no tiene la capacidad de identificarse con las misiones que le impongan y provoca emociones contrarias a ello; por lo que lo lleva a resistir la causa y perder la capacidad de influir en los otros como así también atenta contra la moral ya que su ánimo se inclina hacia la derrota. Siempre debe creer que lo que emprende es un éxito, hacer de la causa que defiende su vida y que su fe y entusiasmo desborden a sus subalternos ya que debe accionar enérgicamente ante el desánimo para provocar la sensación de que todo es posible y nada está completamente perdido hasta el último momento. Auxiliarse de la fe en Dios permite que, en momentos de peligro, especialmente ante la muerte eminente, decidirse y enfrentar esas situaciones con valentía tras encomendarse a los valores espirituales puros.

Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio aborda que el servicio brinda muchas y variadas alternativas que se satisfacen sólo si el personal militar tiene la convicción de servir, servir a la nación y cumplir la misión hasta inclusive con el propio sacrificio; enseñarles a los subordinados su dignidad, protegerlos y cohesionarlos mediante la tarea en común. Es esencial la motivación del personal militar en su totalidad desde el jefe hasta el último integrante de la organización ya que se logra el compromiso necesario para la identificación e irradiación en la propia como hacia otras. En especial, todo jefe debe estar convencido que su vida consiste en servir a la patria, la misión y sus subalternos. Lo que conlleva a que lo vean con una excelencia espiritual y que quieran participar activamente de sus órdenes y decisiones. El servicio obliga a conocer al personal de manera profunda y saber identificar sentimientos y emociones de cada subalterno, entender el accionar y tener la capacidad de dar respuesta a contingencias que le puedan surgir tras comprender la naturaleza del hombre y su ser social.

Tener sentido de la autoridad y de la dignidad establece que el individuo que es investido con una cuota de poder, para ser usado en servicio como se explica en el párrafo anterior, que lleva a enaltecerlo y caracterizarlo como esencial para la nación. El sentido de la autoridad puede perderse por su exceso o por su carencia, ello puede llevar a que los subalternos tomen actitudes negativas que menoscaben la disciplina, el espíritu de cuerpo y la motivación. Se debe inspirar respeto y, para ello, se debe ser digno del cargo que se ocupa como también hacerse respetable que conlleva a vivir noblemente; evitar toda falta, aún en la vida privada, puesto que origina una disminución en la imagen del militar a cargo. Para lograr el sentido de la autoridad el jefe debe tomar conciencia de su propia dignidad en conjunto con las responsabilidades legales como morales que ocupar ese lugar lleva implícito. Debe hacer

de la dignidad algo sagrado al servicio del deber militar para lograr que cada subordinado deposite plena confianza y lograr la entrega volitiva, obediente y cargada de expectativas.

Hasta aquí se explica los principios del mando que hacen al militar que tiene organizaciones a cargo; sin embargo, existen procedimientos que deben guiar toda acción y decisión de los jefes.

A esta altura, el lector posee una imagen de lo que un militar tiene capacidad de hacer a la hora de conducir organizaciones en todos los niveles pero, cabe destacar que los niveles más altos exigen una responsabilidad mayor y, en relación con la investigación, el nivel operacional incluye la exigencia de la acción militar conjunta que supone la armonización del liderazgo para que las decisiones que se toman sean captadas, comprendidas y tomadas como propias por todas las organizaciones dependientes de un comando de teatro de operaciones independientemente de la fuerza o agencias a las que pertenezcan.

Los procedimientos del mando son reglas basadas en los principios que si se aplican aseguran un correcto ejercicio del mando. Estos son: crear y mantener el ascendiente, dar el ejemplo, conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente (clave para la IE); conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados (aspecto clave para el liderazgo); impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución, emplear a los subordinados de acuerdo con sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo (relación directa con las competencias de la IE), desarrollar el sentido de responsabilidad en sí mismo y en los subordinados, administrar justicia con ecuanimidad. Evidentemente existe relación directa entre las competencias, habilidades de la inteligencia emocional y estos procedimientos, pero, también existe relación con el proceso de toma de decisiones, como se ha explicado en el capítulo anterior, la emoción prepara la decisión que culmina en la acción.

En el caso del nivel operacional esa acción se traduce en la planificación de posibles soluciones a problemas militares, concebir modos de acción para dar respuestas a las exigencias que imponen éstos y tomar decisiones respecto de las acciones que se llevan a cabo tanto para lograr los efectos deseados como los objetivos operacionales. Por lo tanto, existe el órgano asesor y asistente de un comandante que es su estado mayor (EM) integrado por personas especialistas que analizan lo que impone la estrategia nacional para plasmarlo en un plan de campaña y que llegue a los elementos que deben planear la ejecución de las acciones. La decisión final la tiene el comandante sin embargo el proceso de planeamiento, en sus pasos, propone atravesar etapas en donde cada persona que tiene el trabajo de analizar aspectos de su especialidad puede generar sesgos que obstaculizan la objetividad del análisis.

Esos sesgos se relacionan con la temática del trabajo ya que tienen que ver con las emociones del ser humano según el entorno donde se encuentre que es el que le da el contexto a la planificación. Y aquí, es importante que cada comandante lidere su EM y generar las condiciones que garanticen el mejor resultado para que las decisiones finales sean aceptables y factibles de llevar a cabo.

Las etapas donde se ven involucradas las emociones en mayor medida son las que abarcan el análisis de la situación, las exposiciones que se le presentan al comandante, la elaboración de los modos de acción, la confrontación y luego en la asistencia; que muchas veces como la decisión no suele ser propia genera diversos sentimientos que pueden opacar la eficiencia y eficacia que se necesita. Es allí donde el comandante debe procurar aplicar las competencias de la IE que resultan muy útil para liderar las organizaciones y lograr que su equipo genere productos de calidad que obtengan lo previsto por los niveles superiores a un costo relativamente bajo y aceptable.

De manera muy breve se explican los procedimientos para el mando.

Crear y mantener el ascendiente: relevancia moral que una persona tiene y transmite a terceros. Resulta de la proyección de la personalidad hacia los demás que tiene vigencia mientras se lo reconozca en la práctica. Se trata de una fuerza motivante para quien lo posee como para quien lo recibe. Difícil de medir otorga al mando su sentido pleno. Esta condición se relaciona con la competencia de la IE de autogestión y de gestión de las relaciones.

Dar el ejemplo: es indiscutible que las acciones ejemplares tienen un efecto multiplicador y posibilita el despertar de una potencia inimaginable en las personas que dependen de otra. Esto se relaciona con la IE de acuerdo con lo que establece sobre las relaciones interpersonales ya que el ejemplo produce la identificación del ideal por parte del subordinado y lo lleva a hacer lo mismo; por lo tanto, mejora las relaciones interpersonales. En el caso del presente trabajo y del nivel operacional, un comandante operacional debe ser ejemplo de profesionalismo y demostrar conocimientos profundos sobre el planeamiento militar conjunto. Con ello puede esperar que su estado mayor siga por ese mismo camino.

Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente: refiere a la capacidad de cada jefe de autocriticarse en forma continua para poder identificar claramente sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta manera conoce muy bien sus posibilidades y limitaciones lo que lo lleva a ser maestro de sí mismo tras permitir el propio perfeccionamiento. Más allá de la capacitación que le brinde la carrera militar todo individuo debe capacitarse adicionalmente lo que permite llenar los vastos conocimientos que requiere el ser jefe. Esto produce un eclipse de imperfecciones y genera un efecto positivo e irradiante

en la organización, un jefe que tiene conocimiento invita a sus subordinados a perfeccionarse, aumenta la confianza y seguridad de la organización y aumenta su ascendente. Se relaciona con la competencia de autogestión de la inteligencia emocional e, inevitablemente, mejora las relaciones entre los individuos.

Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados: ejercer el mando no es una tarea simple y más si se desconocen las bases legales y psicológicas donde se sustentan las relaciones entre superiores y subordinados. El jefe puede tener una idea más acabada de las reacciones de su personal y de su comportamiento en diferentes ambientes y condiciones, en la medida que ejerza una profunda, consciente y detallada de estos lo cual lo lleva a comprenderlos mejor y reconocer sus individualidades, virtudes y defectos. En tal caso lo lleva a preocuparse por el bienestar de ellos, desempeñarse como consejero y aumentar la cooperación, que sin duda produce un aumento en la moral individual y colectiva de la organización. Los subordinados que comprueben que la preocupación del jefe por su bienestar es una convicción sentida, tienden a responder mejor a las exigencias. Respecto a mantenerlos informados, el jefe se asegura el entendimiento mutuo y comprensión, permite orientar los esfuerzos, consolidar el trabajo en equipo e incentiva la moral. Esto puede verse limitado por la exigencia que imponga la seguridad de la información que se maneja. Este procedimiento es el fundamental para lograr liderar cualquier organización, ya que conocer al personal es la base de la eficacia y eficiencia. Realza las virtudes de cada individuo, permite la identificación total con la misión y visión de la organización y crea un ambiente en el cual todo el personal quiere desarrollarse. Se relaciona con todas las competencias de la IE ya que integra todas las habilidades, por ello su nivel de esencialidad que nuclea y lleva al personal militar a convertirse en líder de cada organización que se le encomiende, tanto en la paz como en la guerra.

Impartir ordenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución: en este sentido todo jefe debe habituarse a realizar rápidas apreciaciones de situación para adoptar resoluciones adecuadas. Durante la guerra es frecuente que existan situaciones muy fluidas, con alta carga de incertidumbre y de gran tensión emocional por ello debe practicarse a diario y ante situaciones adversas. Lo que resuelva el jefe se vuelve acción por imperiosa necesidad; por esta razón se debe tener en cuenta medios y tiempo disponible para la ejecución de la resolución. Con el objetivo de evitar confusiones las ordenes deben ser claras y precisas. El individuo que imparta las órdenes se debe asegurar que se hayan entendido tal como el mismo concibió la tarea, como también que se hayan empleado los medios que su ejecución imponía. La comprobación resulta en una obligación del jefe y una necesidad de los

subordinados ya que para el primero resulta conveniente corregir errores e inyectar la energía necesaria para el logro de los objetivos mientras que, para los segundos, es necesario el reconocimiento y con ello se incrementa el sentido de pertenencia al grupo. Se relaciona con la capacidad de autocontrol y con la competencia de la auto gestión descritas en el capítulo 1 ya que al autocontrolarse permite evaluar previamente las órdenes a impartir y evitar que estas no tengan sentido alguno o denoten falta de criterio o que no tengan que ver con la situación que se vive.

Emplear a los subordinados de acuerdo a sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo: el conocer al ser humano y al grupo permite identificar las posibilidades que tenga un individuo para cumplir una misión. Las evaluaciones erróneas sobre los subordinados y sus capacidades llevan al fracaso en una misión y desencadena múltiples efectos negativos. Si se le asigna una tarea a un individuo que supera sus posibilidades, sin duda, se le genera un sentimiento de inferioridad y desata una cadena de emociones que lo llevan a tomar decisiones inapropiadas. En ese caso, el jefe, no debe dudar de modificar esa situación y asignar esa tarea a otra persona de la organización. Por ello resulta clave que el jefe conozca acabadamente a su personal porque la misma situación, pero con una tarea por debajo de las posibilidades tiene los mismos efectos. De acuerdo con esto, el jefe busca alcanzar un equipo eficiente en donde cada individuo entiende el puesto y el rol que ocupa y de esta manera obtener el éxito en cualquier operación. Esto se relaciona con la capacidad de trabajo en equipo perteneciente a la competencia conciencia social perteneciente a la IE.

Desarrollar en el jefe y en sus subordinados el sentido de responsabilidad: no existe concepción de responsabilidad sin la autoridad asociada; ni responsabilidad sin la autoridad suficiente para ejercerla. Todo jefe tiene facultades para asignar responsabilidades y delegar autoridad, pero, no puede transferir responsabilidad ya que es el único responsable por todo lo hace y deja de hacer la organización. Esta delegación de autoridad se relaciona directamente con el empleo de los subordinados de acuerdo con sus capacidades y genera confianza e impulso para lograr objetivos. La delegación de la autoridad por parte del jefe incita a los subordinados a adquirir responsabilidades para enfrentar con éxito la tarea. Se relaciona con la competencia de la IE de auto gestión y su capacidad de optimismo como también con la competencia de la conciencia social y la capacidad organizativa.

Administrar justicia con ecuanimidad: resulta necesario auto conocerse, conocer leyes y reglamentos como también el comportamiento humano y social. Se refiere a actuar con un mismo estado de ánimo ante situaciones cambiantes que requieran la imposición de sanciones o penas a los subordinados. Todo jefe debe tener en cuenta que la sanción debe ser el último

recurso para resolver un problema y que no queden caminos alternativos para ello; siempre existe una forma de solución que no lleve al menoscabo de la conciencia individual y organizativa, ya que la sanción, promueve descontento porque no se comprende en su totalidad. Por ello todo jefe debe ser consecuente e impersonal a la hora de aplicar sanciones, considerar los distintos casos, aplicar la sanción con dignidad y comprensión, evitar la tendencia de la sanción grupal por la falta de un individuo, evitar ser reconocido por notar sólo lo malo y nunca lo bueno, reconocer los actos dignos, propiciar los elogios correspondientes y asignar recompensas merecidas. Importante tener en cuenta todas las competencias de la IE para prevenir asaltos emocionales y en especial, la auto gestión, conciencia social, y promover las capacidades de autocontrol y priorizar las relaciones personales.

CONCLUSIONES

Las emociones existen desde los orígenes de la especie humana, son la base del desarrollo del cerebro racional y predisponen la acción del ser humano.

Existen dos mentes la racional y la emocional en donde la primera es la que filtra la información que recibe para dar una respuesta adecuada y refinada mientras que; la segunda, es aquella que no filtra y estimula la acción instantánea que puede ser adecuada o no.

La amígdala es la estructura encargada de guardar recuerdos emocionales y comparar con la información que se recibe a través de los sentidos para alertar otras áreas del cerebro que permiten responder a una situación que se presenta como contingencia.

Cuando existe un asalto emocional queda anulada la mente racional que refina las respuestas y las acciones quedan a merced de las emociones, como así también la toma de decisiones.

En las fuerzas armadas no está bien visto la temática de las emociones y su influencia ya que se privilegia el uso de métodos racionales que anulen toda emocionalidad que pueda interferir en el proceso de toma de decisiones.

La formación del personal militar carece de un plan de formación y capacitación en la temática con orientación al liderazgo.

La relación de las emociones con la educación es estrecha ya que en base a estas se favorece el desarrollo cognitivo. Fundamental para la aplicación en el modelo de educación por competencias.

La estrategia multicapa y el multidominio se relacionan con la temática por su dominio de la información y la influencia en lo cognitivo.

La razón y la emoción están estrechamente relacionadas y son indivisibles.

El liderazgo facilita el proceso de toma de decisiones. Su relación con la inteligencia emocional es estrecha y permite gestionar las organizaciones y llevarlas a la eficiencia y eficacia.

Las condiciones personales para el mando son necesarias para que toda organización militar, independientemente de la fuerza, se desarrolle en plenitud y cumpla con éxito las misiones que se le impongan.

Los principios del mando son reglas que constituyen una guía para la aplicación correcta de las condiciones personales y procedimientos.

Los procedimientos del mando son acciones que tienen una relación estrecha con las competencias de la inteligencia emocional y sus capacidades, que resulta necesario conocer para que cada jefe lleve al desarrollo pleno de sus subordinados y de su organización.

El nivel operacional precisa de liderazgo orientado al manejo de la inteligencia emocional ya que presenta un carácter multidominio y la existencia de múltiples agencias.

El liderazgo en relación con la correcta práctica del ejercicio del mando, a través de la aplicación de competencias y capacidades de la IE, favorece la previsión de la aparición de sesgos y, por lo tanto, optimiza el proceso de toma de decisiones.

La estructura en la formación del personal militar garantiza la rapidez de respuestas en situaciones de crisis sin embargo aparta la emoción del pensamiento para evitar sesgos que obstaculicen la racionalidad de las decisiones.

La toma de decisiones, por más racionalización que posea, no se puede separar de las emociones que se generan en el ser humano.

El conocimiento de la temática de la inteligencia emocional es necesario en los institutos de formación de las fuerzas armadas para el mejor entendimiento del comportamiento humano.

El conocimiento de la IE no sólo debe estar presente en los institutos de formación, sino que, también debe estar dentro de los contenidos que se imparten en los institutos de perfeccionamiento.

El nivel operacional requiere del liderazgo adaptativo para llevar a la armonización de las múltiples agencias que intervienen en la solución de problemas militares.

Resulta conveniente que el comandante de nivel operacional posea un acabado conocimiento de como funcionan las organizaciones que son gestionadas bajo la figura de líderes y no de jefes.

El recurso más importante que poseen las organizaciones militares es el ser humano y consecuentemente las relaciones interpersonales ya que ello lleva al logro de los objetivos y

el cumplimiento de las misiones impuestas con eficacia y eficiencia, por ende, las competencias de la inteligencia emocional que posea e militar son fundamentales a la hora de tomar decisiones de peso y extremadamente importantes en el nivel operacional.

Los ambientes muy hostiles, cambiantes, inciertos y donde se maneja mucha presión; favorecen a la destrucción de los procesos cognitivos del ser humano, por ende, la emoción se apodera de las decisiones y aparta la racionalidad del proceso.

No conocerse asimismo respecto de las emociones propias lleva a caer en sesgos que nublan la objetividad de las decisiones. Una sólida educación en cuanto a la temática optimiza la formación de los futuros líderes de organizaciones militares específicas y en mayor medida conjuntas.

La falta de habilidad de entender las emociones de los demás impide el trabajo eficaz y eficiente en todas las organizaciones militares que intervienen en un teatro de operaciones y, aún más, en las diferentes agencias que operan en el nivel operacional ya que la gestión de las relaciones y la resolución de conflictos puede ayudar a armonizar el accionar conjunto.

Es fundamental considerar que la temática abunde en las bibliotecas de los institutos de todas las fuerzas y que se fomente la investigación sobre ella. Ya que permite el abordaje del liderazgo desde una perspectiva que consigue resultados poniendo en primer lugar, el logro de competencias que son provechosas al momento de tomar decisiones de cualquier nivel.

Resulta evidente que el aporte de la psicología es muy significativo en el desarrollo del personal del cuadro permanente de las fuerzas armadas, ya que permite el entendimiento de las acciones humanas y la manera de pensar que poseen. Ello facilita el conocimiento de los subordinados y de los superiores que, sin duda, mejora el funcionamiento de cualquier organización ya sea militar o agencia civil que se necesite coopere en teatros de operaciones, zonas de responsabilidad o zonas de acción.

Poseer una adecuada inteligencia emocional permite anticiparse a las emociones negativas que fomentan los sesgos personales. Crea la habilidad de cancelar prejuicios creadores de ideas erróneas que llevan a la ineficiencia y a tornar pobres los procesos de toma de decisiones. Un líder que sea competente en IA obtiene de su gente respuestas que van más allá del cien por ciento de sus capacidades ya que los motiva permanentemente a ir por más en sus áreas de trabajo; lo cual es muy importante que se enseñe desde los inicios de la carrera militar en todas las fuerzas.

Es vital incorporar el aporte de la IE a los contenidos curriculares de la formación de los futuros líderes y vincularlos con la inteligencia social.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Coronel, G. L. (1969). *Reflexiones sobre el mando - Tomo I* (Vol. 608). Buenos Aires, Argentina: Círculo Militar.
- Coronel, L. G. (1969). *Reflexiones sobre el mando - Tomo II* (Vol. 609). Círculo Militar.
- Costa, S. (2012). *Psicología Militar - Sob tensao e emocao*. Río de Janeiro, Río de Janeiro: Editora Silvacosta.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa*. Barcelona, España: Paidos.
- Goleman, D. (2004). *El líder resonante crea más* (2da ed.). Buenos Aires: Sudamericana.
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional (1ra Ed)*. Ediciones B.
- Goleman, D. (2018). *Cómo ser un líder*. Editorial B.
- Goleman, D. (2021). *La Inteligencia Emocional* (Vol. 5ta Edición). Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (2024). *Optimal*. Pengüin Random House.
- Kofman, F. (2007). *La empresa consciente*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Levy, N. (2000). *La sabiduría de las emociones*. Barcelona, España: Plaza & Janes S.A.
- Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360°*. Nashville, Estados Unidos: Líder Latino.

Reglamentos

- Estado Mayor General del Ejército. (1990) *Manual del Ejercicio del Mando (MFP – 51 - 13)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Estado Mayor General del Ejército. (2023) *Manual del Ejercicio del Mando – Proyecto (MFP – 51 - 13)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dirección General de Organización y Doctrina.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (14 de Junio de 2023). *Planeamiento para la acción militar conjunta - Nivel operacional. Planeamiento para la acción militar conjunta - Nivel operacional*. Capital federal, Buenos Aires, Argentina: Dirección General de Educación Adiestramiento y Doctrina

- Dirección de Doctrina del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Publicaciones / tesis

Soldaini, A. (2012) *Liderazgo militar en la Guerra de Malvinas*. (Trabajo Final de Licenciatura). Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires, Argentina.

Di Grillo, M. (2013) *Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico*. (Artículo de la revista de la escuela superior de guerra número 585). Escuela Superior de Guerra, Buenos Aires, Argentina.

Zarich, O. (2019) *La transformación del liderazgo en la estrategia militar: de Westfalia a nuestros días*. (Artículo de la revista visión conjunta número 20). Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, Argentina.

Gioia, C. (2020) *El liderazgo, una condición necesaria para guiar la planificación y toma de decisiones en el nivel operacional*. (Trabajo Final Integrador). Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, Argentina.

Revistas

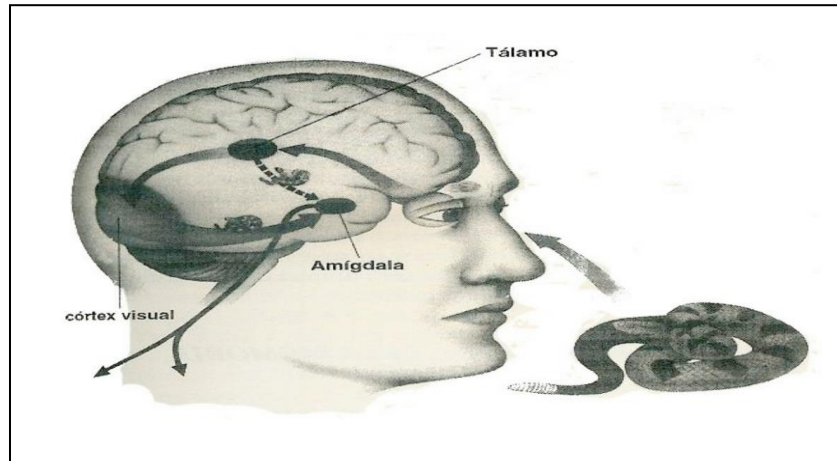
Patron, H. R. (5 de Agosto de 2016). Como entender el engaño hoy. *Revista de la Escuela Superior de Guerra*(14), págs. 20 - 28.

Goleman, D. (Noviembre de 2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 12.

Goleman, D. (Diciembre de 2011). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 9.

Anexos

Figura 1 – RESPUESTA DE LUCHA O HUIDA



Nota: aumento de la frecuencia cardíaca y la tensión arterial

La musculatura larga se prepara para responder rápidamente

Fuente – Goleman, D. (2021). *La Inteligencia Emocional*
(Vol. 5ta Edición). Buenos Aires: Vergara

En la figura 1 se puede observar cómo se relacionan las acciones humanas en cuanto a la racionalidad (circuito largo) y a las emociones, que incluye a la amígdala, (circuito corto). El circuito más largo es el que elabora las respuestas refinadas y precisas mientras que, el circuito corto es el que elabora respuestas rápidas y toscas. El segundo es el que se relaciona con las emociones que durante mucho tiempo se encargó de asegurar la supervivencia ahorrando milisegundos en situaciones adversas pero que su evolución permitió el desarrollo de amplias redes neuronales que logran activar el cuerpo del ser humano llevando a acciones de las cuales no se es completamente consciente y que se repiten en forma de reflejos. Ello es una ventaja, pero también puede convertirse en una desventaja cuando las emociones asaltan la mente racional y se elaboran respuestas en cuanto a ello, lo que suele resultar en decisiones erróneas de las cuales las personas suelen arrepentirse o que en forma consciente no hubiesen hecho.

Con ello se explica la emoción violenta en un hecho que despierta la ira en las acciones que lleva a cabo en un ser humano despechado o con ansias de venganza.