

**“LIDERAZGO EMOCIONAL AL INTERIOR DE LAS FUERZAS  
MILITARES”**

**VERONICA PEDRAZA MARTINEZ**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTA D.C  
2013**

**“LIDERAZGO EMOCIONAL AL INTERIOR DE LAS FUERZAS  
MILITARES”**

**VERONICA PEDRAZA MARTINEZ**

**Trabajo presentado como requisito para la asignatura  
Seminario de Grado**

**FANETH SERRANO LEDESMA**

**Docente**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTA D.C  
2013**

## **Introducción**

El liderazgo emocional es la forma de gestión integral de éxito en las fuerzas militares; en efecto, se convierte en el modelo de formación de militares capaces de enfrentar con ímpetu cualquier situación y cumplir con éxito la misión constitucional, con cualidades y habilidades para dirigir a sus colaboradores y llevarlos a realizar sus tareas con entusiasmo, compromiso y sentido de pertenencia por la institución.

Se busca identificar que tanto influye la inteligencia emocional en el liderazgo ejercido en las fuerzas militares, mediante el estudio de teorías que respaldan este planteamiento.

Además este documento habla de las características, cualidades y habilidades de los líderes militares que sobresalieron a través de la historia y la forma de mando que los llevó a tomar las decisiones acertadas para hacerle frente a todo tipo de situaciones para conseguir el éxito, con el fin de establecer el modelo de liderazgo emocional en la formación de militares.

El objeto del presente documento, es dar argumentos acerca de la necesidad de involucrar este tema dentro de los fundamentos institucionales de la cultura castrense, a fin de dotarla de elementos que orienten su oficio cotidiano.

Finalmente, se espera que con la lectura de este documento, las personas adquieran un poco más de conocimiento sobre liderazgo emocional en las fuerzas militares.

***Gloria es ver mi patria amada, respetada y libre***

Sólo por el inmenso amor por Colombia, hombres y mujeres trabajan en las Fuerzas Militares para que sus hermanos vivan en paz y en un ambiente de seguridad que les permita ser felices.

## 1. Liderazgo Emocional en las Fuerzas Militares

### 1.1 Liderazgo Militar

El liderazgo debe entenderse como cualidad del líder, que en términos de la Real Academia de la Lengua (RAE) significa:

(Del ingl. *leader*, guía).

1. com. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.
2. com. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.
3. com. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase (Real Academia de la Lengua, 2007).

Para efectos de este trabajo, se deben identificar las acepciones 1 y 3. Desde esta perspectiva se entiende que la persona que se define como líder cumple una serie de requisitos que dan razón de su tarea y ascendiente al comando de un grupo para cumplir los objetivos misionales.

En los diferentes estudios que se han desarrollado frente al tema, tienen cabida para la argumentación presente, dentro de las muchas fuentes, una que permite caracterizar al líder. De Ramón García, R (2010), plantea que el primer elemento que se debe contemplar es que el líder, ante todo, es una persona con una serie de “valores inamovibles que deben ser vividos para que el líder alcance esa armonía interior que le haga abanderado de sus ideas y arrastre a sus seguidores a vivirlas con él”. (p.9).

El reseña tres valores: libertad, honradez y respeto. Al final de su documento escribe:

Para no caer en la relatividad y acomodación del líder a las circunstancias que le convertirían en un líder transaccional, el líder debe asentar su liderazgo en unos valores inamovibles, que rijan su comportamiento, y adornarse de unas virtudes que varían según los momentos y circunstancias lo exijan. A él de elegir las más convenientes en cada momento. En los momentos de dificultades (crisis) hay que estar muy atento a no caer en la trampa del cortoplacismo que degenera regularmente en la sustitución de los valores por los contravalores origen principal de la caída y desaparición de sociedades e instituciones (De Ramón García, R ,2010, p.19).

A partir de estas afirmaciones va delimitando el ser y quehacer del líder, al cambiar el enfoque puramente técnico-analítico tradicional que se limita a definirlo a través de “rasgos como inteligencia, firmeza, determinación y visión”, sin tener en cuenta las “cualidades ‘blandas’ y más personales, que sin embargo también son esenciales”, como lo indica Goleman (2004)

Se tiende, en el imaginario social, a asimilar que los directivos o directores son líderes. Aquí aparece un elemento distractor porque aunque este pensamiento ha hecho carrera en los temas de la administración o conducción de grupos, los estudios muestran lo contrario. Es decir, no todos los directores son líderes; en cambio, todos los líderes son directores (grupo, comunidad, sociedad, empresa, Estado, etc.)

El líder, entonces, basa su estrategia en dos pilares robustos: los principios, entendidos como la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta y los valores o las cualidades morales de los individuos. Estos componentes se fundamentan en la educación inicial al interior de la familia, se nutren con el paso por las instituciones de educación básica y media. Finalmente se consolidan en la educación superior y se afianzan y visualizan en el desempeño profesional.

Igualmente, los teóricos determinan algunas cualidades que tiene un líder. Con ellas se espera que los comportamientos de los individuos se conviertan, si no en modelos, por lo menos sí en ejemplos de personas que asumen la conducción de los grupos en particular y las sociedades en general, para trabajar en favor de ideas e ideales de cohesión para sacar adelante proyectos comunes. Alcañiz (2007), elabora una clasificación que es pertinente para reconocer las características del líder, como se muestra en la siguiente tabla.

### Cualidades básicas de todo líder

**Tabla 1. Cualidades básicas de todo lider**

Morales	Intelectuales	Físicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en sí mismo</li> <li>- Sentido común</li> <li>- Humildad</li> <li>- Integridad</li> <li>- Sencillez</li> <li>- Firmeza</li> <li>- Nobleza</li> <li>- Serenidad</li> <li>- Franqueza</li> <li>- Equilibrio emocional</li> <li>- Desinterés</li> <li>- Constancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vasta cultura general</li> <li>- Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>- Amplios conocimientos técnicos</li> <li>- Facilidad de expresión oral y escrita</li> <li>- Gran competencia profesional</li> <li>- Creatividad e imaginación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gozar de buena salud</li> <li>- Amor al deporte</li> <li>- Vitalidad</li> <li>- Adaptación al medio</li> <li>- Gran resistencia a la fatiga</li> <li>- Capacidad de sufrimiento</li> </ul>
<b>Específicas para un líder militar</b>		
<b>Disciplina, lealtad, cooperación, entusiasmo, arrojo, constancia, sentido del deber y valor.</b>		

Nota: Datos obtenidos de (Alcañiz Comas. M, 2007)

Obviamente, como toda clasificación es susceptible de ser cuestionada, pero desde la óptica de este documento favorece reconocer condiciones personales que son inherentes a la profesión militar. Al agregar la

concepción de las nuevas tendencias en el plano de la formación y la educación en todos los niveles, que corresponde al enfoque de competencias, se puede relacionar que las cualidades planteadas corresponden al plano de habilidades, capacidades, actitudes, aptitudes y comportamientos. Se espera, al final de un proceso de formación, que sean condiciones esenciales para el desempeño de una actividad, oficio o profesión.

En este sentido Martínez Cohen W, se preguntan de manera puntual si existe un tipo o estilo de liderazgo típicamente militar que tenga impacto en el quehacer de los miembros de las Fuerzas Armadas. Puntualmente definen que no hay una receta que absuelva el interrogante planteado, pero señalan que, aparte de las características innatas de los individuos, es fundamental en el proceso de formación que se debe iniciar desde el ingreso de cualquier miembro a la fuerza.

El liderazgo militar es un atributo que se puede clasificar como desarrollo de personalidad, en lo que dice relación con los objetivos educacionales; por lo tanto, puede ser desarrollado en el proceso de enseñanza - aprendizaje, permitiendo y facilitando, que todo militar, independientemente de la jerarquía o de la naturaleza de los cargos de liderazgo para los cuales está capacitado, sea un líder de profesión. (Alcañiz, 2007, p. 23).

La afirmación anterior se basa, según los autores, en que sí hay una marcada diferencia entre un líder civil y uno militar, por las características, esfuerzos y desafíos que se exigen a un militar, sobre todo en tiempos de guerra. Alcañiz (2007), sustenta lo anterior desde la perspectiva de la labor inherente al militar con una afirmación rotunda frente a las diferencias de los líderes mencionados:



... es indudable que pocas profesiones exigen la abnegación y el espíritu de sacrificio de conducir a unos hombres hasta el límite de la resistencia humana para el cumplimiento de la misión impuesta, a veces, muchas veces, arriesgando la propia vida. Los ejércitos, por su organización, estructura, jerarquía, disciplina, normas, códigos, tradiciones e ideales, condicionan un tipo de liderazgo con algunas características distintas al de una organización civil (Alcañiz, 2007, p. 93).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores se puede afirmar que el liderazgo militar representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de las Fuerzas Militares para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su organización en la dimensión material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y consiente tanto en tiempo de paz como en guerra. El líder militar debe tener la capacidad de llegar a entregar la vida en aras de objetivos colectivos; por tal condición única de esta profesión despierta respeto y admiración.

El líder militar debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos del personal. Deberá ser estratega, organizador y poseer todas las cualidades propias del líder basadas en el aspecto emocional. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va y cómo va a lograrlo. Debe ser consciente de que a lo largo del tiempo se le presentarán obstáculos, debiendo generar herramientas motivacionales útiles para sobrellevar cualquier situación.

De otra parte, el liderazgo militar es el eje para el fortalecimiento de la gestión militar y se constituye en la columna vertebral de la formación castrense profesional. Es la guía permanentemente en el quehacer específico del hombre de armas, con una sólida formación en las competencias del ser, del saber, del hacer y del convivir, aplicando los principios y valores, las virtudes militares, la ética militar y los derechos

humanos y el Derecho Internacional Humanitario. Las fuerzas militares deben tener la capacidad de formar líderes capaces de conducir la institución al éxito.

Los militares líderes ejercen el mando dando ejemplo, actuando con prudencia y tomando decisiones con sabiduría, con la constante preocupación de ganarse la mente y construir en el corazón de sus hombres. Ejercen el mando estratégico con inteligencia, honradez, humanidad, coraje y severidad, para que sus acciones tengan validez y confiabilidad. Usan la Inteligencia emocional para motivar a sus hombres y hace que despierte en cada uno, su potencial de guerrero inquebrantable.

## **1.2 Liderazgo Emocional**

Las emociones determinan el nivel de rendimiento o potencial que posee el ser humano, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan que tipo de relación mantenemos con sus subordinados (liderazgo), superiores (adaptabilidad) o pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo responde, se comunica, se comporta y funciona en el trabajo y en conjunto, lo cual constituye la inteligencia emocional. La inteligencia emocional en las empresas contribuye al éxito integral.

Hoy por hoy, las fuerzas militares no pueden darse el lujo de mantener a personas con niveles de conocimientos y aptitudes muy altas pero que no poseen el don de saberse comunicar con los demás individuos y además que carecen de liderazgo o capacidad de generar un ambiente armónico, especialmente con sus compañeros de trabajo. La exigencia actual es todo lo contrario y eso se consigue con la explotación de la inteligencia emocional en el campo militar, con el objeto de obtener eficacia en las decisiones operacionales, estratégicas y logísticas.

Es necesario explotar al máximo aquellas capacidades que permite a las personas tener unas mejores relaciones con personas que se encuentran a su alrededor así como con sí mismo. De acuerdo a estas habilidades, también se está en condición de ser verdaderos líderes, ya que el trato dado a los subordinados, será de total cordialidad, exigiendo mucho pero no irrespetando. Todos estos elementos están constituidos en la inteligencia emocional que es necesario que se aplique en la institución militar para que contribuya en la eficacia de las decisiones y con eso se termine optimizando la gestión en su conjunto. Así lo explica el padre de la inteligencia emocional (IE), Daniel Goleman:

Desde los puestos de trabajo más modestos, hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es el consiente intelectual, ni la pericia técnica, sino un conjunto de habilidades como la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar y para iniciar y aceptar cambios.

Goleman afirma que todos tenemos “dos mentes”, una que piensa (racional) y otra que siente (emocional), e insiste en que estas dos formas fundamentales de conocimiento deben interactuar y estar coordinadas, porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y viceversa, por lo que defiende que el liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre “el corazón y la cabeza”, entre sentimiento y pensamiento. (Alcañiz, 2007,p. 93).

En la institución militar, obtener o manejar una buena inteligencia emocional no es tarea fácil, pero gracias a la firme determinación de los líderes se viene aplicando. Se ha humanizado la formación del personal que integra la institución castrense, lo que ha redundado en extraordinarios beneficios tanto personales como organizacionales. La tarea es, entonces, buscar en cada individuo a ese líder que está escondido y a esas habilidades que se debe explotar al máximo para beneficiar la institución militar y contribuir al cumplimiento de la misión.

Es importante descubrir las capacidades que permite tener una excelente comunicación con las demás personas y manejar apropiadamente las emociones, las cuales son características fundamentales dentro de la inteligencia emocional. De nada sirve tener muchos conocimientos si no se es capaz de desarrollar y manejar las emociones lo mejor posible. Se debe tener la capacidad de usar y dominar la inteligencia emocional, para hacer sentir a cada militar parte de la institución y hacerles entender que sólo con trabajo en equipo se consigue el éxito.

Teniendo en cuenta lo anterior, en las fuerzas militares, cuando se realiza un proceso de selección para encontrar nuevos oficiales, suboficiales, soldados y empleados civiles, ya no se determina que lo más importante es cuantos títulos posea la persona. Se le da más relevancia a su perfil psicológico, analizando que tenga la habilidad de llevarse bien con sus compañeros en el sitio de trabajo. Se determina su capacidad de comunicación y si tiene la habilidad para tener un óptimo contacto con sus superiores, colaboradores y colegas.

De otra parte es importante comentar que la formación militar involucra valores, principios morales y un modelo de liderazgo para el más duro de los escenarios; tomar decisiones en momentos críticos en el área de combate. Por ello, este modelo de formación debe ser contundente, sólido e inquebrantable. Es evidente que a la hora del encuentro con el enemigo, cada uno debe estar emocionalmente preparado para maniobrar de acuerdo a la táctica planteada y sacar desde su interior la fibra heroica y guerrera que lo lleve a tomar la decisión de ser parte de las fuerzas militares.

Por consiguiente, el liderazgo emocional se define como la capacidad que se tiene para manejar las emociones de forma positiva y efectiva para liderar con eficacia. Es imprescindible a la hora de liderar porque los seres

humanos actúan básicamente por emociones y para convencer y motivar se tiene que estimular las emociones. No es lo mismo que alguien haga algo porque otra persona se lo ordena, porque es el jefe y toca obedecerlo, a que lo haga porque cree en lo que le dicen y está convencido que ese es el camino correcto y decide apoyar totalmente la iniciativa.

Este trabajo es importante porque permite identificar que el actuar de manera inteligente y manejar muy bien las emociones, son factores muy valorados en la institución militar. Para el cumplimiento de la misión constitucional requiere de los mejores individuos, especialmente para el manejo de las decisiones operacionales. La victoria se logra sólo con orgullo de pertenencia, generosidad y humildad para reconocer cuál es su sitio adecuado en la institución.

En conclusión, el liderazgo emocional en las fuerzas militares es la capacidad que tiene el comandante para que cada miembro de la institución entienda la misión constitucional. Si logra hacer que sus subalternos asimilen y entiendan el objetivo estratégico igual que él lo entiende, logrará un liderazgo emocional perfecto y todos los colaboradores hagan lo que él quiere. Saber que emociones tocar en los militares para provocar influencias y cambios positivos, hace que pueda liderar con facilidad y conseguir ganar las batallas y por tanto obtener la victoria.

## **2. Líderes Militares que Hicieron Historia**

### **2.1 Los Verdaderos Guerreros Fueron Superiores a los Retos**

El segundo objetivo planteado para este documento consiste en analizar las características, cualidades y habilidades de los líderes militares y el modelo de formación que los llevó a tomar las decisiones acertadas para hacerle frente a todo tipo de situaciones para conseguir el éxito, con el fin de establecer el modelo de liderazgo emocional en la formación de militares. Por ello se describen personajes de la milicia que hicieron historia en todos los tiempos y aseguraron un sitio privilegiado en los anales de la historia.

En este punto es importante destacar que la teoría de líder y liderazgo nace precisamente de identificar, a lo largo de la historia, a aquellos personajes que descollaron por sus cualidades como orientadores de grupos humanos, principalmente militares, en algunos de los hitos más importantes de la misma. El carácter del militar en su profesión tiende a mostrar altos desempeños a la hora de conducir las unidades a la misión con el propósito de alcanzar los objetivos planeados. Para lograrlo no dudaron en aplicar su capacidad de elaborar estrategias y tácticas aplicables.

A propósito de ello, Ormaechea (2010) presenta una clasificación realizada a partir de cuatro cualidades básicas de los diferentes líderes militares (estrategia, táctica, capacidad de mando e incidencia histórica) que muestra la percepción de los expertos en el tema a propósito del objeto del documento:

#### **Tabla 2. Los 15 mejores líderes militares**

MILITARES	ESTRATEGIA	TACTICA	DOTES DE MANDO	INCIDENCIA HISTORICA	TOTAL
Napoleón Bonaparte	9	10	10	9	38
Julio César	9	8	9	10	36
Alejandro Magno	8	9	10	8	35
Gillermo I	8	8	10	9	35
Escipión	8	10	8	8	34
Saladino	8	8	9	9	34
Eugenio de Saboya	9	8	10	7	34
Federico II	9	9	8	8	34
Wellington	8	9	9	8	34
Zhukov	9	7	9	9	34
Gengis Knan	10	7	9	7	33
Tamerián	8	8	9	6	31
El Gran Capitán	7	9	10	5	31
Lawrence	6	8	9	7	30
Rommel	6	9	9	6	30

Nota. Datos obtenidos de (Revista Muy Interesante, 2012)

Analizada la clasificación anterior, llama la atención que en el cuadro ningún líder tiene el dominio de cada categoría: por ejemplo, Gengis Knan es el mejor estratega; Napoleón y Escipión son considerados los mejores en la táctica; los mejores en dotes de mando son Napoleón, Alejandro Magno, Guillermo I, Eugenio de Saboya y el Gran Capitán; y quien es considerado el líder con mayor incidencia histórica es Julio César; aunque de todos el que más votación por categoría es Napoleón en táctica y dotes de mando.

Por consiguiente, se colige que los mejores estrategias militares no han sido los mejores líderes militares, pues “un buen estratega es el que ve una guerra en términos generales, en términos diplomáticos, mientras que el táctico es el que sabe conducir a las tropas de forma efectiva”, como señala el historiador Carlo Caranci. Se debe considerar que en la historia hay excelentes líderes militares y que fueron grandes tácticos pero esto no implica que fueran grandes estrategias. Por lo tanto, son cuatro los factores

esenciales que describen a un genio y líder militar: estrategia, táctica, capacidad de mando e incidencia histórica.

Considerando estos aspectos se podría afirmar que el Primer Gran Estratega Militar de la historia ha sido Napoleón Bonaparte en el que se suman mando político y militar, quien supo rentabilizar como nadie esta duplicidad, que la trasladó al campo de batalla, siendo el mejor planificador militar de la historia. Siempre iba por delante de su adversario y tácticamente era casi imposible vencerle. Infundía en sus tropas un espíritu combatiente desconocido hasta aquel momento y apelaba a los valores revolucionarios consiguiendo magnetizar a sus tropas.

Altonivel (2013), publica un documento que da cuenta de los estudios de Manas, en el que define las lecciones de liderazgo de Napoleón como resultado del seguimiento que el autor hace de la vida de este, lecciones en las que el líder presenta sus experiencias. Estas lecciones son las siguientes:

Exactitud: para cualquier líder, el conocimiento a fondo de sus movimientos y estrategias es necesario, la preparación constante en su ámbito asegurará precisión en sus actos y minimizará sus errores.

Velocidad: reducir resistencia, incrementar la urgencia y concentrarse

Flexibilidad: cambiar de planes según las exigencias de las circunstancias.

Simplicidad: tener objetivos, mensajes y procesos sencillos

Carácter: gobernar con integridad, calma y responsabilidad son los principios fundamentales para ser un gran líder

Fuerza Moral: cada uno de los movimientos de todos los individuos se realizan por tres Únicas razones: por honor, por dinero o por amor. Los líderes deben permear a sus equipos de trabajo de la fuerza moral necesaria para continuar en su labor día con día. (p.23).

Igualmente Campuzano (2008), afirma frente al tema de liderazgo lo siguiente:



Un aspecto importante del liderazgo militar y que lo distingue de cualquier otro tipo de liderazgo es aquel que tiene relación con el sujeto sobre el cual se ejerce el mando. El líder militar cuenta con la adhesión voluntaria a su autoridad de una persona o grupo de personas, adhesión que será tanto más leal y más entusiasta cuanto mejores sean sus aptitudes de liderazgo (140 p.)

Alcañiz, cita a (Vargas,2007), quien define liderazgo como “una relación social entre seres humanos en la cual una o más personas, bajo ciertas circunstancias y en determinados periodos, ejercen un grado de influencia capaz de conducir a los demás a la conquista de un objetivo propuesto”.(p.11).

En este sentido Alcañiz (2007) agrega una serie de elementos que completan el panorama del liderazgo militar cuando expresa de manera explícita:

De la interacción de todos los valores sociales junto con el prestigio que goce en ese momento la Institución Militar, dependerá el número de vocaciones que opten a la sacrificada carrera de las armas. Nuestra profesión se fundamenta prioritariamente en valores morales de los que obligatoriamente tiene uno que empaparse para ser un buen profesional. El general Quero Rodiles resume en cinco estos valores: patriotismo, honor, deber, valor y compañerismo.(p.19).

Para ampliar el tema, es necesario especificar las características personales que describen a los principales líderes como: Napoleón Bonaparte (Ajaccio, 1769; Santa Elena, 1821). Los diferentes estudios hechos muestran una serie de cualidades que encarnan la grandeza y la condición de militar del abanderado que lo definen como un grande en la historia de todos los tiempos. Algunos conceptos de otros líderes que lo han tomado como ejemplo a seguir por su inteligencia para conducir las tropas al éxito y una descripción personal del mismo:

**General Jacques Dugommier**, citado por (Granados, 2013) gran capacidad técnica, igual grado de inteligencia y enorme gallardía. (p.52).

**Hugo, A** (1839), menciona: El temperamento de Napoleón era extraordinario como su genio; tenía un cuerpo de hierro capaz de soportar las mayores fatigas... Su vida era frugal, su apetito moderado y sus gustos fáciles de contentar... Pródigo... El emperador era naturalmente afable y cortés con todos; bueno y condescendiente con el pueblo y los soldados; más severo y reservado con sus generales y ministros. Ya hablaba en voz alta y concisa, ya en tono suave y cariñoso, su variada conversación abundaba en observaciones delicadas; en rasgos notables y pensamientos profundos. (p.19).

**Napoleón Bonaparte** (1820)... mis inclinaciones eran fuertes y mi carácter decidido; y como estas cualidades me conducían a querer las cosas con vehemencia, me correspondían los resultados. Jamás me arredraron los inconvenientes... Mi juicio me conducía a detestar las ilusiones... estudiaba por amor propio...discurría con más viveza que los demás, sobrándome tiempo para reflexionar, y en esto ha consistido mi profundidad. (p.11).

De Julio César (Roma, 100; 44 a.c.), consumado personaje histórico, abundan también los estudios y comentarios respecto de su papel como líder militar en la antigua Roma. Algunos de ellos se transcriben a continuación:

**Novillo L, M.A. (2011)**... eran de sobra conocidas las cualidades de Julio César en lo referente a la astucia, la valentía y la popularidad... logró conquistar la Galia independiente consiguiendo prestigio, recursos de todo tipo y sobre todo las fuerzas militares necesarias como para imponer su poder. (p.16).

**Planeta Sedna (2010)**. Conocido por sus capacidades extraordinarias como estratega, como así también como político sagaz y militar valiente, que jamás dudo en dar un paso adelante en el momento en que debía defender a su nación, la República Romana

...los destacados logros que alcanzó, gracias al hecho de ser un hombre con una personalidad muy fuerte, con características ambiciosas, impulsivas, resueltas, que

lo llevaron a convertirse en un insigne general y político... el talento que César poseía para la escritura, le permitió articular los discursos más brillantes y atractivos para la población que dirigía.

Es que justamente, Julio César era un hombre interesado en el conocimiento desde muy pequeño, por lo que a lo largo de su vida logró cosechar una vasta y refinada cultura, que abarcó diversas disciplinas entre las que prefería la filosofía, la política, la historia, la lingüística y la gramática. (p.12).

**Moreno (2010)** ...se proyecta en todos los órdenes: fundador legendario de ciudades, emulador de Alejandro Magno, estadista y general que maneja las situaciones tácticas y estratégicas con extrema habilidad, orador persuasivo y político con una clara inclinación autocrática y a la vez populista, ambicioso y al tiempo representándose a sí mismo como magnánimo y benevolente, despreciado y a la vez querido, pero que a partir de su vida y de su asesinato ha encarnado, como posiblemente ninguna otra figura en la historia, el acuciante problema de la libertad y del poder y sus límites. (p. 8).

#### En cuanto a Alejandro Magno (356 – 323 a.c.)

**Rus (2010)**, Su padre, Filipo II, lo había preparado con esmero para ocupar la más alta dignidad mediante la instrucción militar, el dominio del cuerpo y la formación humanística proporcionada por un gran pensador como fue Aristóteles, que se limitó a encauzar los impulsos de un genio con una disciplina mental que mantuvo durante gran parte de su vida.

...desplegó sus grandes dotes de gobernante y se convirtió en un gran líder con características como la energía, la determinación, la claridad en el juicio, la sensibilidad, la ambición, la magnanimidad, la prudencia, la audacia, etc., que siempre le acompañaron en su vida hasta los últimos años, cuando desaparecieron.(p.7).

Campuzano (2008) en su estudio sobre Alejandro Magno destaca las siguientes cualidades de este estratega militar:

Una meta, un claro propósito organizador y su talento [...] enfocar sus esfuerzos y dirigirlos en una dirección adecuada. Un propósito convincente, una valiosa causa,

[...] mantener su rumbo, el motor que le animaría y disciplinaría todos sus esfuerzos, capacitándole para inspirar a otros a que le acompañasen en sus sueños a la vez que les seducía con esa mezcla de gracia y generosidad que llamamos carisma. Un carisma que permitía al Rey macedónico conducir a su ejército como si de un solo hombre se tratara. (p. 133)

SunTzu (citado por Campuzano, 2008), al identificar las cualidades de Alejandro Magno, señala condiciones específicas que permiten definir a un líder con connotaciones motivacionales

Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados, tienes la fuerza del ímpetu, y el tímido es valeroso. Así es posible asignar a los soldados por sus capacidades, habilidades y encomendarles deberes y responsabilidades adecuadas. El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela, y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil. (p.146).

En cuanto a Escipión (236 a.C. – 183 a.C.) Herreros (2008), lo define en los siguientes términos, respecto de sus cualidades desde el punto de vista de su liderazgo:

[...] su actitud de hombre emprendedor y carismático se intensificaría con los años y el no pedir a sus soldados un acto que él no era capaz de realizar, junto con el continuo deseo de transmitir valores útiles en la vida personal y militar le llevaría poca a poco a convertirse en el paradigma del hombre de guerra, del conquistador, en el paradigma de hombre clemente y virtuoso, en definitiva, en el modelo ideal de romano, un modelo que a su vez bien podría ser, y de hecho sería, un ejemplo a seguir por las generaciones venideras (p.197).

Es decir, según lo planteado por Herreros (2002) estas condiciones personales le permitieron a Publio Cornelio Escipión, el Africano Mayor, convertirse en un paradigma o modelo de idoneidad que gracias a “cuyas

virtudes, cuya forma de ser y de actuar natural, innata le permitieron conseguir una posición privilegiada de éxito” (p.198)

Otro destacado líder militar es el chino SunTzu (s.f.). Campuzano (2008), al hablar de SunTzu, señala que éste “considera que el conocimiento derivado de la formación y entrenamiento adecuado, sin olvidar la experiencia, hace que se desarrolle en los líderes un sentimiento de seguridad en sí mismos, lo que le servirá de ayuda a arrostrar los retos inherentes al liderazgo” (60 p.).

Cita igualmente algunas posturas del líder chino frente a las cualidades de los líderes militares, como los siguientes textos:

Quien dirige una milicia sin la inteligencia adecuada es un engreído. Quien dirige una milicia sin el valor adecuado se valora en exceso. Quien dirige una milicia sin conocer el camino y entra en batalla repetidamente sin quedar satisfecho, sobrevive por suerte. Por mando quiero decir las cualidades que tiene un general: sabiduría, sinceridad, humanidad, valor y severidad

Si un comandante es sabio, podrá reconocer los cambios de las circunstancias y actuar de acuerdo. Si es sincero, sus hombres no dudarán de la seguridad de sus premios y castigos. Si es humano, amará a la gente, simpatizará con los demás, apreciará su laboriosidad y esfuerzo. Si es valiente, obtendrá la victoria porque aprovechará las oportunidades sin titubeo. Si es estricto, sus tropas son disciplinadas porque viven fascinadas con él y temen a sus castigos (Campuzano, 2008, p.131).

Finalmente, en términos de Campuzano (2008), “[...] En relación con toda actividad militar, el teórico de la guerra SunTzu, nos define los pilares esenciales de un buen liderazgo en términos de cinco atributos: preparación, confiabilidad, humanidad, valor y rigor” (p.58). El citado autor, respecto de estas cualidades, afirma a su vez:

Sin embargo, la confianza en la inteligencia puede resultar en rebelión; el exceso de humanidad en debilidad; la excesiva confianza puede terminar en locura; demasiado coraje lleva a la violencia; y las órdenes muy severas a la crueldad. El buen jefe se forma en el uso apropiado de estas virtudes (p.59).

Como se observa, las cualidades y características de estos líderes militares tuvieron como base la inteligencia emocional. Tenían claro que su función era lograr ordenar los esfuerzos individuales y aumentar la motivación y el compromiso del trabajo en equipo de todos los integrantes del Ejército bajo su mando, para obtener juntos el mejor resultado posible. Por ello no ahorraron esfuerzos para motivar a sus tropas a sacar el espíritu guerrero y decidido a conseguir únicamente el triunfo en cada batalla.

Con lo trabajado hasta aquí se puede determinar que la influencia del liderazgo emocional en la gestión integral militar es un componente de alta formación para los miembros de las fuerzas militares, independientemente del rango que se ostente. Con la combinación de las cualidades del líder más las competencias emocionales, se logra obtener unas características de alto perfil dentro de la formación de un militar. Las escuelas de formación deben graduar líderes capaces de tomar decisiones en cualquier tipo de circunstancia y que apunten siempre al éxito.

## **2.2 liderazgo emocional en la formación de líderes militares**

Para lograr que el liderazgo emocional sea la forma de gestión integral de éxito en las fuerzas militares, se requiere trabajar desde la academia militar, en la programación neurolingüística. Es decir estudiar nuestros patrones mentales, y conocer los procesos cerebrales que usamos para codificar la información que recibimos y, por lo tanto, nuestra forma de pensar y de actuar. Resulta oportuno educar a los militares en la

autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.

Por consiguiente es importante el papel de las emociones en las fuerza militares, y los líderes pueden usarlas para el cumplimiento de objetivos militares deseados. El líder militar evoca su comportamiento en respuestas emocionales propias y en las de sus seguidores y definitivamente la gestión de las emociones es una habilidad crucial para los líderes efectivos. Estos líderes utilizan comportamientos emocionalmente inteligentes para aprovechar los estados de ánimo y las emociones de los seguidores, conseguir su admiración y lograr que lo sigan.

En otras palabras, aspectos como el autoconocimiento o la capacidad de controlar los impulsos, son factores claves de las habilidades de los líderes actuales, teniendo en cuenta que la interacción con las personas es relevante en las organizaciones. Esto es clave para el trabajo en equipo, la delegación y la confianza en los subordinados, que se han convertido en una necesidad. Por lo que la adquisición de competencias emocionales de tipo personal es fundamental para el desarrollo del profesional militar. Para afirmar lo dicho anteriormente, se toma el concepto del Diccionario de Competencias emocionales:

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

de expresar con convicción la visión que les guía. (Diccionario de Competencias emocionales, 2008,p.29).

Recapitulando, se puede afirmar que todos los integrantes de las fuerzas militares deben explotar las aptitudes emocionales, buscando influir en sus subordinados. De tal manera tal que ellos puedan percibir el reconocimiento y la preocupación de sus líderes, provocando en ellos el interés personal de participar activamente con soluciones novedosas. Buscando incrementar su iniciativa, cumplimiento del deber y adhesión voluntaria a la causa, estrechando además sus lazos de confianza con el mando, de la misma manera deben desarrollar el autocontrol.

Es urgente que los miembros de las fuerzas militares comprendan que el camino al liderazgo no es fácil; durante el aprendizaje necesariamente se cometen errores que dañan a personas o entorpecen procesos. Cuando se cree haber alcanzado la madurez en el liderazgo hay que actuar siempre teniendo presente ese camino aprendido. La existencia de jerarquías en las fuerzas militares permite disfrazar los errores, más cuando estos son fruto de la inexperiencia, como quiera que los subordinados no poseen la confianza para retroalimentar a sus mandos.

No se puede ser conductor si no se tiene la capacidad de conducirse uno mismo. Ese liderazgo personal sólo se logra desarrollando autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprendizaje. Es importante ser consciente de desarrollar estas características y, en ese momento, es posible aventurarse en el liderazgo Interpersonal. Todo lo anterior es una espiral de aprendizaje que concluye con la integridad y el heroísmo de quien ejerce el mando.



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

Tener visión, creatividad, paciencia y perseverancia; juega un rol importante en el ejercicio del mando con inteligencia emocional. Un conductor debe definir sus metas y orientar toda su energía en lograrlas, buscar la manera de alcanzarlas y no renunciar hasta conseguirlas. El líder debe proponerse metas superiores, diseñar la estrategia y por su puesto la táctica y los medios para lograrlas, teniendo en cuenta siempre que lo más importante de ese planeamiento debe ser los integrantes de su equipo de trabajo y la forma de motivarlos a buscar el éxito.

No se debe tener miedo a ser creativo. Los cambios son sanos y necesarios. Las Escuelas de formación deben preparar militares flexibles, con capacidad de asumir riesgos y jugar con la adaptabilidad de manera tal de sacar a su personal de la rutina y lograr cambiarlos de esquema constantemente. Lo anterior requiere trabajo en equipo y comprensión del mando, quienes deben estimular a sus subalternos para ejercer el liderazgo, de manera innovadora, siempre manteniendo las características propias de la institución.

En otras palabras todo líder alcanza esta categoría a través de diferentes medios, pero nada de todo lo anteriormente visto tendría valor real si es que no se posee pasión por lo que hace. Esa pasión está siempre

presente en los mandos y en los subordinados, sólo hay que saber cómo acceder a ella y canalizarla hacia las metas. ¿Cómo? Tomando conciencia de las fortalezas y debilidades individuales y comprendiendo a quienes se debe dirigir. La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las cognitivas.

Finalmente en el presente documento se presentan unas características que permiten tener en cuenta las condiciones para impulsar las condiciones de líder y liderazgo militar, siguiendo a Alcañiz (2007), como la necesidad de autoridad y eficacia, huir del abuso y de la arbitrariedad, dar más responsabilidad y autonomía a los subordinados. Necesidad de una mayor atención personal, trato con dignidad y consideración.

Este autor cita a (Pritchard, 2007) , quien considera que las siguientes son algunas características importantes para el líder militar del siglo 21, además presenta las cualidades de este tipo de líder:

Competencia táctica, técnica y tecnológica. Habilidades cognitivas, de comprensión numérica, comunicación oral y de resolución de problemas. Buena gestión de las relaciones humanas y de trabajo en equipo. Características personales tales como firmeza y tenacidad. (Alcañiz, 2007, 98 p.). Alcañiz (2007) describe las cualidades de este líder deben ser: Conocimiento y confianza en sí mismo. Debe sentirse orgulloso de lo que hace y para lo que sirve. Ha de transmitir optimismo, esperanza y tranquilidad. Mente muy abierta y culto. Debe conocer su entorno estratégico y la realidad nacional a la que sirve. Ha de estar preparado para cooperar con otras instituciones. Capacidad analítica para predecir e interpretar el entorno, y dirigir el cambio. Saber escuchar y dialogar con los subordinados. Debe tratarlos con honestidad. (p.99).

A manera de cierre se cita el siguiente texto en el que Alcañiz (2007) prospecta las condiciones organizacionales y personales que aunadas a la teoría de las competencias emocionales derivadas de los estudios de

Goleman (2009) permiten pensar en la formación y condiciones del líder militar del siglo XXI: El líder no nace, se hace. El proceso de formación es continuo, y en el mismo intervienen: el entorno social, el líder influye en su entorno, y el entorno también influye sobre el líder; el papel de la organización (enseñanza de formación, vida en las unidades y la trayectoria profesional), y la autoformación (2007; 99 p.).

En última instancia, es muy importante que los mandos superiores sean conscientes de la necesidad perentoria de formar líderes militares, capacitados para enfrentar los retos del siglo 21. Que desarrollen las competencias necesarias para la vida y la convivencia y por supuesto para trabajar en equipo. Cada miembro de las fuerzas militares debe estar bien, controlar sus emociones y estar entrenado para resolver los problemas y buscar la excelencia personal y profesional.

En conclusión, la doctrina de las fuerzas militares debe desarrollarse bajo la premisa de un modelo de liderazgo emocional que tenga en cuenta las características, cualidades y habilidades de los líderes que han hecho historia en todos los tiempos. De otra parte el desarrollo de competencias personales y profesionales requeridas para enfrentar los retos del siglo 21. Crear una forma de educación y formación de oficiales, suboficiales y soldados integrales capaces de asumir los retos que cualquier circunstancia les imponga y que logren ser superiores a él.

### 3. Conclusiones

Es importante el concepto de inteligencia emocional, el que sin dejar de lado ninguna característica del hombre de armas hace hincapié en la empatía, el conocimiento del subordinado, saber qué desea y cuáles son sus aspiraciones, jugando un papel importantísimo en el liderazgo. Hoy en día ya no importa sólo la sagacidad, la preparación o la experiencia, sino también cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás. Estas reglas permiten determinar con bastante exactitud quiénes, en su gestión de mando van a tener un desempeño exitoso o se dirigen rumbo al fracaso.

En conclusión, el liderazgo emocional en las fuerzas militares es la capacidad que tiene el comandante para que cada miembro de la institución entienda la misión constitucional. Si logra hacer que sus subalternos asimilen y entiendan el objetivo estratégico igual que él lo entiende, logrará un liderazgo emocional perfecto y todos los colaboradores hagan lo que él quiere. Saber que emociones tocar en los militares para provocar influencias y cambios positivos, hace que pueda liderar con facilidad y conseguir ganar las batallas y por tanto obtener la victoria.

Finalmente, la doctrina de las fuerzas militares debe desarrollarse bajo la premisa de un modelo de liderazgo emocional que tenga en cuenta las características, cualidades y habilidades de los líderes que han hecho historia en todos los tiempos. De otra parte el desarrollo de competencias personales y profesionales requeridas para enfrentar los retos del siglo 21. Crear una forma de educación y formación de oficiales, suboficiales y soldados integrales capaces de asumir los retos que cualquier circunstancia les imponga y que logren ser superiores a él.

## Referencias Bibliográficas

Granados, J. . (2013). *Breve historia de Napoleón*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de <<http://books.google.com.co/books?id=jDNaKatnCoEC&pg=PA52&dq=cualidades+de+napoleon&hl=es&sa=X&ei=sf9JUusyZHpTC9QTUuoDQBQ&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=cualidades%20d>>

Hugo A,. (1839). Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <<http://books.google.com.co/books?id=TsOgeVOn21cC&pg=PA3&dq=cualidades+de+napoleon&hl=es&sa=X&ei=sf9JUusyZHpTC9QTUuoDQBQ&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage>>

Novillo, L. (2011). *Breve historia de Roma*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de <<http://books.google.com.co/books?id=Ojj56S5d1PoC&pg=PA153&dq=cualidades+de+julio+cesar&hl=es&sa=X&ei=5kJKUo7VB4WM9ATivID4Dw&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=cualidades%2>>

Alcañiz Comas. M. (2007). *Alcañiz Comas. M. (2007) Reflexiones sobre el liderazgo en la profesión militar. Ejército: de tierra español, (794). 92-98*  
 Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2302857>. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2302857>>

Alto Nivel. (2013). *Seis lecciones de liderazgo de Napoleón Bonaparte*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de <

<http://www.altonivel.com.mx/36030-las-claves-del-exito-de-napoleon-bonaparte.html>>

Bonaparte, N. . (1820). Recuperado el 7 de octubre de 2013, de <[http://books.google.com.co/books?id=LqkCv4wy5KoC&pg=PA2&dq=cualidades +de+napoleon&hl=es&sa=X&ei=GxZKUpKuKIOS9gThzYD](http://books.google.com.co/books?id=LqkCv4wy5KoC&pg=PA2&dq=cualidades+de+napoleon&hl=es&sa=X&ei=GxZKUpKuKIOS9gThzYD)>

De Ramón García, R. (2010). *La personalidad del líder (las crisis y la permanencia de valores) de las crisis y la demanda de líderes. Ministerio de Defensa. Documentos de seguridad y defensa.* Recuperado el 5 de octubre de 2013, de <[http://www.bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=27823](http://www.bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=27823)>

Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder? Harvard Business Review.* Recuperado el 11 de octubre de 2013, de <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465213>>

Herreros, G. (2008). *Una nueva línea de investigación a propósito de “La Contingencia de Escipión”. El imperialismo escipiónico del siglo II a.C. como modelo ideológico de las monarquías absolutistas de época moderna.* Recuperado el 11 de octubre de 2013, de <[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/838066.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/838066.pdf)>

Moreno H, . (2010). *Julio César: textos, contextos y recepción. De la Roma clásica al mundo actual.* Recuperado el 8 de octubre de 2013, de <<http://books.google.com.co/books?id=ipmeHSrLu50C&pg=PA235&lpg=PA235&d>>

Ormaechea, A. (2010). *Los 15 mejores líderes militares*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de <<http://www.muyinteresante.es/historia/articulo/los-15-mejores-lideres-militares>>

Planeta Senad. (2010). Recuperado el 12 de octubre de 2013, de <<http://www.portalplanetasedna.com.ar/juliocesar2.htm>>

Pritchard. (2007). *Competency-Based Leadership for the 21st Century*.  
Obtenido de  
<<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate7milreview/pritchard.htm>>

Real Academia de la Lengua. (2007). *Diccionario de la lengua española*.  
España: Larousse Editorial.

Revista Muy Interesante. (2012). Los 15 mejores líderes empresariales. *Muy Interesante* .

Russ. (2010). *Alejandro Magno un emperador solitario. Newsletter* .  
Recuperado el 11 de octubre de 2013, de Rus S. (febrero de 2010)  
Alejandro Magno un emperador solitario. Newsletter (54) Escuela de  
dirección de empresas -IESE Universidad de Navarra.  
[http://www.iese.edu/es/files/aprender%20del%20personaje\\_febrero\\_v2\\_tcm5-42045.pdf](http://www.iese.edu/es/files/aprender%20del%20personaje_febrero_v2_tcm5-42045.pdf)

Vargas, C. (2007). *Liderazgo Milita. MilitaryReview*,. Barcelona: Edición Hispanoamericana.