

# **UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**TESIS DE GRADO**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE  
MANDO EN CADETES DE LA ESCUELA NAVAL MILITAR**

**POR: LIZETH ALEJANDRA GOSSWEILER ZACONETA**

**TUTORA. LIC. BLANCA SILVIA REQUENA GONZALES**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Febrero, 2017**

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal determinar la relación entre la inteligencia emocional la cual es la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; y la toma de decisiones de mando que es una combinación de la ciencia y el arte militar, la toma de decisiones y el don de mando son dos de las funciones más importantes del ejercicio del mando en combate; tomar decisiones efectivas y oportunas es imprescindible para la eficacia del ejercicio del mando. Se puede definir al mando como la persona que ejerce la dirección de un grupo y guía su comportamiento hacia fines y objetivos determinados haciendo uso de la prioridad de decisión que le confiere su posición.

El estudio fue realizado con una población de 52 cadetes pertenecientes a cuarto año de la Escuela Naval Militar. La investigación es de tipo descriptivo y también correlacional, se utiliza el método cuantitativo y un diseño no experimental con un diseño transversal de un solo momento ya que se recolecta datos en un solo momento

El cuestionario de inteligencia emocional de Weisinger (2001) fue elegido para evaluar la variable de estudio inteligencia emocional y la orden de operaciones se utiliza para desarrollar un ejercicio tactito terrestre que permite determinar los procedimientos seguidos por los cadetes de cuarto año para tomar decisiones de mando en operaciones militares. Los resultados obtenidos muestran un índice correlación de Pearson positiva considerable de +0.789, significativa al nivel 0,01 (bilateral), 99% nivel de significación. Es decir que la inteligencia emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando, con este resultado se puede confirmar la hipótesis planteada.

A través de la investigación se plantea elaborar, implementar y aplicar programas de aprendizaje y formación de capacidades como la inteligencia emocional, esto con el fin de contar con una formación integral, física y emocional en la formación de la carrera militar.

**Palabras Claves:** Inteligencia Emocional, Toma de Decisiones, Mando Militar.

## SUMMARY

The present thesis has as main objective to determine the relation between the emotional intelligence which is the ability to perceive with precision, to value and to express emotion; The ability to access and / or generate feelings when they facilitate thoughts; And decision-making that is a combination of science and military art, decision making and the gift of command are two of the most important functions of the exercise of command in combat; Making effective and timely decisions is essential for the effectiveness of the exercise of command. It can be defined as the person who exercises the direction of a group and guides their behavior toward specific goals and objectives making use of the decision priority that confers their position.

The study was carried out with a population of 52 cadets belonging to the fourth year of the Naval Military School. The research is descriptive and also correlational, using the quantitative method and a non-experimental design with a transverse design of a single moment since data is collected in a single moment

Weisinger's (2001) emotional intelligence questionnaire was chosen to evaluate the emotional intelligence study variable and the order of operations is used to develop a ground tactile exercise that allows determining the procedures followed by the fourth year cadets to make command decisions In military operations. The results obtained show a significant positive Pearson correlation index of +0.789, significant at the 0.01 level (bilateral), 99% level of significance. That is to say that the emotional intelligence is related to the decision making of command, with this result can confirm the hypothesis raised.

Through the research it is proposed to develop, implement and implement programs of learning and capacity building such as emotional intelligence, this in order to have a comprehensive, physical and emotional training in the formation of the military career.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Decision Making, Military Command.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi familia  
la cual siempre me brindo el apoyo y confianza  
para realizar todas mis metas y sueños.

A todas las personas que me brindaron su apoyo  
durante toda mi formación profesional  
y a lo largo de esta investigación

a ustedes

¡Muchas Gracias!

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida y la fortaleza  
para seguir adelante y mejorar día a día.

A mi padre Alfredo por brindarme siempre un buen ejemplo,  
por ser el pilar y guía en esta investigación.

A mi madre Elizabeth por el amor y paciencia que me brinda.

A mi hermano Alfredo por su cariño y fraternidad.

A mi tutora Lic. Silvia Requena por las enseñanzas  
transmitidas y todo el apoyo brindado en la investigación.

A todos mis amigos por su constante aliento  
durante este trabajo y toda la carrera de psicología.

¡Muchas Gracias!

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>10</b>

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTO .....	6
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	6
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPITULO I.....	16
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	16
I. ÁREA PROBLEMÁTICA .....	16
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.1. Pregunta central.....	20
2.2. Preguntas complementarias.....	20
III. OBJETIVOS .....	20
3.1. Objetivo general .....	20
3. 2. Objetivos específicos .....	20
IV. HIPÓTESIS. ....	20
V. JUSTIFICACIÓN .....	21
CAPITULO II .....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
1.1. ARMADA BOLIVIANA.....	24

1.1.1. Antecedentes .....	24
1.2 ESCUELA NAVAL MILITAR DE BOLIVIA .....	25
1.2.1 Historia.....	25
1.2.2 Decreto supremo de creación de la Escuela Naval Militar .....	26
1.2.3 Fecha aniversario .....	27
1.2.4 Finalidad.....	28
1.2.5 Objetivos .....	29
1.2.6 Perfil del oficial naval .....	30
1.3 EL CABALLERO CADETE DE LA ESCUELA NAVAL MILITAR DE BOLIVIA .....	31
1.3.1 La jerarquización: obediencia y disciplina.....	32
2.1. ASPECTOS BIOLÓGICOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	33
2.2 INTELIGENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	34
2.2.1 La inteligencia.....	34
2.2.1.1 La inteligencia a través del tiempo.....	36
2.2.2 La emoción.....	39
2.2.2.1 Definiciones de emoción.....	40
2.2.2.2 Componentes de la emoción .....	42
2.2.2.3 Comunicación de las emociones .....	43
2.2.2.4 Funciones de las emociones .....	43
2.2.2.4.1. Funciones adaptativas. ....	43
2.2.2.4.2 Funciones sociales.....	44
2.2.2.4.3. Funciones motivacionales .....	44
2.2.3 Inteligencia Emocional.....	44
2.2.3.1 Origen y desarrollo histórico de la inteligencia emocional.....	45
2.2.3.2 Investigaciones empíricas de la inteligencia emocional .....	48
2.2.3.3 Concepto de inteligencia emocional .....	55
2.2.3.4 Dimensiones de la inteligencia emocional .....	55
2.2.3.5 Control de la inteligencia emocional.....	60

2.2.3.6 Psicología e inteligencia emocional .....	62
2.3 TOMA DE DECISIONES DE MANDO .....	63
2.3.1 Definiciones de toma de decisiones .....	63
2.3.1.1 Mecanismos cerebrales en la toma de decisiones.- .....	64
2.3.2. La persona como tomadora de decisiones.....	66
2.3.3. La ética en la toma de decisiones .....	66
2.3.4 Etapas en el proceso de toma de decisiones.....	67
2.3.4.1. Estrategias para la toma de decisiones .....	69
2.3.5 La toma de decisiones de mando .....	71
2.3.5.1 Proceso militar de toma de decisiones .....	72
2.3.5.2 Procedimientos de la toma de decisiones de mando .....	73
CAPITULO III .....	75
MARCO METODOLÓGICO .....	75
1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	75
1.1 Tipo de investigación .....	75
1. 2 Diseño de investigación .....	76
2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
2. 1 conceptualización de las variables .....	76
2.1.1 inteligencia emocional.- .....	76
2.1.2 Toma de decisiones de mando .....	77
2. 2 Operacionalización de variables. ....	78
3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79
4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	79
4. 1 características de los instrumentos.....	79
4.1.1 Orden de operación terrestre .....	79
4.1.2 Cuestionario de inteligencia emocional .....	80
4.1.2.1 Coeficiente de validez y confiabilidad.....	81
4.2. Prueba piloto del instrumento .....	84
5 PROCEDIMIENTOS.....	84



CAPÍTULO V .....	87
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	87
1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	87
1.1. DATOS DEMOGRÁFICOS .....	87
1.1.1. Edad .....	89
1.1.2 Reincorporaciones.....	90
1.1.3 Escalafón de Antigüedad.....	91
1.1.4 Sexo.....	92
1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES .....	93
1.2.1. RESULTADOS DE TOMA DE DECISIONES DE MANDO.....	93
1.2.1.1 Resultados de toma de decisiones de mando .....	93
1.2.1.2. Dimensiones de la toma de decisiones de mando .....	94
1.2.2 RESULTADOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	95
1.2.2.1 Niveles de Inteligencia Emocional.....	95
1.2.2.2 Dimensiones de la Inteligencia Emocional .....	97
1.3 RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES .....	99
1.3.1. Correlación entre Inteligencia Emocional y Toma de Decisiones de Mando.....	101
1.3.2. Correlación entre Toma de Decisiones de Mando y las Dimensiones de la Inteligencia Emocional.....	102
1.3.2.1. Toma de Decisiones de Mando y Autoconciencia.....	102
1.3.2.2. Toma de Decisiones de Mando y Autocontrol.....	103
1.3.2.3. Toma de Decisiones de Mando y Automotivación .....	104
1.3.2.4. Toma De Decisiones de Mando y Empatía.....	105
1.3.2.5. Toma De Decisiones de Mando y Habilidades Sociales.....	106
1.3.3. Correlación entre la Inteligencia Emocional y las dimensiones de la toma de decisiones de mando .....	107
1.3.3.1. Inteligencia Emocional y Análisis de la Misión .....	107
1.3.3.2. Inteligencia Emocional y Consideraciones que afectan a los modos de acción	108
1.3.3.3. Inteligencia Emocional y Modos de Acción Propio .....	109

1.3.3.4. Inteligencia Emocional y Modos de Acción Opuestos .....	110
1.3.3.5. Inteligencia Emocional y Resolución.....	111
1.3.3.6. Inteligencia Emocional y Emisión de un Plan Operativo .....	112
1.3.3.7. Inteligencia Emocional y Supervisión de la Acción Planteada.....	113
1.3.4. Resultados de las variables por grupos en relación a los datos demográficos .....	114
1.3.4.1 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo uno.....	114
1.3.4.2 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo dos .....	115
1.3.4.3 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo tres .....	116
1.3.4.4 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo cuatro.....	117
1.3.4.5 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo cinco .....	118
1.3.4.6 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo seis.....	119
1.3.4.7 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo siete .....	120
1.4. TRATAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	121
CAPÍTULO V .....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
1.1 CONCLUSIONES .....	122
1.2 RECOMENDACIONES .....	124
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA .....	127
ANEXOS .....	131
Anexo 1 .....	131
Anexo 2 .....	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Edad De La Población.....	88
<b>Gráfico 2:</b> Cadetes Reincorporados.....	89
<b>Gráfico 3:</b> Escalafón De Antigüedad Durante Los 4 Años De Formación.....	90
<b>Gráfico 4:</b> Sexo De La Población.....	91
<b>Gráfico 5:</b> Resultados Generales De La Toma De Decisiones de Mando.....	92
<b>Gráfico 6:</b> Dimensiones de la Toma De Decisiones de Mando.....	93
<b>Gráfico 7:</b> Niveles de Inteligencia Emocional.....	94
<b>Gráfico 8:</b> Dimensiones de la Inteligencia Emocional.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Componentes de la IE En El Test TMMS-24 Fernández-Berrocal.....	49
<b>Tabla 2</b> Factores Generales-inventario EQ-I de Bar-On.....	50
<b>Tabla 3</b> Marco de Aptitudes Emocionales utilizadas por Goleman.....	51
<b>Tabla 4</b> Aptitudes y Subescalas del Modelo de Oriolo-Cooper.....	52
<b>Tabla 5</b> Modelos Actuales de Inteligencia Emocional.....	53
<b>Tabla 6:</b> Correlación Inteligencia Emocional Y Toma De Decisiones De Mando....	99
<b>Tabla 7:</b> Correlación Toma De Decisiones De Mando Y Autoconciencia.....	100
<b>Tabla 8:</b> Correlación Toma De Decisiones De Mando Y Autocontrol.....	101
<b>Tabla 9:</b> Correlación Toma De Decisiones De Mando Y Automotivación.....	102
<b>Tabla 10:</b> Correlación Toma De Decisiones De Mando Y Empatía.....	103
<b>Tabla 11:</b> Toma De Decisiones de Mando y Habilidades Sociales.....	104
<b>Tabla 12:</b> Correlación Inteligencia Emocional Y Análisis de la Misión.....	105
<b>Tabla 13:</b> Correlación Inteligencia Emocional y Consideraciones que afectan a los modos de acción.....	106

<b>Tabla 14:</b> Correlación Inteligencia Emocional y Modos de Acción Propio.....	107
<b>Tabla 15:</b> Correlación Inteligencia Emocional y Modos de Acción Opuestos.....	108
<b>Tabla 16:</b> Correlación Inteligencia Emocional y Resolución.....	109
<b>Tabla 17:</b> Correlación Inteligencia Emocional y Emisión de un Plan Operativo.....	110
<b>Tabla 18:</b> Correlación Inteligencia Emocional y Supervisión de la Acción Planteada.....	111

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Resolución de Problemas Militares.....	18
<b>Cuadro 2:</b> Desarrollo de la Inteligencia.....	35
<b>Cuadro 3:</b> Características Generales del Instrumento.....	80
<b>Cuadro 4:</b> Resultados grupo uno.....	112
<b>Cuadro 5:</b> Resultados grupo dos.....	113
<b>Cuadro 6:</b> Resultados grupo tres.....	114
<b>Cuadro 7:</b> Resultados grupo cuatro.....	115
<b>Cuadro 8:</b> Resultados grupo cinco.....	116
<b>Cuadro 9:</b> Resultados grupo seis.....	117
<b>Cuadro 10:</b> Resultados grupo siete.....	118

## **INTRODUCCIÓN**

Cada año, aproximadamente 250 a 300 jóvenes postulan a la Escuela Naval Militar, para realizar la formación profesional y obtener el grado de Lic. En Artes Navales. Dichos jóvenes provienen de todo el territorio nacional, en un periodo de dos meses de postulación realizan evaluaciones de carácter físico, psicológico y teórico, en base a sus resultados ingresan entre 100 a 150 postulantes los cuales luego de sus primeros tres meses de permanencia en la institución son considerados cadetes de la Escuela Naval Militar.

Es importante el estudio de la inteligencia emocional en los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar, por las características de formación que presentan, estas no solo van dirigidas a mejorar o desarrollar capacidades y aptitudes físicas del cadete sino también capacidades y aptitudes que tiene que ver con aspectos o componentes psicológicos, una de ellas llega a ser la inteligencia emocional, ya que la permanencia y formación en la carrera militar naval conlleva el desarrollar habilidades de sobrevivencia, adaptación y resolución de problemas entre los más principales, estos tienen mayor relación con la parte cognitiva, emocional y de razonamiento del cadete, por lo que es necesaria una formación psicológica. Se pretende demostrar la importancia de la complementación de materias y talleres dedicadas al fortalecimiento en el área psicológica, para formar personal con conocimiento integral en el área de humanidades y no solo así estrategia y funciones militares.

La investigación se organiza a lo largo de cinco capítulos:

El primer capítulo examina el área problemática referente a la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando, expone el problema de investigación, los objetivos, y la justificación de la investigación, denota la importancia de indagar y conocer más sobre esta temática y saber de qué manera podría aportar al desarrollo de la formación de los cadetes de la Armada Boliviana. La investigación parte de la hipótesis de que la inteligencia emocional está relacionada con la tomar decisiones de mando. Para sustentar esa base, primero se describe los niveles de inteligencia emocional que poseen

los cadetes y se identifica los procedimientos que intervienen en la toma de decisiones de mando en operaciones militares; de esta manera se estudia cada variable por separado y luego la relación que poseen.

El segundo capítulo está constituido por el marco teórico, el cual contiene los conceptos referentes a la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando guiadas al ámbito militar, para ambas variables se presenta información a profundidad y relevante para comprender desde sus orígenes a cada una.

En el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación; como ser: tipo de estudio Descriptivo-Correlacional, los cuales se adecuan más para dicha investigación ya que permiten desglosar todos los aspectos de las variables. También se utiliza un diseño no experimental debido a que se observan situaciones ya existentes, este estudio cuenta con un método cuantitativo en el cual se recoge y analizan datos cuantitativos sobre variables, cuyos datos son medibles y cuantificables, y un diseño transversal de un solo momento.

En cuanto a la población y muestra, el grupo con el que se trabaja está ya formado y asignado, dicha muestra ya está conformada y delimitada por una población de 52 cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

Los datos obtenidos en la investigación cuentan con la respectiva validación y confiabilidad, mediante el coeficiente de alfa de Crombach con una confiabilidad de 0.80 y una prueba piloto para el cuestionario de inteligencia emocional de Weisinger, en una población distinta, pero similar que permitió verificar que los términos fueran comprendidos por la población. Primeramente el cuestionario de inteligencia emocional se aplicó en la población de cadetes de la Escuela Naval para conocer el nivel de la Inteligencia Emocional y luego se aplicó La orden de operaciones militar que consta de un ejercicio táctico en el terreno que mide la toma de decisiones de mando. Así con los datos obtenidos en los instrumentos se comprobó la hipótesis planteada en la investigación.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados e interpretaciones de la investigación, se presentan los resultados de la investigación y un análisis de los mismos organizado en cuatro partes: 1) Los datos demográficos; 2) La descripción de las variables de investigación; 3) La correlación entre las variables inteligencia emocional y toma de decisiones de mando, y sus dimensiones; y 4) El tratamiento de la hipótesis; que muestra resultados estadísticos sobre la aprobación de la hipótesis.

Por último, en el quinto capítulo se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con los datos y resultados de la presente investigación.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **I. ÁREA PROBLEMÁTICA**

El área problemática en la que se desarrolla la presente investigación comprende el ámbito psicológico, desarrollado en un contexto determinado en el que se encuentra la población de este estudio. De forma concreta, se abordó el tema de la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando en cadetes de la Escuela Naval Militar, la investigación da a conocer si la inteligencia emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando. Específicamente esta investigación estudia a los cadetes de último año de la Armada Boliviana, quienes toman decisiones de mando, las cuales afectan a todos los niveles de conducción y que indistintamente repercute a la seguridad de la vida del individuo, del grupo, de la organización y por ende del estado.

La población con la que se lleva a cabo el estudio tiene características específicas, tanto en lo social, jurídico y político ya que la Armada Boliviana como una institución castrense tienen la siguiente función: “Las Fuerzas Armadas tienen por misión fundamental defender y conservar la independencia, la seguridad y estabilidad del Estado, su honor y la soberanía del país; asegurar el imperio de la constitución, garantizar la estabilidad del gobierno legalmente constituido y participar en el desarrollo integral del país.”<sup>1</sup>. Tomando en cuenta que “La organización de las Fuerzas Armadas descansa en su jerarquía y disciplina. Es esencialmente obediente, no delibera y está sujeta a las leyes y reglamentos militares. Como organismo institucional no realiza acción política, individualmente sus miembros gozan y ejercen los derechos de ciudadanía en las condiciones establecidas por ley”<sup>2</sup>. Entre las actividades del personal militar se destaca el estar a cargo de personas, en el transcurso de esta tarea los distintos oficiales al mando deben tomar decisiones las cuales afectan tanto al bienestar personal, grupal y general; es por ello que los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar,

---

1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2009) Ley de 7 de febrero de 2009. El Alto Bolivia. Título séptimo. Régimen de las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana. Capítulo Primero Fuerzas Armadas Artículo 244: 116

2 *Ibid* Artículo 245: 116



como futuros profesionales deben poseer conocimientos de los procesos que se llevan a cabo para tomar decisiones sobre todo a nivel de formación como de su profesión.

El futuro profesional militar está al servicio del país, es por ello que durante su formación los cadetes se forjan con el precepto de: “la transformación de un país, depende sustancialmente de la calidad de liderazgo de su capital humano y en especial, de sus generaciones jóvenes”<sup>3</sup>.

Para entender a la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando se los describe primeramente, para ello se aborda la inteligencia emocional entendida como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. Al hablar de toma de decisiones de mando en el ámbito militar, se especifica que estas decisiones son tomadas al momento de realizar una acción operativa ya sea a nivel acuático, terrestre o aéreo, la presente investigación se lleva a cabo en un ambiente operativo terrestre, el cual se encarga de diferentes tareas físicas dirigidas principalmente en operaciones de ataque y de defensa (primer a tercer año de formación), de cobertura y detección (tercer año de formación) de búsqueda y captura (cuarto año, durante el tercer y cuarto bimestre de formación), todos estos procedimientos están establecidos en la malla curricular que se imparte a los Cadetes, durante los cuatro años de formación y que realizan a nivel teórico y práctico.

La investigación se concentra en los procesos que afectan al personal militar en la toma de sus decisiones de mando debido a que al momento de hablar de una toma de decisión se suele considerar sólo a la razón lógica y por separado a la emoción, pero ambos interactúan juntos, en lo que se conoce como inteligencia emocional. Por ello el estudio describe que toda toma de decisiones requiere que se interprete y evalúe la información porque antes de actuar las personas sienten y razonan, por lo tanto comprender este procedimiento puede servir para explicar y prever conductas.

---

3. PEÑA, J (2005) Formación de Valores y Actitudes en los Cadetes de la Escuela Militar Naval. Tesis Militar. Fuerzas Armadas de la Nación. Dir. Gral. ENS. EII.NN. La Paz. Bolivia: 1

Una cuestión que llama la atención, acerca de la inteligencia emocional y la toma de decisiones, es que las personas suelen afirmar que el éxito en el desempeño de actividades depende únicamente del coeficiente intelectual, esta afirmación estaría entrando en muchas controversias a lo largo del tiempo y de las diferentes investigaciones. Según una investigación realizada en el hospital de Nisa, Valencia-España, se comprobó que el éxito profesional y personal en la vida depende en un 20% del coeficiente intelectual y un 80% de la inteligencia emocional.<sup>4</sup>

Algo que se toma en cuenta como base fundamental de la investigación es la gran diferencia de actividades entre la carrera militar y las demás profesiones civiles, radica en que, en la primera el “Estado le exige al individuo, durante su ejercicio dar la vida si es necesario. En las otras profesiones u ocupaciones se puede ofrecer la vida, pero no es el Estado quien lo exige, se trata de una opción altruista y voluntaria.”<sup>5</sup> Este alto requerimiento exige desarrollar una serie de códigos al interior de la propia profesión con valores, conductas y motivaciones, que le permitan cumplir con ese requerimiento tan extremo y definitivo. Es por eso que se considera que Estado, FF.AA. y profesión militar, están indisolublemente unidos

Para lograr que las misiones hostiles tengan éxito los militares trabajan con el procesamiento de la información, basándose en un cuadro bastante comprensivo del funcionamiento de la mente humana al reflejar el pensamiento, el cual es descrito como un proceso ordenado por el cual el individuo llega a la solución de un problema.<sup>6</sup>, dicho cuadro consta de:

---

4. [nisainforma.es/el-éxito-en-la-vida-depende-en-un-20-del-coeficiente](http://nisainforma.es/el-éxito-en-la-vida-depende-en-un-20-del-coeficiente)

5. GANTIVA A D (2008) La Educación militar como un factor estratégico en una democracia en conflicto Bogotá Archivo PDF: 3

6. C.N. DAEM ARANDA G. L. (1998) Manual de Planeamiento Naval Operativo. Fuerzas Armadas de la Nación. Fuerza Naval Militar. La Paz Bolivia: 8

**Cuadro 1** Resolución de Problemas Militares

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>Análisis de la Misión</b>	Reconocimiento de información
<b>Consideraciones que afectan a los modos de acción</b>	Acopio de Información
<b>Modos de Acción Propio</b>	Enumerar posibles soluciones
<b>Modos de Acción Opuestos</b>	Comprobar Formas de Acción
<b>Resolución</b>	Seleccionar una solución Final
<b>Emisión de un Plan Operativo</b>	Actuar
<b>Supervisión de la Acción Planteada</b>	Acción de Monitoreo

Fuente: Manual de Planeamiento Naval Operativo: 7

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Pregunta Central**

¿Existe relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando en los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar?

### **2.2. Preguntas Complementarias**

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional en los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar?

¿Cuáles son las dimensiones de la inteligencia emocional presentes en los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar?

¿Qué procedimientos siguen los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar para tomar decisiones de mando cuando realizan operaciones militares?

## **III. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General**

Establecer la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones de mando en cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

### **3.2. Objetivos Específicos**

Describir el nivel de inteligencia emocional que presentan los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

Especificar las dimensiones de la inteligencia emocional que presentan los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

Identificar los procedimientos de la toma de decisiones de mando en operaciones militares en cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

## **IV. HIPÓTESIS.**

**H:** La inteligencia emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando de los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

## **V. JUSTIFICACIÓN**

La transformación de un país, depende sustancialmente de la calidad de liderazgo de su capital humano y en especial, de sus generaciones jóvenes, es por ello que se toma como sujetos de estudio a los cadetes de la Escuela Naval Militar los cuales al estar bajo una formación castrense, poseen características diferentes a la de una población civil , y mucho mayor al momento de tomar una decisión, debido a que dentro de la vida militar, las decisiones tomadas, son de mando, las cuales influyen en los subalternos, esto conlleva una responsabilidad en el accionar, ya que las decisiones no solo afectan a la persona que las toma sino también al grupo, gravitando a la sociedad, instituciones y al estado, por lo cual se debe poseer mayor atención al momento de decidir una acción.

Con la investigación se busca también revalorizar la realización de una carrera militar, que ha ido perdiendo valor e importancia, dar un sentido más humano de educación en las Fuerzas Armadas de la nación, es importante complementar la formación académica con el área psicológica, es trascendental no sólo para formar mejores profesionales en el área militar, sino también esta educación integral puede facultar y potenciar aspectos de la personalidad del futuro profesional de armas, mejorar su relaciones humanas y principalmente fomentar el desarrollo de sus capacidades, de manera que la carrera militar, ofrezca un valor agregado en su realización, y brinde estas herramientas psicológicas, que sirvan para encarar los proyectos de especialización que el militar desee emprender.

El estudio es de gran utilidad para los psicólogos que deseen incursionar en el área militar, ya que la investigación aporta como sustento para realizar estudios posteriores debido a que en el ámbito local son muy pocas las investigaciones en el área militar, las investigaciones en el área de psicología en la ciudad de La Paz relacionadas con el temática en su mayoría tratan de la descripción por separado de la inteligencia emocional y la toma de decisiones y están desarrolladas en diversas poblaciones, por tanto la presente investigación sirve como sustento en la elaboración e implementación

de programas en el ámbito de la psicología que vayan a contribuir en la formación de personal militar.

En la actualidad el estudio de la inteligencia emocional dentro de las Fuerzas Armadas en países que tienen alta tradición militar o que se encuentren en constante movilización, es de gran importancia, esto con el objetivo principal de formar personal con mejores habilidades y capacidades<sup>7</sup>. Es así que el estudio de esta temática en el ámbito local es de gran importancia.

Aspectos como este motivan el estudio de la inteligencia emocional en los cadetes de la Escuela Naval Militar, ya que la formación del futuro profesional militar involucra un proceso de formación enfocado a fortalecer las habilidades físicas e inherentemente también el ámbito psicológico, para así lograr una formación adecuada e integral. Sin embargo al conocer la malla curricular de los cadetes y las actividades que poseen, su formación estaría guiada en su mayoría por la estricta disciplina militar y no contaría con algún tipo de acompañamiento u orientación adecuado en el ámbito psicológico, dejando este aspecto al criterio del cadete. Al realizar el estudio se observó que la Escuela Naval Militar cuenta con un área de Psicología, la cual se encarga sólo de consejería a los cadetes que desean acudir a ella, es por ello que en la investigación sirve para conocer si existe una formación integral y no sólo una formación física y de conocimientos en los cadetes antes de su egreso.

Algo importante dentro de la investigación es la toma de decisiones de mando que se basa en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, se le da bastante importancia a esta variable debido a que los individuos en las instituciones militares toman decisiones de mando que afectan desde el alto mando militar hasta los funcionarios sub alternos, estas decisiones pueden afectar el trabajo, y por ende, la institución militar como un todo.

---

7. Estado Mayor del Ejército (2004). M17-002. Manual de Instrucción Supervivencia. Madrid-España, Ministerio de Defensa: 2

Por tanto, es importante conocer el nivel de inteligencia emocional, que presentan los cadetes al momento de finalizar el proceso de formación profesional y si esta entabla una relación con la toma de decisiones de mando, el conocer los resultados ayudaran a los instructores de la Escuela Naval Militar a verificar lo aprendido por los cadetes a lo largo de los cuatro años de formación y se pretende en una instancia superior ayudar a mejorar la formación integral de los cadetes, con nuevas materias del ámbito psicológico de ser posible o la implementación de talleres y cursos que ayuden al fortalecimiento de la inteligencia emocional. Así la investigación aporta a la posibilidad de expandir el área de investigación de la psicología en el ámbito militar, de manera que otorga mayor importancia al ámbito psicológico en el proceso de formación del personal militar, y en este sentido la realización de la carrera militar naval, brinde un espacio para la educación emocional.

La relevancia de la investigación en cuanto al campo de psicología es que el tema de estudio es un tópico nuevo de estudio a nivel de la ciudad de La Paz, y gracias a ello puede servir de puerta a nuevas y aún más amplias investigaciones en el área.

El impacto que se espera obtener tras la presentación del estudio de investigación, es que éste sólo sea el inicio de muchas propuestas que se generan de ahora en adelante basados en los resultados científicos obtenidos y las conclusiones a las que se han llegado. Propuestas de intervenciones en aspectos de formación tanto educativa como personal no solo para esta población de estudios sino también puedan desarrollarse propuestas para otros contextos de formación militar, ya sea de pre grado y post grado.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1 MARCO CONTEXTUAL**

##### **1.1. ARMADA BOLIVIANA**

###### **1.1.1. Antecedentes**

Para caracterizar a la población se destaca su formación: la forma moderna de la profesión militar se dio inicialmente en Prusia, a comienzos del siglo XIX en 1808, cuando se dictó el decreto de designación de oficiales del ejército prusiano y en este momento se institucionalizó la profesión militar<sup>8</sup>. Para García, la aparición de la forma moderna de carrera militar tiene lugar en 1875 en EE.UU. cuando el general Sherman encomendó al general Emory Upton la organización de una fuerza militar basada en la selección por méritos, que se formaría en centros especializados y con un sistema de ascensos y retiros, con ello se diseñó un proyecto de fuerza militar<sup>9</sup>.

En Bolivia, las Fuerzas Armadas se constituyen el año 1826 registrando la creación de la Escuela Naval Militar "Vicealmirante Ronant Monje Roca" el año 1963 que está encaminada a la formación de oficiales navales.

La Armada Boliviana, como una Institución castrense tienen la función de: “Las Fuerzas Armadas tienen por misión fundamental defender y conservar la independencia, la seguridad y estabilidad del Estado, su honor y la soberanía del país; asegurar el imperio de la Constitución, garantizar la estabilidad del Gobierno legalmente constituido y participar en el desarrollo integral del país.”<sup>10</sup>. Tomando en cuenta que “La organización de las Fuerzas Armadas descansa en su jerarquía y disciplina. Es esencialmente obediente, no delibera y está sujeta a las leyes y reglamentos militares. Como organismo institucional no realiza acción política, individualmente sus miembros gozan y ejercen

---

8 HUNTINGTON, S (1995) El Soldado y el Estado. Editorial: Latinoamericano. Argentina: 45

9 GARCÍA C, J. (2003) La Profesión Militar. Editorial RESDAL Buenos Aires. Argentina: 23

10 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2009) Ley de 7 de febrero de 2009. El Alto Bolivia. Título séptimo. Régimen de las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana. Capítulo Primero Fuerzas Armadas Artículo 244: 116



los derechos de ciudadanía en las condiciones establecidas por Ley”<sup>11</sup>. Una de sus actividades es estar a cargo de personas, en el transcurso de esta tarea los distintos oficiales al mando deben tomar decisiones las cuales afectaran tanto al bienestar personal, grupal y general; es por ello que los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar, como futuros profesionales deben poseer conocimientos de los procesos que se llevan a cabo para tomar decisiones sobre todo a nivel de formación como de su profesión.

## **1.2 ESCUELA NAVAL MILITAR DE BOLIVIA**

### **1.2.1 Historia**

A fines de la década del 50 y a principios de la del 60 del siglo XX, hombres visionarios de las FF. AA., conscientes de la obligación de atender nuestros espejos de agua y del resguardo de nuestra soberanía, en especial del oriente, habían concebido la creación de una Fuerza que cumpla estas funciones en nuestro territorio.

En 1961, el agregado militar a la embajada del Perú, cursó una invitación al comando general del ejército, para que cadetes de último año del Colegio Militar del Ejército se integren a su similar de la Escuela Naval del Perú y embarquen en el crucero de instrucción BAP. "Ilo", con la finalidad de recibir entrenamiento en el arte y ciencia de la navegación, y además, de alimentar y mantener latente la esperanza del retorno a las costas del Pacífico.<sup>12</sup>,

El año 1961, cuatro cadetes del Colegio Militar del Ejército de Bolivia, fueron enviados a la Escuela Naval de la marina de guerra del Perú, con la finalidad de recibir instrucción naval y se constituyan con el correr de los años en la base sobre la cual se organizó el primer instituto de formación naval en territorio boliviano.

Años después vale decir el 1963, ante la demanda de contar con personal capacitado en navegación para conformar sus cuadros, el mismo año se organizó en el Colegio Militar

---

11 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2009) Ley de 7 de febrero de 2009. El Alto Bolivia. Título séptimo. Régimen de las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana. Capítulo Primero Fuerzas Armadas Artículo 245: 116

12 Escuela Naval Militar.(1986) Historial de la Escuela Naval Militar 1961-1986, La Paz Bolivia: 5

del Ejército, una Sección de cadetes navales, con características en la formación académica y militar, muy similares a las de sus camaradas del ejército.<sup>13</sup>

Luego de la creación de la fuerza fluvial y Lacustre, en 1963, en el Colegio Militar del Ejército, se conformó la “sección fluvial”, dependiente del Comando de la sección montada, al mando del Subteniente Alberto Sáenz Klinsky y un grupo de seis cadetes. Por entonces, a los cadetes que eran promovidos al tercer curso, se les brindaba la oportunidad de elegir la especialidad o arma a la cual querían pertenecer. La formación académica y militar de la Sección Naval durante los primeros años, tenía una base común con los cadetes del Colegio Militar de Ejército; pero a partir de tercer año, en instrucción, se les asignaban materias elementales como Terminología Náutica, Cabuyería y algunos elementos básicos de Maniobra.

Asimismo el establecimiento de la Misión Naval de la Armada Argentina en la ciudad de La Paz, también el año 1963, permitió perfeccionar día a día el contenido académico y de instrucción marinera para que el año 1968 el adiestramiento naval sea íntegramente especializado para los futuros hombres de mar, desde su ingreso hasta la finalización de su formación.

### **1.2.2 Decreto supremo de creación de la Escuela Naval Militar**

Una década después de la creación de la fuerza fluvial y lacustre y de la conformación de la “sección naval” dependiente de la Agrupación Montada, se vio materializado el anhelo de todos esos cadetes navales, porque el 28 de septiembre de 1973, el Presidente de la República Gral. Hugo Bánzer Suárez, mediante Decreto Supremo N° 11098, crea la Escuela Naval Militar, cuando se desempeñaba como comandante de la Fuerza Naval Boliviana el Vicealmirante Xavier Pinto Tellería.

El Decreto en cuestión, en su parte sobresaliente señala:

---

13 Escuela Naval Militar.(1986) Historial de la Escuela Naval Militar 1961-1986, La Paz Bolivia.: 6

**ARTICULO 1º.-** Crease la Escuela Naval Militar Boliviana bajo la directa dependencia de la Fuerza Naval Boliviana.

**ARTICULO 2º.-** La Escuela Naval Militar Boliviana, será el único Instituto de formación profesional de oficiales para sus cuadros de línea...”<sup>14</sup>

### **1.2.3 Fecha aniversario**

Mediante orden especial de la Fuerza Naval Boliviana N° 21/74 del 10 de septiembre de 1974, se “instituye como fecha aniversario del Instituto el 13 de octubre, fecha en que se recuerda el nacimiento del epónimo héroe de Bolivia Cnl. Eduardo Avaroa Hidalgo, como justo homenaje perenne por el sacrificio de su vida en aras de la soberanía de nuestra patria, sobre el litoral marítimo”<sup>15</sup>. Homenaje justo, pues aquel hecho, singular testimonio de valor y patriotismo traspuso los límites de lo temporal para permanecer en la memoria de los bolivianos, agitando nuestros pechos por la añoranza del mar irredento.

El comando general de fuerza, en fecha 4 de Marzo de 1975, aprobó el primer plan quinquenal de instrucción general del instituto, en el que se consideró además, el manual de funciones de las primeras autoridades de la Escuela Naval Militar.

El programa de estudios de este plan quinquenal, consideraba cuatro años de formación y estaba dividido en dos grandes grupos: materias destinadas a dar a los futuros oficiales “un sólido fundamento en las ciencias Físico - Matemáticas, y las que encaminaban a los caballeros cadetes a una formación consistente y natural con la práctica de valores éticos y morales”<sup>16</sup>, alrededor de los cuales conseguirían una autovaloración constructiva como profesionales. Es decir, que el primer grupo contemplaba materias básicas, y el segundo materias profesionales referidas tanto al aspecto naval como al militar.

El plan de estudios, implantaba como novedad el cronograma de correlación que debía existir entre las diferentes materias y suministraba una visión más completa que servía

---

14 Decreto Supremo N° 11098, (1973) Presidencia de la República de Bolivia

15 Orden de la Fuerza Naval Boliviana N° 21/74

16 E.N.M. ob. Cit: 19

tanto para el control de materias por parte de cada catedrático, como para el control específico de la jefatura de estudios.

En 1976, en la búsqueda permanente de optimizar la instrucción académica y militar, la Superioridad ordenó al Instituto la creación de tres orientaciones definidas para la formación profesional: Comando Naval, Infantería de Marina e Intendencia. Estas orientaciones debían ser dictadas y elegidas por los cadetes a partir del Tercer Año Naval, siendo el primer y segundo año cursos de carácter general.

El crecimiento incesante del efectivo y la necesidad con ambientes propios y adecuados para la formación de los futuros Oficiales Navales, determinó que la Escuela Naval, se traslade a las instalaciones de la ex – estación de ferrocarriles La Paz – Guaqui, Calle Vicenta Juariste Eguino N° 400 quedando lado a lado con la terminal de buses de La Paz.<sup>17</sup>

En el año 2013 La Escuela Naval Militar admite entre sus elementos a postulantes de sexo femenino, ya en el año 2010 cuatro postulantes de sexo femenino ingresaron a La Escuela Naval Militar cursando la totalidad de su formación académica en La Escuela Naval Militar de Venezuela, logrando el título en Lic. Artes Navales el año 2013 siendo estas cuatro cadetes las primeras damas en titularse de la Armada Boliviana. El año 2014 La Escuela Naval Militar dependiente de la Armada Boliviana de la ciudad de La Paz, fue trasladada a Cochabamba a partir de 2014 hasta la fecha funciona en la zona de carcaje en los alrededores de la represa de la angostura, a 20 kilómetros de la ciudad del valle. Albergando a cadetes de sexo femenino y masculino.<sup>18</sup>

#### **1.2.4 Finalidad**

Desarrollar la personalidad en el marco de un alto sentido del deber, espíritu de cuerpo, dedicación a la institución, resistencia a la fatiga, creatividad y elevada capacidad para la toma de decisiones a su nivel, acatando los valores éticos morales y cívicos

---

17 C. F. VIOLETA B, O. (2001) El Ave Fénix. Imprenta Naval La Paz Bolivia: 4

18 Blog de *WordPress.com*. Página: [eadv.wordpress.com/apuntes-y-notas/apuntes-escuela-naval-militar/](http://eadv.wordpress.com/apuntes-y-notas/apuntes-escuela-naval-militar/)

### **1.2.5 Objetivos**

Los objetivos trazados en las diferentes áreas son:

- **Conocimientos**

Desarrollar conocimientos superiores relacionados con las ciencias navales y militares. Concienciar sobre la protección del medio ambiente, Desarrollo integral, Soberanía, Seguridad y Defensa Nacional.<sup>19</sup>

- **Actitudes**

Inculcar y estimular la conciencia marítima y la comprensión de los intereses marítimos, fluviales y lacustres.

Desarrollar la personalidad en el marco de un alto sentido del deber, espíritu de cuerpo, dedicación a la institución, resistencia a la fatiga, creatividad y elevada capacidad para la toma de decisiones a su nivel, acatando los valores éticos morales y cívicos.

Cultivar un acendrado amor y lealtad por la patria que le impulse a sacrificar la vida en su defensa.

- **Habilidades**

Preparar físicamente al caballero cadete para su desempeño como oficial combatiente.

Desarrollar habilidades para el dominio y aplicación de procedimientos náuticos.

Capacitarlo para el mando y la conducción sobre la base del ejemplo, ejercicio de la prudencia y la justicia.

---

<sup>19</sup> Pagina Web Oficial de la Armada Boliviana: [www.armada.mil.bo/enm/](http://www.armada.mil.bo/enm/)

## - Orientaciones

Desarrollar habilidades para el cumplimiento de funciones y tareas asignadas en el área ocupacional de Comando Naval, Comando de infantería de Marina y Administración Naval.

Al concluir el proceso de formación, el cadete egresa de la Escuela Naval Militar como Oficial de la Armada Boliviana con el grado de Alférez, Licenciado en Artes y Ciencias Navales, lo que le permite continuar otros cursos de postgrado a nivel universitario.<sup>20</sup>

### 1.2.6 Perfil del oficial naval

El Oficial egresado de la Escuela Naval Militar está capacitado para:

- Autoevaluarse y auto superarse en el marco de su desarrollo profesional.
- Tomar decisiones correctas bajo cualquier circunstancia concerniente al ejercicio de su profesión, dentro de su nivel letárgico.
- Desempeñarse en equipo y ejercer trabajos de liderazgo.
- Interpretar la misión, organización y ubicación de la Armada Boliviana y ejercer sus funciones en relación a los altos intereses de la Nación.
- Conducir y administrar adecuadamente los recursos humanos y materiales a su cargo.
- Ejercer sus funciones técnico profesionales en el nivel y jerarquía correspondiente con conocimiento, criterio y responsabilidad.
- Aplicar conocimientos profesionales sobre el escenario de jurisdicción de la Armada Boliviana.
- Lograr una personalidad de acuerdo a los valores cualidades esenciales del oficial Naval (cualidades fundamentales).

---

<sup>20</sup> Pagina Web Oficial de la Armada Boliviana: [www.armada.mil.bo/enm/](http://www.armada.mil.bo/enm/)

- Estar en condiciones de efectuar una correcta toma de decisiones, en cualquier condición adversa existente.
- Cumplir eficientemente roles de Oficial de Guardia y Oficial de Servicio.<sup>21</sup>

### **1.3 EL CABALLERO CADETE DE LA ESCUELA NAVAL MILITAR DE BOLIVIA**

La Escuela Naval Militar de Bolivia, como Unidad Académica de nivel Universitario, al término de los estudios otorga el título de “Licenciado en Ciencias y Artes Navales”.

#### **- Proyección profesional**

Los graduados de La Escuela Naval Militar de Bolivia, se incorporan directamente como “Oficiales a los Cuadros de la Armada Boliviana”, hecho que garantiza un trabajo inmediato y seguro. Asimismo, pueden culminar sus estudios en marinas de países amigos, como ser Argentina, Brasil, Perú y Venezuela, estando facultados para efectuar estudios de post-grado en Universidades nacionales y del exterior.

#### **- Tiempo de duración**

La duración como cadete de la Armada es de cuatro años, incluidos los cruceros a través de los mares del mundo. La formación académica esta constituía bimestralmente.

#### **- Actividad diaria**

La parte académica se la realiza durante las primeras seis horas de la mañana de lunes a viernes y las tardes son empleadas en la complementación física, instrucción naval y actividades complementarias. La práctica profesional se desarrolla en embarcos.

#### **- Actividad académica**

El plan de estudios otorga una formación integral de los cadetes, articulando las materias científico – humanistas con actividades navales, marineras y físico deportivas.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Pagina Web Oficial de la Armada Boliviana: [www.armada.mil.bo/enm/](http://www.armada.mil.bo/enm/)

## - **Actividad naval**

La formación de los hombres y mujeres de mar, requiere de la práctica naval y marinera a bordo de embarcaciones, además de realizar viajes de instrucción en el exterior.<sup>23</sup>

### **1.3.1 La jerarquización: obediencia y disciplina**

La obediencia ciega al jefe y a la disciplina son las piedras angulares de la institución militar. La autoridad es inapelable y realmente se vive en una situación irreal, de indefensión<sup>24</sup>. Ello provoca que se intente pasar el tiempo de la mejor manera posible, aceptando todo como un espacio y un tiempo de limbo.

En la disciplina militar, se puede observar un proceso de desplazamiento de los objetivos, donde el valor instrumental se convierte en un valor final, en sí mismo. El propio saludo militar, los gestos por sí mismos sobre todo en tiempo de paz llegan a ser los verdaderamente importantes. La disciplina se convierte en un valor inmediato dentro de la organización de la vida burocrática, llegándose a justificar por sí misma y no tanto por su consideración como medio para llegar a objetivos específicos; como se acaba dando un desplazamiento de los objetivos originarios, se culmina produciendo un formulismo y un ritualismo que produce rigideces y una adhesión puntillosa a procedimientos formalizados.<sup>25</sup>

Se origina actitudes encaminadas a obedecer las órdenes, siguiéndolas de una manera uniforme, las órdenes se cumplen de una manera metódica y drástica. La acción uniformada y ritualizada es un componente fundamental en el comportamiento militar, es consonancia con ese desarrollo jerarquizado y disciplinar.

---

22 Pagina Web Oficial de la Armada Boliviana: [www.armada.mil.bo/enm/](http://www.armada.mil.bo/enm/)

23 *Ibíd.*

24 MANCIAUX. M. (2009) *La Resiliencia, Resistencia y Rehacer*. Editorial: Gedisa. España: 26

25 BARROSCO. C (1987) *El Análisis Social de las Fuerzas Armadas*. Fundación Universidad-Empresa. España: 102



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ASPECTOS BIOLÓGICOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Desde un punto de vista biológico, parece evidente que las emociones poseen un valor extraordinario a la hora de entender cómo un organismo se adapta a las condiciones cambiantes de su medio ambiente. Las emociones poseen funciones, pues, si no fuera así, la propia selección natural habría ido progresivamente depurando su presencia, hasta hacerlas desaparecer por completo del bagaje genético de las especies.

La amígdala es un racimo de células interconectadas que se asientan sobre el tronco cerebral; son dos y se ubican a cada lado del cerebro. La amígdala del ser humano es diferente a la de otros animales. “Estas estructuras límbicas se encargan principalmente del aprendizaje y el recuerdo del cerebro; si se separa la amígdala del resto del cerebro, esto desencadenará una incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos “ceguera afectiva”.<sup>26</sup>

“La amígdala puede albergar recuerdos y repertorios de respuestas que efectuamos sin saber exactamente por qué lo hacemos, porque el atajo desde el tálamo hasta la amígdala evita completamente la neocorteza.”<sup>27</sup> Este desvío parece permitir que la amígdala sea un depósito de impresiones y recuerdos emocionales.

Para que un individuo humano pueda sentir una emoción, hace falta un estímulo que la dispare, lo que en la terminología anglosajona se conoce como “emotionally competent stimulus”. Este estímulo es procesado por circuitos cerebrales especializados, que fueron específicamente diseñados por la evolución.”<sup>28</sup>

La evolución del sistema límbico puso a punto dos poderosas herramientas: el aprendizaje y la memoria, dos avances realmente revolucionarios que permitieron ir más allá de las reacciones automáticas predeterminadas y afinar las respuestas para

---

26. GOLEMAN, D. (1996) La Inteligencia Emocional. Editor: Javier Vergara S.A., Bogotá: 257

27. *Ibíd.*:397

28. DAMASIO Antonio. (2005). Brain And Mind: From Medicine To Society. mayo 24, 2007, de Conferencia traducida por la Universidad de Barcelona Sitio web: [www.emociones.com](http://www.emociones.com)

adaptarlas a las cambiantes exigencias del medio, favoreciendo así una toma de decisiones mucho más inteligente para la supervivencia.<sup>29</sup>

## **2.2 INTELIGENCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **2.2.1 La inteligencia**

Por mucho tiempo, el término de inteligencia se utilizaba para denotar únicamente la habilidad cognitiva para aprender y razonar. Aunque existen diferentes tipos de inteligencia, en términos generales este concepto implica la reunión de información, y el aprendizaje y el razonamiento sobre esta información; es decir, la habilidad mental asociada con las operaciones cognitivas.

La psicología ha sido la disciplina encargada de definir y establecer las estrategias de medición de la inteligencia. De acuerdo con esta aproximación, las habilidades cognitivas son identificadas desde el modelo psicométrico.

La palabra inteligencia proviene del latín (*intellegere*), término compuesto de *inter* “entre” y *legere* “leer, escoger”, por lo que, etimológicamente, inteligente es quien sabe escoger, la inteligencia permite elegir las mejores opciones para resolver una cuestión. Se entiende también como la capacidad de pensar, entender, asimilar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas.<sup>30</sup>

Los investigadores clásicos consideraban la inteligencia como una estructura, por lo que su preocupación se centraba en la definición de sus componentes. En los años 1920, el factor general “g” de habilidad intelectual, elaborado por Spearman (1904), fue considerado un modo de medir la estructura de la inteligencia. Los instrumentos de esa época buscaban obtener un índice promedio o CI (coeficiente intelectual) que reflejara el factor “g” de las personas. Sin embargo, con el paso del tiempo, se fueron desarrollaron diferentes modelos de inteligencia que incluían habilidades múltiples, así como baterías

---

29. REGO A. FERNÁNDEZ C (2005, diciembre 15). Inteligencia Emocional. *Revista Interamericana de Psicología*. Universidad de Aveiro, Portugal, Volumen 39, 23-38

30. GALPERIN, P.Y. (1979). *Introducción a la psicología. Un enfoque dialéctico*. Editor Pablo del Río. Madrid, España: 14

diferenciales de medición. Estas propuestas reflejan la preferencia por considerar el constructo de inteligencia desde perspectivas más amplias, que pretenden demostrar la existencia de múltiples inteligencias. Entre las primeras propuestas se encuentran: el modelo de Thorndike (1920), el primero que hizo la distinción entre tipos de inteligencia; el trabajo de Thurstone (1938), que fue decisivo en el cambio de paradigma de “una” a “muchas” habilidades intelectuales independientes y creó una serie de instrumentos de evaluación de inteligencia; y el modelo de Wechsler (1958), que consideró la inteligencia como un conjunto de capacidades.<sup>31</sup>

Por otro lado, los modelos cuyo objetivo ha sido distinguir entre tipos de inteligencias han ampliado el campo de investigación, al dejar de lado el marco psicométrico y explorar los indicadores personales y ambientales posiblemente involucrados.

Entre los principales modelos de este tipo resaltan las propuestas de Gardner (1993, 1999) y Sternberg (2000). Gardner (1993, 1999) sugiere una diversidad de inteligencias: las inteligencias múltiples. Este autor conceptualizó la inteligencia como un potencial biopsicológico que reúne información que puede ser activada en un contexto cultural específico. El aporte de Sternberg (1996, 2000) al estudio de la inteligencia amplió, significativamente, la visión tradicional que se tenía sobre ella al destacar la importancia del contexto sociocultural y distinguir varios tipos de inteligencias: la inteligencia práctica (cotidiana y social), la creativa y la analítica (emocional y cognitiva).<sup>32</sup>

De este modo, a través de la evolución de los conceptos, la emoción y la inteligencia han presentado una gama de propuestas y perspectivas que incluyen los contextos ambientales, situacionales, culturales y personales.

---

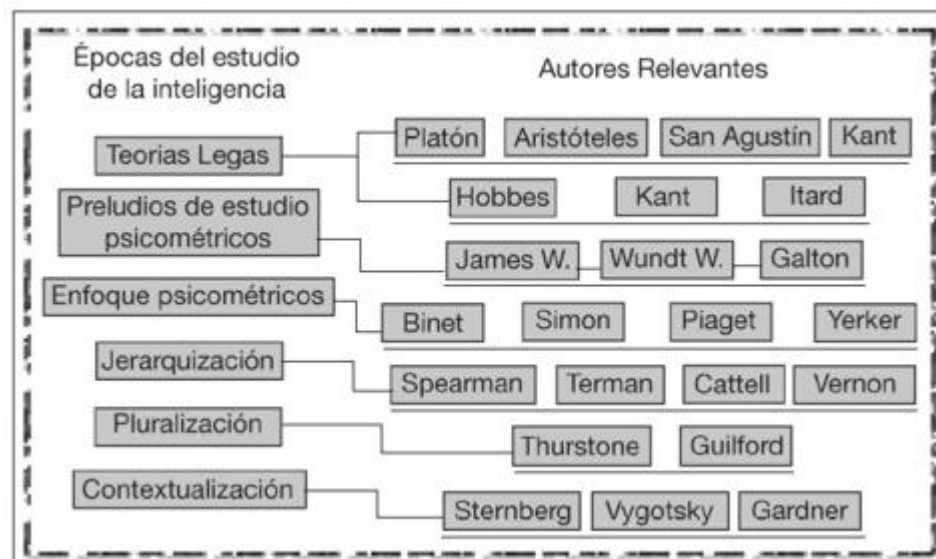
31. GABEL, R(2005) *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Biblioteca Nacional del Perú Universidad ESAN, Lima. Perú: 4

32. *Ibíd.*: 6

### 2.2.1.1 La inteligencia a través del tiempo

El estudio de la inteligencia puede ser dividido en seis etapas: estudios legos, preludeo de estudios psicométricos, estudios psicométricos, jerarquización, pluralización y contextualización.

**Cuadro 2** Desarrollo de la inteligencia



Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 9

- **Teorías legas.** Estas teorías marcan el interés que siempre ha existido por parte de la humanidad en conocer los atributos del hombre. Durante el desarrollo de dichas teorías, no hay una definición científica de la inteligencia; hombres tan diversos como Aristóteles, Platón y San Agustín se dan a la tarea de realizar estudios en relación con la mente.<sup>33</sup>

A pesar de no existir estudios sistemáticos del tema, hay contribuciones importantes como la de Hobbes, quien define el proceso mental como el resultado del movimiento de

33. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 9

los átomos del cerebro activados por movimientos externos del mundo. Con Kant (padre del constructivismo) se inicia el estudio del pensamiento cognitivo, y posteriormente Itard da una definición de inteligencia enfocada en la instrucción.<sup>34</sup>

- **Estudios psicométricos.** Su inicio, en la segunda mitad del siglo XIX, se caracteriza por los esfuerzos de los investigadores en tratar de establecer la psicología como una ciencia. Wundt en Alemania y W. James en Estados Unidos contribuyeron a este logro, ya que sus estudios estuvieron enfocados en buscar leyes generales del conocimiento humano (lo que hoy se conoce como procesamiento de la información). El estudio de las diferencias individuales hecho por sir Francis Galton en 1862 fue determinante; en él destaca el talento, la eminencia y otras formas de logro. Galton elaboró los métodos estadísticos que permitieron clasificar a los seres humanos en términos de sus poderes físicos e intelectuales y correlacionar esas medidas entre sí. De hecho, Galton creía que se podía caracterizar a los individuos más refinados por sus capacidades sensoriales.<sup>35</sup>

- **Enfoque psicométrico.** Con el paso del tiempo, la comunidad científica concluyó que los estudios de Galton no eran contundentes y que era necesario orientar las investigaciones hacia capacidades más complejas o “molares”, como las que involucran el lenguaje y la abstracción, si se quería evaluar en forma exacta los poderes intelectuales humanos. El principal investigador en esta área fue Binet a principios del siglo XX, quien, junto con Simon, diseñó las primeras pruebas de inteligencia para identificar a niños retardados y también para ubicar a niños normales en sus niveles educativos apropiados. Esto ocurrió en 1905 por orden del Gobierno francés.

A partir de dicha fecha se desencadenó el desarrollo de técnicas para valorar a la gente con fines específicos, como escolares, ocupacionales en las organizaciones, militares, entre otros. Para este último, Yerkes desarrolló, desde el proyecto United States Army, Alpha Beta Testing Program, una batería de pruebas psicométricas que fueron utilizadas en la Armada de los Estados Unidos, lo que permitió clasificar al ejército en función del

---

34. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 10

35: *Ibíd* 11

coeficiente intelectual de cada uno de sus integrantes. Hasta años recientes, la mayoría de los psicólogos estaban de acuerdo en que la valoración de la inteligencia constituía el máximo logro de la psicología. Pero no todos aceptaron esta posición como la última verdad. El psicólogo suizo Jean Piaget llegó a la conclusión de que los test no eran aptos para los niños, ya que éstos formulan un sistema simbólico a través de sus capacidades, lo que ocurre entre los 7 u 8 años, dándole oportunidad al menor de realizar operaciones concretas. Piaget tomó muy en serio cuestiones filosóficas y estaba influenciado en especial por Kant para realizar sus estudios. Piaget, a pesar de no estar de acuerdo con los enfoques psicométricos, nunca hizo críticas a los mismos.<sup>36</sup>

- **Jerarquización.** Spearman y Terman son considerados como la primera generación de psicólogos de la inteligencia. Para ellos, la inteligencia es una capacidad general, única para formar conceptos y resolver problemas; también establecieron que un conjunto de resultados de las pruebas reflejaba un solo factor de “inteligencia general”, lo cual es llamado jerarquización.

- **Pluralización.** En la misma época en que Spearman y Terman consideraban un factor único de inteligencia, surgió una contraposición: Thurstone y Guilford sostuvieron la existencia de varios factores o componentes de la inteligencia, lo cual es conocido como “pluralización”.

- **Contextualización.** Frente a estas dos posiciones surgió un nuevo enfoque propuesto por Cattell y Vernon en 1971. Para ellos, hay una relación jerárquica entre los factores, porque estiman que la inteligencia general (verbal y numérica) domina sobre componentes más específicos. Esta visión es conocida como “contextualización”.

Actualmente existen diferentes corrientes en el estudio de la inteligencia, las cuales toman en cuenta los contextos en que viven y se desarrollan los seres humanos. Una influyente teoría de este tipo es la expuesta por Sternberg, quien sostiene que la inteligencia está constituida por la sensibilidad que poseemos para reaccionar a los acontecimientos variables que nos rodean. Desde la misma perspectiva, Vygotsky

---

36. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 12

estableció que el estudio de la inteligencia se ve premiado por las diferencias entre las culturas y las prácticas sociales, más que por las diferencias entre los individuos.<sup>37</sup>

- **Distribución.** Muy similar a la contextualización, recientemente surge este nuevo enfoque de visión distribuida, el cual se centra en la relación de la persona con las cosas, con los objetos, en su ambiente inmediato (este enfoque no toma en cuenta las estructuras ni los valores de un contexto o cultura). Formula que la inteligencia individual es tan coherente a los artefactos y a los individuos que la rodean como al cráneo que la contiene. Resnick y colegas en 1991 establecen que la inteligencia no termina en la piel, antes bien abarca las herramientas del ser humano (papel, lápiz, computadora), ya que éste posee una memoria documental (contenida en archivos, cuadernos, diarios) y una red de conocidos (compañeros de oficina, colegas, padres).

Es en este contexto teórico cuando surge Gardner con su teoría de las múltiples inteligencias (MI). Ésta tiene una gran influencia ya que toma en cuenta las diferencias surgidas en los perfiles de inteligencia de los individuos, dentro del ámbito educativo, e introduce los últimos hallazgos neurológicos, evolucionistas y transculturales. A partir de la teoría de las MI se marca un nexo entre inteligencia, ámbito y campo.

En 1990, Salovey y Mayer utilizan la teoría de las MI y acuñan un nuevo término: inteligencia emocional (IE).<sup>38</sup>

### **2.2.2 La emoción**

La emoción es una de las áreas de la psicología en la que existe un mayor número de modelos teóricos, pero quizás también un conocimiento menos preciso. Posiblemente sea debido a que se trata, por las propias características del objeto de estudio, de un campo difícil de investigar, en el que los estudios sistemáticos son recientes y quizá hasta hace unas décadas mucho más escasos que en cualquier otro proceso psicológico.

---

37. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona.: 13

38. *Ibíd.*: 14

“Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia”.<sup>39</sup> Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

### **2.2.2.1 Definiciones de emoción**

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Ha habido diversos intentos para clasificar las definiciones de emoción. “Así, Fantino (1973) recopila hasta 11 definiciones, concluyendo, al igual que Duffy que el concepto de “emoción” aporta muy poco, o nada, a la Psicología; por su parte, Plutchik (1980) encuentra 28 definiciones, poniendo de relieve la poca consistencia entre ellas”<sup>40</sup>. En general, algunas definiciones acentúan los aspectos conductuales, otras los aspectos

---

39. REEVE, J. (1994). Motivación y emoción. Editorial: Mc Graw Hill. Madrid: 26

40. PALMERO F. (1997). Breve reseña del papel de la cognición y el estado afectivo. Agosto 11, 2008, de Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Volumen: 2 Sitio web: [www.R.E.M.E.com](http://www.R.E.M.E.com): 9



fisiológicos; algunas son bastante precisas, otras mucho más vagas; algunas plantean el carácter adaptativo, otras los efectos desorganizadores.

Hasta la fecha, la clasificación más detallada que se conoce ha sido realizada por Kleinginna y Kleinginna, quienes recopilan hasta 101 definiciones del concepto de “Emoción”, conseguidas a partir de diccionarios de Psicología, así como textos de “Emoción”, “Motivación”, “Psicología fisiológica” e “Introducción a la psicología”. Una de las conclusiones que proponen los autores se refiere al hecho de que, en general, el estudio de las emociones se debe llevar a cabo considerando los factores subjetivos, los factores ambientales y los procesos hormonales/neurales. La estructuración que realizan estos autores está conformada por once categorías, tomando como criterio categorizador las características más destacadas en la definición. Las categorías en cuestión son las siguientes: afectiva, cognitiva, basada en la estimulación exterior, fisiológica, descriptiva, adaptativa, multifactorial, restrictiva, motivacional y escéptica.

Dentro del concepto de emociones podemos ver que: Emoción se refiere a las reacciones complejas que constan de: “1) Respuestas Fisiológicas, como cambios en la presión sanguínea y las tasas cardiacas; 2) Estados Cognoscitivos Subjetivos, los sentimientos que describimos como gozo, ira, pena o excitación sexual; y 3) Reacciones Expresivas, como cambios en las expresiones faciales o la postura.”<sup>41</sup>

Las emociones van más allá de un acto por eso se pueden diferenciar tres grupos de emociones distintas, que se definirían por sus correspondientes fenotipos:

1. Primarias
2. De fondo
3. Sociales (también conocidas como emociones secundarias)

Las emociones primarias son: miedo, rabia, alegría tristeza, disgusto, etc. Las emociones de fondo son esencialmente dos: entusiasmo y desánimo, son aquellas que constituyen

---

41. BARÓN R A. (1997) Fundamentos de Psicología. Editorial: Pearson .México: 270

nuestro estado de ánimo de fondo a lo largo del día y sobre las que construimos nuestras actuaciones conscientes.

Normalmente se especula que las emociones se presentan de manera súbita y desaparecen aproximadamente con la misma rapidez, de modo que durante la mayor parte del tiempo se está en un estado neutro en el que no hay emociones. Sin embargo, ello no es así, sino que se está siempre sumergido en un estado emocional de fondo, que ocupa la mayor parte de las horas del día.

Finalmente, las emociones sociales: vergüenza, desprecio, orgullo, envidia, se denominan así porque requieren la presencia de una segunda persona para expresarse.<sup>42</sup>

#### **2.2.2.2 Componentes de la emoción**

Las emociones tienen tres componentes:

**1) Componente comporta mental o conductual:** este componente comprende todas las acciones que lleva a cabo un ser vivo ante una situación determinada que desencadena una emoción (en el caso del miedo la pauta de conducta será la huída);

**2) Componente neurovegetativo:** comprende todos los cambios en el sistema autónomo que permiten que tenga lugar una conducta determinada (así, en el caso del miedo se producirá una activación de la rama simpática -para ganar tensión muscular y una mayor actividad cardiaca- y una desactivación de la rama parasimpática -para que la activación se dedique a los músculos y no a los procesos digestivos, por ejemplo-)

**3) Componente hormonal:** comprende la secreción de hormonas que contribuye a fortalecer los cambios neurovegetativos (en el caso el miedo se segregará adrenalina y noradrenalina, que facilitarán que la sangre llegue a los músculos al hacer que ésta se bombee más rápido).<sup>43</sup>

---

42. DAMASIO Antonio. (2005). *Brain And Mind: From Medicine To Society*. mayo 24, 2007, de Conferencia traducida por la Universidad de Barcelona Sitio web: [www.emociones.com](http://www.emociones.com)

43. CARPINTERO, H. (1978). *Historia de la Psicología*. Editorial: U.N.E.D. Madrid: 16

### **2.2.2.3 Comunicación de las emociones**

En las especies evolutivamente más atrasadas, las emociones solamente servían como un patrón de activación neurovegetativa y hormonal que permitirá emitir una conducta que adaptara al individuo a las circunstancias. Sin embargo, en especies que están en niveles superiores de la escala filogenética las emociones tienen también una función comunicativa y no solo la anteriormente mencionada. Esta comunicación de las emociones sirve para indicar a los miembros de la misma o de otra especie cual es nuestro estado y por tanto cual va a ser la conducta que emitiremos a continuación. Por ejemplo, que un lobo indique a otro animal que le va a atacar mediante el gruñido y posturas amenazantes le es útil para que el otro animal huya.

### **2.2.2.4 Funciones de las emociones**

Todas las emociones tienen alguna función que les confiere utilidad y permite que el sujeto ejecute con eficacia las reacciones conductuales apropiadas y ello con independencia de la cualidad hedónica que generen. Incluso las emociones más desagradables tienen funciones importantes en la adaptación social y el ajuste personal. Existen tres funciones principales:

#### **2.2.2.4.1. Funciones adaptativas.**

Quizá una de las funciones más importantes de la emoción sea la de preparar al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandando la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta (acercando o alejando) hacia un objetivo determinado.

La relevancia de las emociones como mecanismo adaptativo ya fue puesta de manifiesto por Darwin, quien argumentó que la emoción sirve para facilitar la conducta apropiada, lo cual le confiere un papel de extraordinaria relevancia en la adaptación. No obstante, las emociones son uno de los procesos menos sometidos al principio de selección natural, estando gobernados por tres principios exclusivos de las mismas.

#### **2.2.2.4.2 Funciones sociales.**

Puesto que una de las funciones principales de las emociones es facilitar la aparición de las conductas apropiadas, la expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado con las mismas, lo cual tiene un indudable valor en los procesos de relación interpersonal. Se destaca varias funciones sociales de las emociones, como son las de facilitar la interacción social, controlar la conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta prosocial. Emociones como la felicidad favorecen los vínculos sociales y relaciones interpersonales, mientras que la ira pueden generar respuestas de evitación o de confrontación. De cualquier manera, la expresión de las emociones puede considerarse como una serie de estímulos discriminativos que facilitan la realización de las conductas apropiadas por parte de los demás.<sup>44</sup>

#### **2.2.2.4.3. Funciones motivacionales**

La relación entre emoción y motivación es íntima, ya que se trata de una experiencia presente en cualquier tipo de actividad que posee las dos principales características de la conducta motivada, dirección e intensidad. Una conducta "cargada" emocionalmente se realiza de forma más vigorosa. La emoción tiene la función adaptativa de facilitar la ejecución eficaz de la conducta necesaria en cada exigencia. Así, la cólera facilita las reacciones defensivas, la alegría la atracción interpersonal, la sorpresa la atención ante estímulos novedosos, etc. Por otro, dirige la conducta, en el sentido que facilita el acercamiento o la evitación del objetivo de la conducta motivada en función de las características algedónicas de la emoción.<sup>45</sup>

### **2.2.3 Inteligencia Emocional**

La evolución de la “inteligencia humana” comienza cuando el cerebro busca la forma más eficiente de comunicarse consigo mismo. Este proceso se acelera una vez que el ser

---

44. CHOLIZ M. (2005). Psicología de la Emoción: El Proceso Emocional. Agosto 25, 2014, de Dpto de Psicología Básica Universidad de Valencia Sitio web: [www.uv.es/=choliz](http://www.uv.es/=choliz) :5

45. *Ibíd.*: 6

humano se da cuenta de que es capaz de exteriorizar sus imágenes mentales internas a través de figuras, símbolos y finalmente la escritura.

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

El patrón de la “inteligencia emocional” no descarta los conocimientos técnicos, sino que parte de la base de que quien ejerce un cargo está preparado intelectual y técnicamente y que al ejercer sus funciones debe concentrar ciertas cualidades personales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión, entre otros.<sup>46</sup>

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

### **2.2.3.1 Origen y desarrollo histórico de la inteligencia emocional**

Galton, en 1870, fue uno de los primeros investigadores en realizar un estudio sistemático sobre las “diferencias individuales” en la capacidad mental de los individuos, utilizando un desarrollo de correlación de métodos. Tempranamente, propuso un análisis estadístico como aplicación al fenómeno mental, así como su implicación y uso. También fue pionero en el empleo de cuestionarios y métodos no tradicionales.

En 1890, Catell desarrolló pruebas mentales con el objeto de convertir la psicología en una ciencia aplicada. Fue el primer psicoanalista en América en darle una cuantificación al estrés, a partir de su trabajo experimental. En 1905, por encargo del Ministerio francés, Binet desarrolló un instrumento para evaluar la inteligencia de los niños. En

---

46. SIMMONS, S. (1998) Como medir la inteligencia emocional. Editorial EDAF. Madrid, España: 13

1916, dicho instrumento fue modificado por Terman y en él aparece por vez primera el cociente intelectual.

Thorndike propuso la inteligencia social a partir de la ley del efecto, antecesora de la hoy conocida IE. Este mismo autor estableció además de la inteligencia social, la inteligencia abstracta y la inteligencia mecánica. En la década de los treinta, Wechsler dio a conocer dos baterías de prueba: escalas para adultos (Wechsler Adult Intelligence Scale, WAIS, 1939) y escala para niños (Wechsler Intelligence Scale for Children, WISC, 1949), las cuales hoy en día son utilizadas. Es de destacar que esta época se vio marcada por un silenciamiento teórico en el caso de la inteligencia, debido al auge del conductismo.<sup>47</sup>

A partir de 1960 se observó un debilitamiento en las posturas conductistas, y se produjo la emergencia de procesos cognitivos con el estructuralismo. Piaget, educado en la tradición del coeficiente intelectual, se opuso a dichas posturas psicométricas y del pensamiento de la información, y aunque no emprendió una crítica contra el movimiento de prueba, su punto de vista se percibe en las acciones científicas que realizó, desarrollando una visión distinta a la de la cognición humana. Según él, el principio de todo estudio del pensamiento humano debe ser la postulación de un individuo que trata de comprender el sentido del mundo. Otra aportación importante es la del psicólogo soviético Vygotsky, quien encontró que las pruebas de inteligencia no dan una indicación acerca de la zona de desarrollo potencial de un individuo.

Desde entonces han existido diferentes reformulaciones a la ley del efecto, como las realizadas por Freud y Ribot en la década de los veinte. Freud utilizó la ley del efecto, al introducir el concepto de racionalidad como complemento del principio de satisfacción, estableciendo el “principio de la realidad”. Por su parte, Ribot hace alusión a dicho concepto en su famosa “lógica de los sentimientos”.<sup>48</sup>

---

47. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 20

48. *Ibíd.* 21

Otras reformulaciones objetivas fueron las realizadas por Hull y Skinner. Hull propuso un planteamiento fisiologicista, y Skinner lo desarrolló sobre una base operacionista.

A últimas fechas, el desarrollo de la neurociencia ha estimulado la aparición de modelos integradores de la ley del efecto, combinando la capacidad racional con la determinación voluntaria. Lo anterior se desenvuelve en el contexto de un nuevo paradigma, llamado IE.

J.A. Marina en 1993, experto en el área, afirma que si bien es cierto que las ciencias cognitivas han realizado aportaciones valiosas, la labor pendiente es la elaboración de una ciencia de la inteligencia humana, la cual deberá desarrollarse holísticamente, lo que es lo mismo no sólo enfocada hacia la razón, sino también provista de emociones.

La idea de la inteligencia actual subyace en la “capacidad de adaptación” que proporciona. Sternberg en 1997 establece que bajo la idea de la globalización (refiriéndose a la psicología), la inteligencia está muy vinculada con la emoción, la memoria, la creatividad, el optimismo y en cierto sentido con la salud mental.

En 1983, Gardner publicó *Frames of Mind*, donde reformula el concepto de la inteligencia a través de la teoría de las IM, bajo la cual se establece que los seres humanos poseen siete tipos de inteligencia y cada una es relativamente independiente de las otras. Estas siete inteligencias son las siguientes: inteligencia auditiva musical, inteligencia cinestésica-corporal, inteligencia visual-espacial, inteligencia verbal-lingüística, inteligencia lógico-matemática.<sup>49</sup>

El concepto de IE como tal fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las IM (Salovey y Mayer, 1990). Sin embargo, este concepto no es nuevo pues tiene su origen en la “ley del efecto” formulada por Thorndike en 1988, cuando propuso en su tesis doctoral un principio explicativo del aprendizaje animal.

---

49. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona.: 22

En 1990, Salovey y Mayer estructuraron su concepto de IE a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner. No obstante, corresponde a Goleman el mérito de difundir profusamente el concepto en 1995 a través de su obra dirigida al mundo empresarial, donde introduce el estudio de la IE, sus alcances y beneficios en el campo de la administración.<sup>50</sup>

El concepto de IE nació de la necesidad de responder al interrogante: ¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria? Según sus autores, la IE está formada por metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias: conocimiento de las propias emociones, capacidad para controlar emociones, capacidad de motivarse a sí mismo, reconocimiento de emociones ajenas y control de las relaciones.

Es importante mencionar que si bien el campo de IE como objeto de estudio fue desarrollado por psicólogos, existen importantes trabajos de base biológica, como los de LeDoux en 2002, quien demuestra teórica y experimentalmente que la amígdala actúa como nexo entre el cerebro emocional y racional.

Así mismo, con ayuda de tecnologías como la resonancia magnética funcional y la tomografía por emisión de positrones (TEP), han sido probadas las relaciones de la actividad del cerebro (cerebro reptil, cerebro emocional, cerebro racional) con las emociones de la razón, aportando información sobre cómo la emoción está representada en el cerebro y proporcionando hipótesis alternativas acerca de la naturaleza de procesos emocionales.<sup>51</sup>

### **2.2.3.2 Investigaciones empíricas de la inteligencia emocional**

Buena parte de la investigación sobre el campo ha sido dominada por el interés en evaluar la IE, ya que se asume que todas las personas presentan diferencias individuales en ella y por tanto tienen diferentes capacidades para atender a sus emociones.

---

50. MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 24

51. *Ibíd.*: 25



Tanto en la literatura como en el mercado existen diversas pruebas (tests) que evalúan las diferencias individuales y los componentes de la IE. Dentro de dichos tests cabe mencionar dos tipos de modelos ya considerados como clásicos en la literatura sobre el campo: los mixtos (enfocados hacia la personalidad en relación con la IE) y de habilidades (basados en cómo se capta y utiliza la IE en el aprendizaje). Entre los mixtos se encuentran los desarrollados por Cooper y Sawaf, y por Goleman. En los de habilidades están los diseñados por Salovey y Meyer.<sup>52</sup>

#### - **Modelos de habilidades**

En forma general, los modelos de habilidades se centran exclusivamente en el contexto emocional de la información y el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento.

**Modelo de Mayer y Salovey.** Estos autores, en 1995, evalúan la IE a partir de un conjunto de habilidades emocionales y adaptativas, conceptualmente relacionadas de acuerdo con los siguientes criterios: a) evaluación y expresión de emociones, b) regulación de emociones y c) utilización de las emociones de forma adaptativa. Su modelo lleva el nombre de Trait Meta-Mood Scale (TMMS) y es una medida de autoinforme de IE percibida con un total de 48 ítems establecidos en tres subescalas que evalúan tres aspectos fundamentales de la IE intrapersonal, como: sentimientos con 21 ítems, claridad de los sentimientos con 12 ítems y reparación emocional con 12 ítems. Este instrumento ha mostrado adecuados índices de consistencia interna y validez convergente aceptable. Los referidos autores, en 1997, presentaron una nueva adaptación a su modelo donde enumeran en orden ascendente las diferentes habilidades emocionales que integran el concepto desde los procesos psicológicos más básicos (percepción emocional) hasta los de mayor complejidad (regulación de estados afectivos). El cuestionario está clasificado como una escala rasgo que evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En otras palabras,

---

52 MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 28

califica las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como nuestra capacidad para regularlas.

- **Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal.** Este modelo se da a conocer en 2001 y evalúa tres variables: percepción, comprensión y regulación. Ha sido utilizado en forma empírica en diferentes estudios con estudiantes de nivel superior. También se ha validado con diferentes poblaciones y ha mostrado su utilidad tanto en contextos escolares como clínicos, como se puede observar en tabla 1 El TMMS-24 está basado en el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) de Salovey y Mayer. La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de IE, percepción emocional, comprensión de sentimientos y regulación emocional, con ocho ítems cada una de ellas. En la tabla 1 se muestran sus componentes.<sup>53</sup>

**Tabla 1** Componentes de la IE En El Test TMMS-24 Fernández-Berrocal

Dimensiones	Definiciones
Percepción	Capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente
Comprensión	Comprensión de los estados emocionales
Regulación	Capacidad de regular estados emocionales correctamente

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 30

<sup>53</sup> MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 29

**- Modelos mixtos**

Los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación con habilidades de regulación de emociones. Estas se establecen de acuerdo con el contexto que se desea estudiar.

**- Modelo de Bar-On.** Este autor presenta un modelo donde se distinguen los siguientes factores: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general, los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor (tabla 2). Por sus subcomponentes, como aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulso entre otros, se clasifica como modelo mixto. No obstante, como sus propios autores han afirmado, se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 subescalas. En su cuantificación, este modelo utiliza cuatro índices de validación y factores de corrección.<sup>54</sup>

**Tabla 2** Factores generales-inventario EQ-I de Bar-On

Factores	Habilidades Medidas
Inteligencia intrapersonal	Autoconciencia emocional, acertividad, autoestima, autoactualización e independencia.
Inteligencia interpersonal	Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidades sociales.
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidad. es sociales.
Gestión de estrés	Tolerancia al estrés, control de impulsos. sociales.
Humor general	Felicidad, optimismo.

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 31

<sup>54</sup> MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 30

- **Modelo de D. Goleman.** Este modelo incluye cinco componentes básicos de la IE (tabla 3). En forma posterior, Goleman, en “la IE en la empresa”, incluye otro conjunto de atributos de personalidad: autoconciencia, autorregulamiento, manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comportamentales (manejo de relaciones interpersonales), acaparando casi todas las áreas de personalidad (Goleman, 2002). La correspondiente estructura fue diseñada en función de las competencias genéricas distintivas para profesionales y ocupaciones administrativas.. El instrumento está formado por dos aptitudes: la inteligencia intrapersonal (aptitud personal) con tres subescalas para autoconocimiento, autocontrol y motivación, y la inteligencia interpersonal (aptitud social) con dos subescalas para empatía y habilidades sociales (tabla 3).

**Tabla 3** Marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman

<i>Aptitud personal</i>	<i>Aptitud medida</i>	<i>Aptitud social</i>	<i>Aptitud medida</i>
Autoconocimiento	Conciencia emocional. Autoevaluación precisa. Confianza en uno mismo	Empatía	Comprensión de los demás. Ayuda para desarrollarse. Orientación hacia el servicio. Aprovechar la diversidad. Conciencia política.
Autorregulación	Autocontrol. Confiabilidad. Escrupulosidad. Adaptabilidad. Innovación.	Habilidades sociales	Influencia. Comunicación. Manejo de conflictos. Liderazgo. Catalizador de cambio. Establecer vínculos. Habilidades de equipo.
Motivación	Afán de triunfo. Compromiso. Iniciativa. Optimismo.		

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 33

- **El EQ- Map de Oriolo y Cooper.** Se utiliza como un instrumento para conocer al ser humano de forma integral. Tiene un respaldo estadístico confiable y ha sido probado con la fuerza laboral de mandos medios empleada en los Estados Unidos y el Canadá. Fue diseñado en función de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales. En su construcción se utilizaron cinco aptitudes: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes. Cada una de ellas engloba varias subescalas, dando un total de 21 (tabla 4).<sup>55</sup>

**Tabla 4** Aptitudes y subescalas del modelo de Oriolo-Cooper

<i>Aptitudes</i>	<i>Subescalas</i>
Entorno habitual	Sucesos de la vida. Presiones del trabajo.Presiones personales. autoactualización e independencia.
Conciencia emocional	Conciencia emocional de uno mismo. Expresión emocional. Conciencia emocional de otros.
Competencias	Intención. Creatividad. Elasticidad. Conexiones interpersonales. Descontento constructivo.
Valores	Compasión. Perspectiva. Intuición radio de confianza. Poder personal. Integridad.
Actitudes	Salud general. Calidad de vida. Cociente de relaciones. Óptimo rendimiento.

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 35

<sup>55</sup> MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). *Qué es inteligencia emocional*. Editorial: EDAF Barcelona: 34

A manera de resumen, se muestran los cinco modelos validados de la IE, así como sus correspondientes autores, ámbito de análisis, definición, habilidades cuantificadas, tipo y nombre del modelo (tabla 5).

**Tabla 5** Modelos actuales de inteligencia emocional

Ámbito de análisis	Autores	Definición	Habilidades	Tipo de modelo	Nombre del modelo
Área educativa	Mayer John, Salovey Peter (1997)	IE es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, la IE es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento para comprender emociones y razonar emocionalmente (Mayer, Salovey, 1997, p. 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción, evaluación y expresión de emociones.</li> <li>• Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento.</li> <li>• Comprensión y análisis de las emociones.</li> <li>• Regulación reflexiva de las emociones.</li> </ul>	Modelo de habilidades	<i>Trait Meta-Mood scale (TMMS)</i>
Área educativa	Reuven Bar-On (1997) (versión orquestada como evaluación 360°)	IE es un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen para afrontar exitosamente presiones y demandas ambientales (Bar-On, 1997, p. 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción.</li> <li>• Comprensión.</li> <li>• Regulación.</li> </ul>	Modelo mixto	<i>Trait Meta-Mood Scale 24 (TMMS-24)</i>
Área de mandos medios	Fernández-Berrocal, Extremera, Pacheco (2002) (Adaptación del modelo de Salovey-Mayer)	Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión y regulación (Fernández-Berrocal, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades intrapersonales.</li> <li>• Habilidades interpersonales.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Manejo de estrés.</li> <li>• Estado anímico general.</li> </ul>	Modelo de habilidades	<i>EQ-i</i>
Área alta dirección	Goleman D. (1995)	IE, incluye autocontrol, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo un abanico de destrezas que integran la IE: el carácter (Goleman, 1995, p. 28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las propias emociones.</li> <li>• Manejo emocional.</li> <li>• Automotivación.</li> <li>• Reconocimiento de las emociones en otros.</li> <li>• Manejo de las relaciones interpersonales.</li> </ul>	Modelo mixto	<i>ECI (Emotional Competence Inventory)</i>
Área gerencial (mandos medios)	Oriolo, Robert, Cooper (2001)	IE es el instrumento para conocer al ser humano íntegramente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno habitual.</li> <li>• Conciencia emocional.</li> <li>• Competencia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores.</li> <li>• Actitudes.</li> </ul> </li> </ul>	Modelo mixto	<i>EQ-map.</i>

Fuente: MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona: 38

### **2.2.3.3 Concepto de inteligencia emocional**

El concepto de inteligencia emocional tiene como precursor, el psicólogo Edward Thorndike, quien en 1920 habló de inteligencia social y la definió como la habilidad de comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Thorndike, en 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler, en 1940, describe la influencia de los factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores.<sup>56</sup>

En la obra de Hendrie Weisinger: La inteligencia emocional en el trabajo, se halla la siguiente definición “La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. La inteligencia emocional se utiliza de forma intrapersonal (cómo desarrollarla y utilizarla en relación a uno mismo) e interpersonal (cómo ser más efectivos en nuestras relaciones con los demás).”<sup>57</sup>

### **2.2.3.4 Dimensiones de la inteligencia emocional**

La publicación de Emotional Intelligence de Daniel Goleman (1995) significa una difusión sin precedentes de un concepto que hasta entonces había pasado desapercibido. Este libro se convierte en un best seller en muchos idiomas. A partir de mediados de los noventa, la inteligencia emocional es un tema de interés general por parte de la sociedad, de tal forma que empiezan a aparecer artículos (primero en revistas de divulgación y

---

56. LAWRENCE E. S. (1997) La Inteligencia Emocional De Los Niños. Editorial Grupo Zeta España: 26

57. WEISINGER H. (2001) La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial: Javier Vergara. Argentina: 35

después en las científicas) y libros sobre el tema<sup>58</sup>. La inteligencia emocional consiste en:

**a) Autoconocimiento:** El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

El autoconocimiento está relacionado con la conciencia de los propios estados internos, recursos e intuiciones. La intuición y las corazonadas revelan la facultad de percibir los mensajes del interno de memoria emocional, el propio reservorio de sabiduría y buen juicio.

Al respecto, Goleman define la intuición como un poder o facultad que desempeña un papel fundamental en el entorno laboral cuando afecta a las personas, esa astucia intuitiva instantánea puede ser un resto de algún primitivo sistema de alarma ante el peligro, el cual perdura actualmente en sensaciones, tales como: la aprensión, entendida como una especie de radar interno que alerta al ser humano sobre la existencia de un peligro con la sensación de que algo está mal.

Dentro de este contexto, la intuición reside en el fondo del conocimiento de cada persona, y este conocimiento es la base vital de las tres aptitudes o indicadores emocionales que integran la dimensión del autoconocimiento, como lo son: la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y confianza en sí mismo.<sup>59</sup>

**b) Autocontrol:** La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

---

58. GOLEMAN, D. (1996) La Inteligencia Emocional. Editor: Javier Vergara S.A., Santafé de Bogotá: 19

59 TRUJILLO F. M. (2005, junio 10). Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. Innovar, 15 Colombia: 22



La aptitud emocional implica poder elegir la forma de expresar los sentimientos, esta sutileza emocional cobra mayor importancia en una economía global, puesto que las reglas básicas para expresar las emociones varían de una cultura a otra y de un sitio a otro, es así como el ser humano no puede expresar las mismas emociones en el lugar de trabajo, en el cual suele prevalecer una serie de reglas básicas emocionales diferentes, como en una reunión familiar o de amigos.

Según Goleman, la autorregulación es la virtud de manejar impulsos y sentimientos inquietantes e internos, la cual depende de los centros emocionales, en conjunto con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas pre frontales. Estas dos habilidades primarias de manejar impulsos e inquietudes están en el corazón de cinco aptitudes o indicadores emocionales: autodominio, la confiabilidad y escrupulosidad, innovación y adaptabilidad.<sup>60</sup>

**c) Automotivación:** Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

**d) Empatía:** Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas).

---

60 TRUJILLO F. M. (2005, junio 10). Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. Innovar, 15: 23

Percibir lo que sienten los demás, es decir, la aceptación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos, ser capaz de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar las afinidades con una amplia diversidad de personas.

En la actualidad, todo gerente debe estar en capacidad de ver una situación desde el punto de vista del cliente, en caso de ser una organización de servicios; a fin de que sea éste quien se beneficie, esta sensibilidad exige estar dispuesto a interpretar las corrientes políticas y las realidades de una organización ajena. En este sentido, el mayor enfoque es conocer profundamente las necesidades y los objetivos comerciales del comprador, de manera de colaborar con éste.

La empatía funciona como un radar social en el ser humano, permite captar o percibir los sentimientos de inconformidad o conformidad de las personas, la falta de esta sensibilidad conlleva a la desconexión de las personas, la falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos.

La empatía es la capacidad de percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Seguidamente, plantea el autor, el hecho que dada las diferencias en el dominio de las habilidades básicas de la conciencia social, también existen diferencias correspondientes en las aptitudes laborales, las cuales se basan en la empatía.

Asimismo, Robbins plantea la empatía como la capacidad de ponerse uno mismo en el papel de la otra persona para asumir su punto de vista y emociones, esto incluye estar orientado al receptor en lugar de estar orientado al comunicador.

En este sentido, se puede establecer que la empatía es una condición emocional del ser humano, la cual le permite percibir y entender los sentimientos de las otras personas, facilitando la interrelación dentro de las organizaciones y las situaciones personales.<sup>61</sup>

---

61 SÁNCHEZ J. (2006). Empatía y Conducta Prosocial durante la Adolescencia. Revista de psicología social, 21. Sevilla España 259.

**e) Habilidades Sociales:** El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables, es decir, manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales.<sup>62</sup>

Todas las habilidades aprovechan una realidad: cada persona influye en el estado de ánimo de los demás, es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, esto sucede constantemente contagiando las emociones como si fueran una especie de virus social, es así como este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible de las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se le percibe.

De acuerdo con lo expresado por C. J. Jung, las emociones son contagiosas, los estados de ánimo pueden transmitirse de persona a persona, éstas nos indican dónde concentrar la atención, cuándo prepararse para actuar, son captadores de atención y operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etc.

Allí surge el término de economía emocional, la cual es el intercambio de los sentimientos entre las personas, que viene dado por la manera de hacerse sentir el ser humano un poco mejor o peor, según sea el caso, como parte de cualquier contacto que mantienen, esta economía puede brindar inmensos beneficios a una empresa o al tono de la vida dentro de la organización.

De todo esto se desprenden las habilidades sociales que forman parte de las dimensiones de la inteligencia emocional, y son definidas por Goleman como la aptitud para manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las

---

62. GOLEMAN, D. (1996) La Inteligencia Emocional. Editor: Javier Vergara S.A., Santafé de Bogotá: 22

redes sociales, interactuar sin dificultad, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

De igual forma, las habilidades sociales, en el sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a cinco aptitudes o indicadores emocionales, entre los cuales se incluyen: influencia y comunicación, manejo de conflictos, liderazgo y catalizador de cambios. De lo anteriormente expresado se desprende que las habilidades sociales permiten al ser humano, relacionarse con su entorno laboral y personal, interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar sin dificultad, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas.<sup>63</sup>

### **2.2.3.5 Control de la inteligencia emocional**

Regular las respuestas emocionales se puede aprender. Al mismo tiempo, es un signo de maduración y de inteligencia. En la primera infancia, habitualmente no regulamos nuestra respuesta emocional, simplemente la expresamos o esta explota. Socialmente se acepta y se perdona este tipo de "sinceridad" en las respuestas emocionales de los niños y las niñas pequeñas. Pero a medida que se van haciendo mayores, el índice de tolerancia ante esta inmediatez en las respuestas va disminuyendo, hasta llegar a la madurez, cuando socialmente se exigen la regulación emocional. Con su aprendizaje conseguimos equilibrar dos fuerzas opuestas; por un lado, la necesidad biológica de la respuesta emocional, y por el otro, la necesidad de respetar determinadas normas de convivencia. La alternativa que se propone es que existen emociones como consecuencia de la respuesta de la persona ante una situación.<sup>64</sup>

La alternativa que propone Manel Güell Barceló es considerar que no existen emociones positivas ni negativas. Simplemente existen emociones como consecuencia de la respuesta de la persona ante una situación. También es cierto que determinadas

---

63 TRUJILLO F. M. (2005, junio 10). Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. *Innovar*, 15: 26

64 JIMÉNEZ R., (2009). Gerencia e inteligencia emocional. *Revista Debates IESA*, 14 (4):Colombia 86

emociones son útiles y traen un beneficio al individuo y otras no. A partir de este hecho, podemos dividir las respuestas emocionales efectivas, útiles y adaptativas de las respuestas emocionales no efectivas, poco útiles o poco adaptativas. Una respuesta emocional (alegría, ira, vergüenza) será útil en función del contexto. Si la respuesta es adaptativa y nos ayuda a relacionarnos con el mundo que nos rodea, con los demás y con nosotros mismos, será una emoción efectiva. Así, todas las respuestas emocionales son positivas, siempre que se utilicen adecuadamente.

Daniel Goleman menciona que, cuando hablamos de autocontrol emocional, no estamos abogando, en modo alguno, por la negación o represión de nuestros verdaderos sentimientos. El "mal" humor, por ejemplo, también tiene su utilidad; el enojo, la melancolía y el miedo pueden llegar a ser fuentes de creatividad, energía y comunicación; el enfado puede constituir una intensa fuente de motivación, especialmente cuando surge de la necesidad de reparar una injusticia o un abuso; el hecho de compartir la tristeza puede hacer que las personas se sientan más unidas y la urgencia nacida de la ansiedad, siempre que no llegue a atribularnos, puede alentar la creatividad. También hay que decir que el autocontrol emocional no es lo mismo que el exceso de control, es decir, la extinción de todo sentimiento espontáneo que, obviamente, tiene un costo físico y mental. La gente que sofoca sus sentimientos, especialmente cuando son muy negativos, eleva su ritmo cardíaco, un síntoma inequívoco de hipertensión. Y cuando esta represión emocional adquiere carácter crónico puede llegar a bloquear el funcionamiento del pensamiento, alterar las funciones intelectuales y obstaculizar la interacción equilibrada con nuestros semejantes. Por el contrario, la competencia emocional implica que tenemos la posibilidad de elegir cómo expresar nuestros sentimientos.<sup>65</sup>

---

65 JIMÉNEZ R., (2009). Gerencia e inteligencia emocional. *Revista Debates IESA*, 14 (4):Colombia 87

### **2.2.3.6 Psicología e inteligencia emocional**

El estudio de la inteligencia emocional no es un campo de estudio nuevo dentro de la Psicología; está fundamentada en una larga historia de investigación y teoría en el campo de la psicología<sup>66</sup>

Algunos de los más notables trabajos pioneros en el campo fueron realizados por Gardner en *Frames of Mind*, este propuso que no había un solo tipo de Coeficiente Intelectual, que llevara no solo al éxito en la vida, sino a un amplio espectro de inteligencias. El trabajo innovador de Gardner fue desarrollado por el psicólogo de Yale, Peter Salovey, cuyo concepto de la inteligencia emocional incluye evaluar las emociones de sí mismo y las de otros, controlar las emociones de uno mismo y las de los demás, y el uso de las emociones de maneras adaptables. Estos fueron indicados y descritos en su estudio de 1990, llevado a cabo con un socio, Peter Mayer. El término inteligencia emocional se presentó también en este estudio.

Goleman desarrolló su teoría sobre la inteligencia emocional a través de la investigación de más de 200 organizaciones, y explicó que sin la inteligencia emocional una persona puede tener una formación de primera clase, una mente incisiva y un caudal de buenas ideas, pero aún no lograr ser un gran líder. Respaldo por sus investigaciones, Goleman advierte que a pesar de la inteligencia cognitiva e inteligencia en asuntos de negocios, los ejecutivos y gerentes no habrían logrado adquirir su nivel de éxito si no hubieran contado con la inteligencia emocional. En sus investigaciones y teorías preliminares, basadas en los resultados de Salovey y Mayer, Goleman, adoptó un modelo de cinco dominios, que luego modificó a un modelo de cuatro.

Si bien es reconocida como una de las principales voces en el ámbito de la inteligencia emocional, la interpretación de Goleman no es el único modelo de la inteligencia emocional, ni tampoco es la idea definitiva sobre la misma.<sup>67</sup>

---

66 BINET A. (1909) *Las Ideas Modernas Acerca de los Niños*. Editorial Alicante. España: 38

67 ABANTO Z. (2000) *Inventario del Cociente Emocional*. Editorial: Manual técnico Autores Lima: 11

## **2.3 TOMA DE DECISIONES DE MANDO**

### **2.3.1 Definiciones de toma de decisiones**

Según Freemont e. Kast Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

Es la forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción.

Tomar decisiones es una actividad continua del ser humano en todos los órdenes de la vida. Elegir entre varias opciones puede ser una tarea muy simple, pero a veces resulta tan complejo que se convierte en una preocupación importante. “La toma de decisiones pone en juego numerosos procesos cognitivos, entre ellos el procesamiento de los estímulos presentes en la tarea, el recuerdo de experiencias anteriores y la estimación de las posibles consecuencias de las diferentes opciones”<sup>68</sup>. Todos estos procesos requieren la implicación de la memoria de trabajo y, en conjunto, de las denominadas funciones ejecutivas.

No obstante, la investigación presentada pone cada vez más énfasis en que: “la toma de decisiones no constituye un mero proceso racional de contabilizar o comparar las pérdidas y ganancias que resultan de una elección determinada. Más bien parece ocurrir que los aspectos emocionales, derivados de la experiencia de situaciones parecidas, propias o vicarias, y aquellos aspectos asociados a las consecuencias o al contexto en el que se da la decisión, desempeñan un papel determinante.”<sup>69</sup>

La toma de una decisión es imprescindible en cualquier situación pues es el imperativo diario de la vida en la organización moderna para ello sopesamos las ventajas e inconvenientes que se nos pueden presentar. “Esta elección pretende fomentar el

---

68 DAMASIO A. (2000).Toma De Decisiones. julio 24, 2006, de 2 ed. New York: Cambridge University Press. Revista Neurológica Sitio web: [www.Revista neurológica.com](http://www.Revista%20neurol%C3%B3gica.com)

69 DAMASIO A. (1998) El error de Descartes. Editorial: Alianza. Barcelona España.: 125

pensamiento consecuencial, es decir, prever las ventajas e inconvenientes sobre unos temas tratados, así como las dudas que sobre ellos nos pueden aparecer.”<sup>70</sup>

La toma de decisiones de mando se basa en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, los militares pertenecientes a la institución de la Armada toman decisiones que van desde el alto mando hasta los sub alternos, estas decisiones de mando pueden afectar el trabajo, y por ende, la organización como un todo.

Estas decisiones se toman comúnmente cuando existe una discrepancia entre algún estado actual y algún estado deseado en la institución, la cual requiere considerar los posibles cursos de acción que permitan alcanzar el estado deseado. Es un proceso racional basado en un modelo que describe cómo los individuos deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado. Tomando los aportes realizados por los autores e investigadores que han realizado importantes contribuciones en relación a la variable estudiada: “La toma de decisión se puede abordar desde dos puntos de vista: como herramienta gerencial para la resolución de conflictos y como proceso militar utilizado por los comandantes en las operaciones militares”<sup>71</sup>

**2.3.1.1 Mecanismos cerebrales en la toma de decisiones.-** numerosos estudios basados en pacientes con lesión cerebral, junto con otros llevados a cabo mediante técnicas de neuroimagen funcional, sitúan: la corteza prefrontal, especialmente la porción orbitofrontal ventromedial, como la región clave para la toma de decisiones en el ser humano. La lesión en esta región puede provocar trastornos en el proceso de toma de decisiones. Esta región se ocupa de integrar los estados somáticos con la información presente y suscitada por la situación de toma de decisiones, proporcionando el sustrato para la integración de las relaciones aprendidas entre situaciones complejas y estados internos, incluyendo los emocionales asociados con tales situaciones en experiencias

---

70 GARCÍA G F J. (2006). Toma De Decisiones. septiembre 28, 2008, de Revista Digital “Práctica Docente. N° 3 CEP De Granada. Sitio web: • www. práctica docente y la toma de decisiones.com

71 ROOBBINS P (2004) Comportamiento Organizacional. Prentice. Pearson, décima edición, México: 124



anteriores. La activación de esta región puede ser somática y directa, provocada por la información que alcanza la corteza sensorial somática.<sup>72</sup>

También podemos comprobar que “la corteza prefrontal derecha parece estar más implicada en las conductas de evitación y en el procesamiento de emociones negativas. Una lesión en esta región puede llevar a una insensibilidad a las consecuencias negativas de las acciones y a una hipersensibilidad a las consecuencias positivas.”<sup>73</sup>

Se encontró investigaciones llevadas a cabo, de las cuales se destaca la investigación que propone dos sistemas diferentes que intervendrían en la toma de decisiones, que interactúan entre sí y que se encuentran alterados en las personas con las lesiones prefrontales y en algunas personas adictas a las drogas:

- Un sistema impulsivo o de la amígdala, que indica placer o dolor como resultado inmediato de las posibles opciones.
- Un sistema reflexivo basado en la corteza prefrontal ventromedial, sensible a las futuras consecuencias puestas en marcha por esas mismas opciones.

El primer sistema responde a lo que está presente en el momento de la elección, el segundo se basa más en la memoria y en las emociones que guíen las decisiones

Otra investigación es el análisis de la conducta, en la edad adulta, de dos sujetos que sufrieron una lesión prefrontal en una etapa temprana del desarrollo (antes de los 16 meses), el primero por un traumatismo y el segundo por un tumor, puso en evidencia su incapacidad para poner en práctica reglas sociales complejas que requerían de un análisis de las consecuencias a medio y largo plazo; sin embargo, cuando la lesión se produjo en una etapa más avanzada de la vida los sujetos fueron capaces de responder

---

72 ALLEGRI RF, HARRIS P. (2001) La corteza prefrontal. Editorial: Prentice Hall. Madrid España: 75

73 AGUADO L. (2002) Procesos Cognitivos Y Sistemas Cerebrales De La Emoción. Paidós. Argentina: 140

adecuadamente a supuestos sociales en los que se exigía una capacidad suficiente de planificación, aunque no pudieran llevarlos a la práctica.<sup>74</sup>

### **2.3.2. La persona como tomadora de decisiones**

Es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

“Quien toma decisiones está inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados”.<sup>75</sup> La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión.

El líder es una persona que habitualmente toma decisiones para sí o para otros; es uno de los aspectos fundamentales de su liderazgo, Nada suplirá esta capacidad ni la habilidad en las relaciones humanas, ni el encanto personal. Los estilos en la toma de decisiones están muy relacionados con características de la personalidad propia.

### **2.3.3. La ética en la toma de decisiones**

Un individuo puede aplicar 3 criterios en la toma de decisiones éticas:

- El utilitarismo: busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consistente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.

---

74. MARTÍNEZ J. (2006). Mecanismos Cerebrales De La Toma De Decisiones. Marzo 16. Universidad de Murcia, España. REVISIÓN EN NEUROCIENCIA Sitio web: REV NEUROL 2006; 42 (7): 418

75 MOODY P E. (1991) capítulo 2. Toma de Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill México: 4

- Los derechos: esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.

- La justicia: esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Cada uno de estos tres criterios tiene sus ventajas y desventajas. Un enfoque en el utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede ignorar los derechos de algunos individuos en particular, de aquellos con representación minoritaria en la organización. El uso de los derechos como criterio protege a los individuos del perjuicio y es consistente con la libertad y la intimidad, pero puede crear un ambiente <sup>76</sup>

### **2.3.4 Etapas en el proceso de toma de decisiones**

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. El proceso de toma de decisiones se puede considerar como una serie de cinco etapas que comienza con:

#### **Etapas 1.- La identificación y definición de un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el sujeto para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis, una próxima evaluación del desempeño etc.

---

76 MOODY P E. (1991) capitulo 2. Toma de Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill México: 6

## **Etapa 2.- Análisis de las alternativas.**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare, se evalúa cada alternativa. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.<sup>77</sup>

## **Etapa 3.- Selección de una alternativa.**

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

## **Etapa 4.- La implantación de la alternativa.**

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma.

Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

## **Etapa 5.- La evaluación de la efectividad de la decisión**

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.<sup>78</sup>

---

77 SIMON, H.A. (1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Editorial: El Ateneo. Buenos Aires: 22

78 GELATT H. (1991) La toma Creativa de Decisiones. Editorial Iberoamericana S.A de C.V. España: 16

#### **2.3.4.1. Estrategias para la toma de decisiones**

De acuerdo a Simón, el tomador de decisiones cuenta con un repertorio de estrategias que le permiten resolver problemas y tomar decisiones, las principales estrategias son:

- **Aprendizaje**

El aprendizaje es una de las vías más representativas para entender una fracción considerable de la ontología del tomador de decisiones, pues Simon expresa que “el aprendizaje es todo cambio en un sistema que produce un cambio más o menos permanente en su capacidad para adaptarse a su entorno”<sup>79</sup>

Simón concibe al individuo como un ser inteligente, pero también indica que es difícil acceder a la estructura cognitiva interna –inteligencia– que influye y máquina las estrategias de adaptación del individuo. Sin embargo, considera que el elemento de estudio que interesa del individuo, es la artificialidad del comportamiento humano es decir, aquel relacionado con el pensamiento, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Y también considera que estos procesos son aprendidos, perfectibles y almacenados en memoria. Y es en la capacidad de aprendizaje y renovación, que radica la artificialidad del comportamiento humano.

- **Hábitos**

Los hábitos son patrones de comportamiento que permiten economizar los esfuerzos mentales de búsqueda de soluciones y decisiones, retirando del plano consciente del pensamiento aquellos aspectos que son repetitivos entre una situación y otra.

Los hábitos desempeñan una tarea relevante en la intencionalidad del individuo en el proceso de decisión, pues permiten que tareas similares a otras se atiendan con respuestas probadas por la experiencia del individuo. Los hábitos refuerzan la idea de selectividad de atención, pues al tener en memoria un conjunto de acciones

---

79 SIMON, H.A. (1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Editorial: El Ateneo. Buenos Aires: 24

estandarizadas, el individuo puede dirigir su atención situaciones nuevas de modo que economice los recursos deliberativos, evitando gastarlos.

- **Aprender haciendo**

La capacidad del individuo para adquirir, manejar y generar conocimiento, está relacionada con la capacidad y necesidad de aprendizaje que posee el individuo. Y sumado a los criterios anteriores, se tiene que el aprendizaje es un proceso adaptativo. El aprendizaje es un proceso gradual que permite mejorar el desempeño del individuo de acuerdo al refinamiento y actualización de la información que influye en el proceso de representación, búsqueda y generación de estrategias apropiadas para la adaptación.

- **Docilidad e imitación**

Otra de las estrategias que ayudan al individuo a tomar decisiones, es la docilidad y la imitación. Simón presenta que el agente es capaz de modificar su comportamiento e incluso influir en su entorno. Y para ello atribuye una característica de susceptibilidad de programación de comportamientos en el individuo.<sup>80</sup>

- **Planeación-predicción**

La planeación como proceso mental, consiste en diseñar y particularizar los aspectos de un problema o actividad, organizarlos, establecer relaciones entre cada uno de los elementos, así como las relaciones causales entre ellos.

- **Intuición**

Otro de los elementos distintivos del agente, es la capacidad de intuición que le permite salir de problemas de manera rápida y satisfactoria –al menos una considerable proporción del total de situaciones–. La intuición es la expresión del aprendizaje, del reconocimiento de patrones, de analogías, de la memoria y de la atención selectiva.

---

80 SIMON, H.A. (1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Editorial: El Ateneo. Buenos Aires: 26

- **Altruismo**

Todo individuo dispone de lograr –a través de las acciones que ejecuta y de las decisiones que toma–, dos niveles de objetivos; un nivel interno relacionado con beneficios individuales, y un nivel externo relacionado con los vínculos sociales que le rodean, y cuyos objetivos externos –objetivos de grupo, que el individuo sobrepone sobre el sacrificio de los objetivos personales– representan un beneficio indirecto.”<sup>81</sup>

- **Satisfacción**

El individuo no puede tomar decisiones óptimas, y en lugar de ello propone, que el proceso de elección se evalúa en función del nivel de aspiración de cada individuo. Las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas.

### **2.3.5 La toma de decisiones de mando**

Algo importante es la toma de decisiones que se basa en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, los individuos en las instituciones militares de la Armada toman decisiones de mando que afectan desde el alto mando militar hasta los funcionarios sub alternos, estas decisiones pueden afectar el trabajo, y por ende, la institución militar como tal.

“La toma de decisiones es una combinación de la ciencia y el arte militar, la toma de decisiones y el don de mando son dos de las funciones más importantes del ejercicio del mando en combate”<sup>82</sup>; tomar decisiones efectivas y oportunas es imprescindible para la eficacia del ejercicio del mando en combate. “Se puede definir al mando como la persona que ejerce la dirección de un grupo y guía su comportamiento hacía fines y objetivos determinados haciendo uso de la prioridad de decisión que le confiere su

---

81 SIMON, H.A. (1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Editorial: El Ateneo. Buenos Aires : 28

82 AGUAS N L. (2007) Manual del Proceso Militar En La Toma De Decisiones (PMTD Segunda edición Imprenta de AGFT. Quito - Ecuador: 1

posición, un mando debe ser una persona capaz de asumir responsabilidades, tomar decisiones y con la capacidad suficiente.”<sup>83</sup>

### **2.3.5.1 Proceso militar de toma de decisiones**

Diariamente dentro de las organizaciones militares se deben tomar decisiones relacionadas con los cursos de acción a seguir para cumplir con las diferentes actividades y operaciones militares, tanto en tiempo de paz como durante el desarrollo de conflictos bélicos.

En este sentido, los ejércitos, tomando en consideración la necesidad de mejorar los resultados de las decisiones tomadas, y en especial, la particularidad de ser una organización piramidal en donde las decisiones se toman en los altos niveles de comando y se difunden en forma descendiente.

En primer término es importante resaltar el hecho de que las operaciones y actividades realizadas por las organizaciones militares no necesariamente se desarrollan durante los conflictos bélicos, de hecho, diariamente en este tipo de instituciones se realizan actividades tendientes a garantizar la soberanía e integridad del espacio físico de la nación a la cual pertenece, y para esto se ejecutan desde actividades de patrullaje hasta actividades sociales.

En segundo término, en virtud de ser organizaciones que manejan y controlan el uso de la violencia mediante el empleo de medidas especiales y con el apoyo de una diversidad de sistemas de armas, se hace imperativa la necesidad de tomar decisiones lógicas y oportunas, las cuales permitan cumplir con la misión asignada con el menor número de bajas posibles, manteniendo el bienestar del personal.

Asimismo, es conveniente resaltar que este proceso militar de toma de decisiones es usado comúnmente por los comandantes de unidades y su estado mayor y a menudo, el tiempo se convierte en el factor crítico para estos durante la aplicación del proceso, y en ocasiones deben tomar decisiones y emitir las órdenes verbales con base en su propio

---

83 FLORES G J. (2007). El Mando. enero 28, 2013, de coet foros policiales Sitio web: [www.coet.es](http://www.coet.es)



conocimiento de la situación, sin tomar en cuenta el tiempo requerido para incluir el comandante, formalmente a su estado mayor en el proceso.<sup>84</sup>

### **2.3.5.2 Procedimientos de la toma de decisiones de mando**

En muchos aspectos, el individuo que resuelve un problema militar usa el mismo procedimiento que usaría al solucionar cualquier problema militar usa el mismo procedimiento que usaría al solucionar cualquier problema que encuentre en su vida diaria. Encarando un problema, el individuo en cuestión estudia todos los aspectos de la situación, determina que debe ser hecho y luego como debe hacerlo. Una vez tomada su decisión, actúa de acuerdo a esta, gobernando sus actos a medida que se desarrolla la acción.<sup>85</sup>

Los filósofos y los psiquiatras han proporcionado un cuadro bastante comprensivo del funcionamiento de la mente humana al reflejar el pensamiento, el cual es descrito como un proceso ordenado por el cual un individuo llega a la solución de un problema. Los pasos en este método científico de resolver problemas son:

- 1.- Análisis de la Misión
- 2.- Consideraciones que afectan a los modos de acción
- 3.- Modos de Acción Propio
- 4.- Modos de Acción Opuestos
- 5.- Resolución
- 6.- Emisión de un Plan Operativo
- 7.- Supervisión de la Acción Planteada

---

84. BERGOS Y CASALS, A. (1925): Legislación de Reclutamiento del Ejército y Armada. Barcelona España: 41

85 C.N. DAEM ARANDA G. L. (1998) Manual de Planeamiento Naval Operativo. Fuerzas Armadas de la Nación. Fuerza Naval Militar. La Paz Bolivia: 6

En general, la apreciación de la situación (primera fase del planeamiento militar) iguala el método científico de resolver problemas como sigue:

El análisis de la Misión es igual al reconocimiento del problema.

Las consideraciones que afectan los posibles modos de acción equivalen a acopio de información.

Los modos de acción opuestos equivalen a enumeración de las soluciones posibles y comprobación de los modos de acción.

La resolución corresponde a seleccionar una solución final.

La emisión de un plan de operaciones u orden de operaciones corresponde a actuar.

La fase de supervisión de la acción planeada corresponde a acción de monitoreo.

Los dos procedimientos pueden definir en aquella situación no conflictivas donde la solución de los problemas ordinarios no requiere un análisis de los modos de acción opuestos, es decir, en contra de una voluntad inteligente que se oponga a los que se quiere lograr. De todas formas ambos procedimientos son muy similares y tienen el mismo objetivo, que es decidir sobre el mejor modo de acción.

La amplitud que aplica conscientemente un individuo a los pasos de solución de un problema, y el método con que los aplica, variará de acuerdo al juicio, temperamento, memoria, estudio y experiencia en el campo del problema.

Un comandante que haya experimentado en el pasado una situación táctica parecida, puede llegar a las soluciones apropiadas en fracciones de segundo, después de conocer la situación que desea resolver, En hábito o doctrina en este caso, reemplaza los pasos intermedios entre el reconocimiento del problema y su solución.<sup>86</sup>

---

86 C.N. DAEM ARANDA G. L. (1998) Manual de Planeamiento Naval Operativo. Fuerzas Armadas de la Nación. Fuerza Naval Militar. La Paz Bolivia: 7

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se utiliza el método cuantitativo ya que se pretende que la investigación sea lo más exacta posible en el control de variables y también en los resultados para dejar a la posteridad una investigación que pueda ser de utilidad con datos que puedan ser medibles y fáciles de comprobar y con el tiempo contribuyan en otras investigaciones. “Este diseño cuantitativo es aquel en el que se recogen y analizan los datos cuantitativos sobre variables, cuyos datos son medibles y cuantificables”.<sup>87</sup>

##### **1.1 Tipo de investigación**

Para cumplir con el objetivo de la investigación se plantea un tipo de estudio Descriptivo y uno Correlacional, los cuales permiten desglosar todos los aspectos de la investigación además de ver a la variable a profundidad en el momento de la toma de decisiones de mando.

El tipo de estudio descriptivo, es aquel que toma en cuenta el “describir cómo medir, entonces se selecciona una serie de cuestiones, se mide cada una de ellas independientemente y se expone la misma”.<sup>88</sup> Otro motivo del estudio descriptivo es que sirve para muchas funciones como: “medir, evaluar, o recolectar datos sobre diversos conceptos (variables) aspectos dimensionados y componentes de fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide sobre cada una, para así describir lo que se investiga.”<sup>89</sup> El tipo de estudio correlacional es utilizado debido a que “la investigación correlacional tiene, en alguna medida un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.”<sup>90</sup>

---

87. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R, FERNÁNDEZ C BATISTA P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrsw Hill. México: 101

88. MEJÍA I, R. (2001) Metodología de la Investigación. Editorial Sagitario. La Paz Bolivia.: 51

89. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R, FERNÁNDEZ C BATISTA P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrsw Hill. México: 102

90. *Ibíd.* : 205

Este estudio ve la relación de una variable sobre la otra, permite ver qué pasa con las variables, como una se relaciona con la otra debido a que al unirse se debe ver las características de la variable al momento de darse una toma de decisiones de mando para que de esta manera existan datos reales y capaces de ser comprobados y utilizados en otras investigaciones.

## **1. 2 Diseño de investigación**

Para lograr un mejor entendimiento de dicha investigación se utiliza en ella un diseño **no experimental** que “Se trata de un diseño donde no hacemos variar en forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables.”<sup>91</sup> Esto debido a que el estudio no se constituye en ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente en la investigación.

Se utiliza de igual modo un diseño transversal de un solo momento ya que se recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único porque “tiene como objetivo indagar la incidencia las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos y así proporcionar su descripción.”<sup>92</sup>

## **2 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2. 1 conceptualización de las variables**

**2.1.1 inteligencia emocional.-** Se entiende a la inteligencia emocional como “la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de

---

91. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R, FERNÁNDEZ C BATISTA P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrsw Hill. México: 207

92 Ibid.: 210

comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”<sup>93</sup>.

La Inteligencia Emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. De esta manera una persona puede guiar su accionar para obtener el mayor provecho de su conocimiento intelectual y emocional.

**2.1.2 Toma de decisiones de mando.-** Algo importante es la toma de decisiones que se basa en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, los individuos en las instituciones militares de la Armada toman decisiones de mando que afectan desde el alto mando militar hasta los funcionarios sub alternos, estas decisiones pueden afectar el trabajo, y por ende, la institución militar como tal.

“La toma de decisiones es una combinación de la ciencia y el arte militar, la toma de decisiones y el don de mando son dos de las funciones más importantes del ejercicio del mando en combate”<sup>94</sup>; tomar decisiones efectivas y oportunas es imprescindible para la eficacia del ejercicio del mando en combate. “Se puede definir al mando como la persona que ejerce la dirección de un grupo y guía su comportamiento hacía fines y objetivos determinados haciendo uso de la prioridad de decisión que le confiere su posición, un mando debe ser una persona capaz de asumir responsabilidades, tomar decisiones y con la capacidad suficiente.”<sup>95</sup>

---

93 REGO A. FERNÁNDEZ C (2005, diciembre 15). Inteligencia Emocional. Revista Interamericana de Psicología. Universidad de Aveiro, Portugal, Volumen 39: 23.

94 AGUAS N L. (2007) Manual del Proceso Militar En La Toma De Decisiones (PMTD Segunda edición Imprenta de AGFT. Quito - Ecuador: 1

95 FLORES G J. (2007). El Mando. enero 28, 2013, de coet foros policiales Sitio web: [www.coet.es](http://www.coet.es)

## 2. 2 Operacionalización de variables.

### VARIABLES 1:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDAS	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Autoconciencia	Conocimiento de las emociones	12 Enunciados	Escala para medir aptitudes (Método de Escalamiento o de Likert)	Aplicación del instrumento, Cuestionario de Inteligencia emocional de Hendiré Weisinger (2001)
	Autocontrol	Manejo adecuado de las emociones	10 Enunciados		
	Automotivación	Perseverar en las metas propuestas	7 Enunciados		
	Empatía	Comprender los sentimientos de otros	13 Enunciados		
	Habilidades Sociales	Participar, organizar y trabajar con otros	20 Enunciados		

### VARIABLE 2:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDAS	ESCALAS	INSTRUMENTO
<b>TOMA DE DECISIONES DE MANDO</b>	Análisis de la Misión	Reconocimiento de información	Valoración de un experto en el área militar en base a reglamento de procedimientos en las operaciones de mando	Éxito = 1 Fracaso = 0	Se presenta un ejercicio táctico de toma de decisiones de mando terrestres basado en un orden de operaciones del Manual de Planeamiento Naval que estará a cargo del comandante de la institución.
	Consideraciones que afectan a los modos de acción	Acopio de Información			
	Modos de Acción Propio	Enumerar posibles soluciones			
	Modos de Acción Opuestos	Comprobar Formas de Acción			
	Resolución	Seleccionar una solución Final			
	Emisión de un Plan Operativo	Actuar			
	Supervisión de la Acción Planteada	Acción de Monitoreo			

### **3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La Escuela Naval militar al ser un centro de formación militar cuenta con cadetes de diferentes años de formación, la población con la que se trabaja son los cadetes de último año (cuarto) que en su totalidad está conformada por 53 cadetes, de los cuales solamente 1 cadetes se encuentra en calidad de Becado en el país de Venezuela, por lo cual la población se constituye en los 52 cadetes cursantes de cuarto año naval.

Se lleva a cabo el **muestreo no probabilístico** “en las muestras no probabilísticas la elección no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad.”<sup>96</sup> Debido a que el grupo con el que se trabaja esta ya formado y asignado, dicha muestra ya está conformada

### **4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos para la recolección de datos y mediación de las variables correspondientes son: el primero La Orden de Operaciones Militar la cual esta creada en base al Manual de Planeamiento Naval, que consta de un ejercicio táctico militar que está a cargo del comandante de la institución.

El segundo instrumento sé que utiliza es El Cuestionario de inteligencia emocional que fue desarrollado por Hendiré Weisinger el 2001.

#### **4. 1 características de los instrumentos**

##### **4.1.1 Orden de operación terrestre**

**Autor:** C.N. DAEM Aranda Granados Luis

**Objetivo:** Guiar al personal militar al momento de cumplir con misiones designadas por autoridades superiores.

---

96. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R, FERNÁNDEZ C, y BATISTA P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrsw Hill. México : 241

**Administración:** La aplicación de este cuestionario es colectiva, con conformación de grupos de acuerdo a indicación en el punto de información.

**Duración:** duración de acuerdo a planificación y uso horario.

**Modo de calificación:** Lo determina el éxito o fracaso de la misión encomendada.

En cuanto al primer instrumento que mide la variable toma de decisiones de mando, se caracteriza por ser un ejercicio táctico terrestre basado en una orden de operaciones militar, el cual medirá una situación y accionar de toma de decisiones de mando, esto para identificar si en una toma de decisiones de mando el cadete logra llevar su misión y generar decisiones de mando.

Para crear esta prueba táctica se baso en el manual de planeamiento naval, el cual es el manual utilizado por los cadetes en cuestión de procedimientos en operaciones de mando de la Armada, se presenta un modelo de orden de operación el cual servirá de guía para la creación del ejercicio, debido a que este modelo esta validado en el manual de operaciones de la Armada, con ello y la ayuda de expertos en la materia se crear un ejercicio táctico terrestre. (Anexo 2)

#### **4.1.2 Cuestionario de inteligencia emocional**

**Autor:** Diseñado por Dr. Hendire Weisenger

**Objetivo:** Este cuestionario evalúa el nivel de la capacidad el sujeto en las cinco aptitudes o componentes personales y sociales de la Inteligencia Emocional, a saber: Autoconciencia, Autocontrol, Automotivación, Empatía y Relaciones Sociales, cada uno de ellos buscando indagar sobre los niveles y capacidades de inteligencia emocional.

Esta prueba consta de 45 ítems, con cinco alternativas de respuestas:

1 Casi Nunca

2 A veces

3 Regularmente



4 Casi Siempre

5 Siempre

Los cuestionarios de tipo Likert consisten “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”<sup>97</sup>. El uso de este instrumento y esta escala de medición se deben básicamente al alto nivel de precisión y confiabilidad que este posee al momento de realizar la recopilación y análisis de la información, además de presentar una cantidad de alternativas de respuestas fáciles de seleccionar. (Anexo 1)

#### 4.1.2.1 Coeficiente de validez y confiabilidad

Confiabilidad.- Para la aplicación del instrumento cuestionario de inteligencia emocional del Dr. Hendire Weisenger se realizó el análisis estadístico mediante el coeficiente Alpha de Cronbach con el sistema informático SPSS 18. 0, el cual muestra una confiabilidad de 0, 80 lo que significa que es confiable y aplicable en el contexto

**Cuadro 3** Características generales del instrumento

<b>Nº</b>	<b>SUB ESCALAS</b>	<b>NUMERO DE</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
	<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>	<b>ÍTEMS</b>	
1	Autoconciencia	1-6-11-12-13-14-15- 17-18-19-20-21	0.85
2	Autocontrol	1-2-3-4-5-7-9-10-13- 27	0.80
3	Automotivación	7-22-23-25-26-27-28	0.85
<b>Nº</b>	<b>SUB ESCALA</b>	<b>NUMERO DE</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
	<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>	<b>ÍTEMS</b>	
4	Empatía	8-10-16-18-34-35- 37-38-39-40-41-44-	0.85

97 HERNÁNDEZ SAMPIERI, R, FERNÁNDEZ C BATISTA P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrsw Hill. México: 310

		45	
5	Habilidades Sociales	8-10-16-19-20-29- 30-31-32-33-34-35- 36-37-38-39-42-43- 44-45	0.85

Fuente: WEISENGER H (2001) cuestionario de inteligencia emocional.

**Administración:** La aplicación de este cuestionario es colectiva, con duración de 30 a 40 minutos.

**Consigna:** Antes de responder, piensa en una situación real en la que hayas tenido que utilizar las siguientes capacidades descritas en cada ítem, la misma a la que deberás marcas con una X en los puntajes señalados de uno a cinco puntos

**Modo de calificación:** Para evaluar esta prueba se toman en cuenta los puntajes de uno a cinco puntos en cada ítem, lo cuales determinan lo siguiente:

### Interpretación del puntaje

<b>I</b>	1-45	<b>Ausencia</b> del Manejo de la capacidad
<b>II</b>	46-90	Existe <b>deficiencia</b> en el manejo de la capacidad
<b>III</b>	91-115	Existe <b>bajo</b> nivel del manejo de la capacidad
<b>IV</b>	116-180	El manejo de la capacidad es <b>variable</b>
<b>V</b>	181-225	Existe un <b>adecuado</b> manejo de la capacidad

## Interpretación del puntaje por dimensiones

### 1. Autoconciencia

<b>I</b>	1-12	<b>Ausencia</b> del Manejo de la capacidad
<b>II</b>	13-24	Existe <b>deficiencia</b> en el manejo de la capacidad
<b>III</b>	25-36	Existe <b>bajo</b> nivel del manejo de la capacidad
<b>IV</b>	37-48	El manejo de la capacidad es <b>variable</b>
<b>V</b>	49-60	Existe un <b>adecuado</b> manejo de la capacidad

### 2 Autocontrol

<b>I</b>	1-10	<b>Ausencia</b> del Manejo de la capacidad
<b>II</b>	11-20	Existe <b>deficiencia</b> en el manejo de la capacidad
<b>III</b>	21-30	Existe <b>bajo</b> nivel del manejo de la capacidad
<b>IV</b>	31-40	El manejo de la capacidad es <b>variable</b>
<b>V</b>	41-50	Existe un <b>adecuado</b> manejo de la capacidad

### 3. Automotivación

<b>I</b>	1-7	<b>Ausencia</b> del Manejo de la capacidad
<b>II</b>	8-14	Existe <b>deficiencia</b> en el manejo de la capacidad
<b>III</b>	15-21	Existe <b>bajo</b> nivel del manejo de la capacidad
<b>IV</b>	22-28	El manejo de la capacidad es <b>variable</b>
<b>V</b>	29-35	Existe un <b>adecuado</b> manejo de la capacidad

### 4 Empatía

<b>I</b>	1-13	<b>Ausencia</b> del Manejo de la capacidad
<b>II</b>	14-26	Existe <b>deficiencia</b> en el manejo de la capacidad
<b>III</b>	27-39	Existe <b>bajo</b> nivel del manejo de la capacidad
<b>IV</b>	40-52	El manejo de la capacidad es <b>variable</b>
<b>V</b>	53-65	Existe un <b>adecuado</b> manejo de la capacidad

## 5 Habilidades Sociales

<b>I</b>	1-20	<b>Ausencia</b> del Manejo de la capacidad
<b>II</b>	21-40	Existe <b>deficiencia</b> en el manejo de la capacidad
<b>III</b>	41-60	Existe <b>bajo</b> nivel del manejo de la capacidad
<b>IV</b>	61-80	El manejo de la capacidad es <b>variable</b>
<b>V</b>	81-100	Existe un <b>adecuado</b> manejo de la capacidad

### 4.2. Prueba piloto del instrumento

El instrumento de cuestionario de inteligencia emocional fue sometido a una prueba piloto, se aplicó la prueba por orden indistinto a 10 cadetes pertenecientes al Colegio Militar del Ejército “Cnl. Gualberto Villarroel” de la ciudad de La Paz, sujetos con condiciones de instrucción similar a la población, evitando así el contagio de la información dentro de la población.

Esta prueba piloto permitió conocer si las preguntas eran entendibles para los sujetos y si no existían problemas o dudas en su resolución.

## 5 PROCEDIMIENTOS

El programa contó con tres fases que se desarrollaron durante un mes, se cuenta igualmente con el apoyo de expertos en la materia.

**FASE I:** Primeramente para llevar a cabo la creación del primer y segundo instrumento se realiza la validación y confiabilidad, para ellos se procedió con la petición de colaboración a dos expertos en la materia militar.

Luego con la ayuda de dos expertos en el área militar y el Manual de Planeamiento Naval se procedió a la creación de la Orden de Operaciones, la cual consta de un ejercicio táctico terrestre. La consigna es “Captura de Fuerzas Enemigas”.

Para comprobar la validez se aplicó la prueba piloto en el Colegio Militar del Ejército “Cnl. Gualberto Villarroel” ubicado en la ciudad de La Paz, la prueba se llevó a cabo

con 10 cadetes de cuarto año militar pertenecientes al arma de infantería, se les pidió que en su correspondiente aula se ubiquen en sus lugares y sean tan amables de contestar el cuestionario de Inteligencia Emocional, se les pidió que contestaran las preguntas y que anotaran aquellos terminos que no entendían. Después de media hora se recogió el cuestionario y con los expertos se procedió a la verificación, en la cual se encontró que los términos eran claros y no surgían problemas al resolver el cuestionario.

**FASE II** El primer instrumento es el Cuestionario de inteligencia Emocional que fue desarrollado por H. Weisinger, el cual permitió ver los niveles de Inteligencia Emocional y sus dimensiones en los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval. Terminada la iza de la bandera se pidió a los Caballeros Cadetes de último año proceder a su respectiva aula y ubicación dentro de ella, ya se encontraba en cada pupitre el instrumento el cual es el Cuestionario de Inteligencia Emocional de Weisinger, este se colocó boca abajo para que de esta forma los sujetos comiencen en un mismo tiempo, de igual manera se colocaron los implementos de escritorio como ser bolígrafos, una vez ubicados los cadetes en sus respectivos lugares se les comentó el factor tiempo de 40 minutos como máximo, luego se les dijo que den vuelta a la hoja y comiencen el llenado, se les pidió que lean y contesten, igualmente se les indico que no anotasen su nombre en el cuestionario, pero sí que anotasen su número de escalafón de antigüedad en el anverso de la primera hoja. Una vez terminado el llenado del instrumento podían retirarse del aula, una vez que todos los cadetes acabaron se procedió al análisis de resultados.

**FASE III** Pasada una semana mediante los expertos en el área militar y el comandante de batallón se logró realizar el ejercicio táctico en las instalaciones pertenecientes a la Armada Boliviana ubicadas en el departamento de La Paz del IV Distrito Naval, se utilizó predios del Batallón de Infantería de Marina Motorizada VI "Independencia" en la localidad de Chua, en el mes de agosto del año 2015. Debido a que dicho viaje de prácticas estaba programado en el cronograma de las actividades de los cadetes.

Primeramente el oficial a cargo quien colaboró en la investigación, entregó el Orden de Operaciones elaborado, al cadete primero de curso (Brigadier Mayor), él cual está a cargo de todo cuarto año, una vez que este cadete comunicó dicha Orden a todos los miembros participantes, se procedió a la división de 6 grupos de 8 cadetes y un grupo de cuatro cadetes, para la realización del ejercicio táctico, esto debido a que ambos expertos no lograrían realizar el registro de los 52 cadetes al mismo tiempo, por ello se los dividió en grupos, cada grupo realizó el mismo ejercicio y ningún grupo vio o escuchó el accionar de los demás grupos, ya que fueron distribuidos en diferentes áreas bajo supervisión. La división de los grupos se realizó por criterios de escalafón de antigüedad de cada cadete.

Una vez dada a conocer la Orden de Operaciones cada cadete tuvo el control de las acciones a realizarse, una vez empezado el ejercicio los dos expertos en la materia, el comandante de Batallón y la investigadora realizaron la observación de campo para lograr la medición de la escala de éxito o fracaso de la misión, una vez terminado el ejercicio se tuvo una reunión para el cotejo de datos.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se comenta los resultados obtenidos con el Cuestionario de Inteligencia Emocional del Dr. Hendire Weisenger, el cual se encargó de medir la Inteligencia Emocional en los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar. Para la medición de la Toma de Decisiones de Mando se trabajó con la Orden de Operaciones Militares, en base a esta se crea un ejercicio táctico terrestre; para medir las dimensiones de la toma de decisiones de mando se conformó grupos bajo el criterio de escalafón de antigüedad militar, se formó siete grupos, los primeros seis grupos integrados por 8 cadetes y un grupo final de los últimos 4 cadetes restantes, teniendo así un total de 52 participantes.

La presentación de resultados del cuestionario y la prueba táctica se realiza de dos formas; una referente a los resultados alcanzados de manera cuantitativa, esto quiere decir la presentación mediante porcentajes y uso de cuadros y gráficos; paralelamente se realiza un análisis cualitativo a través de la interpretación de los resultados, también se realiza un análisis estadístico mediante base de datos de los resultados, en base al programa estadístico SPSS 18.0.

#### **1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados de la investigación y un análisis de los mismos organizado en cuatro partes: 1) Los datos demográficos; 2) La descripción de las Variables de Investigación; 3) La Correlación entre las variables Inteligencia Emocional y Toma de Decisiones de Mando, y sus dimensiones; y 4) El tratamiento de la hipótesis; que muestra resultados estadísticos sobre la aprobación o el rechazo de la misma.

##### **1.1. DATOS DEMOGRÁFICOS**

Demografía: es la ciencia que estudia estadísticamente la estructura y dinámica de las poblaciones, así como las leyes que rigen estos fenómenos. Su objetivo son las poblaciones humanas, que podemos definir como el conjunto de personas que habitualmente residen en una zona geográfica, en un momento determinado.

**Entre sus fines podemos enumerar los siguientes:**

1. Analizar la dimensión de las poblaciones. Estudia “¿Cuántos son?”.
2. Conocer la estructura. Cómo se distribuyen en función de variables demográficas de persona (edad, sexo, estudios, raza, residencia, etc...). Estudia ¿Quiénes son?
3. Estudiar la evolución a lo largo del tiempo, del número y estructura de la población.

**Utilidad de la Demografía:**

- Elaboración de indicadores de utilidad sanitaria (tasas de mortalidad, de natalidad, EV)
- Distribución de la población según características de persona, lugar y tiempo, básico para estudios epidemiológicos
- Planificación y Programación (características actuales, cambios en el tiempo)

La demografía estática estudia la estructura de la población: cuántos son y cómo se distribuyen en función de variables demográficas, tales como sexo, edad o residencia.

La principal fuente de datos son los censos de población y los padrones municipales elaborados y publicados por el Instituto Nacional de Estadística.<sup>98</sup>

En primer lugar, se muestran los datos obtenidos de la población de estudio, relacionados con la información demográfica, la cual fue proporcionada por el departamento Div. I “Personal” de la Escuela Naval Militar, encargada de contar con los datos personales, seguimiento académico y de escalafón de cada cadete perteneciente al cuarto año de la Escuela Naval Militar. Se ha considerado necesario mencionar estos datos para tener un mejor entendimiento de los resultados de la investigación.

Los datos a ser expuestos son:

- ✓ Edad
- ✓ Número de reincorporaciones
- ✓ Escalafón de los 52 cadetes a lo largo de sus 4 años de formación.
- ✓ Sexo

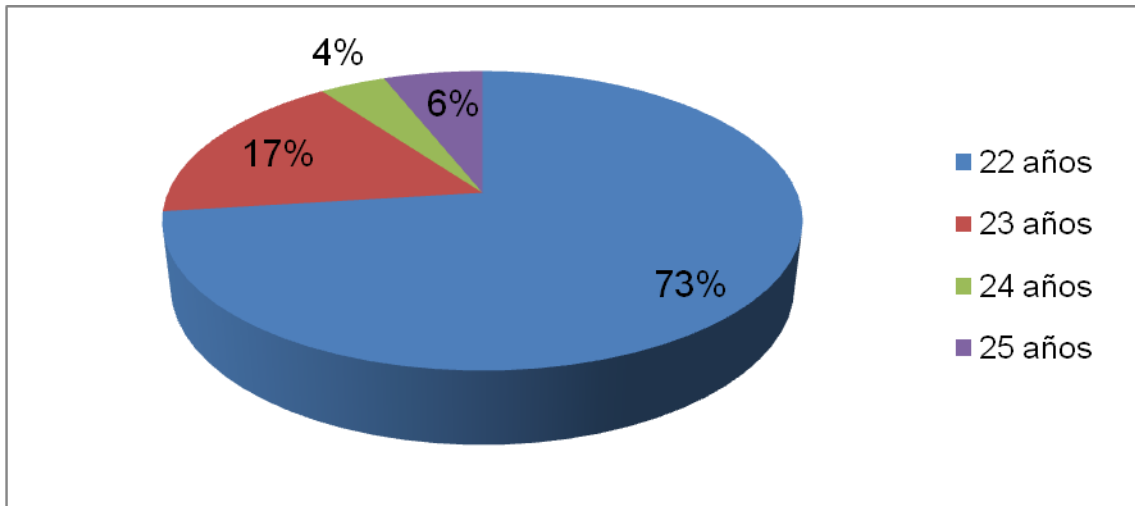
---

98 RODRÍGUEZ J. et al. (1997) demografía I. Editorial: PROLAP-IISUNAM México: 15-16



### 1.1.1. Edad

**Gráfico 1** Edad de la población



Fuente: Elaboracion Propia

La edad de la población investigada se encuentra concentrada dentro del rango de 22 a 25 años. En primer lugar, con el 73% (38 cadetes), se observa a los cadetes de 22 años, en este rango de edad se encuentra la mayor parte de la población. La edad de 23 años cuenta con el 17% (9 cadetes) de la población. El 4% (2 cadetes) aglutina a la minoría de cadetes con 24 años de edad y finalmente el 6% (3 cadetes) son cadetes de 25 años. No existen edades mayores a 25 años ni menores de 22 años dentro de la población de estudio.

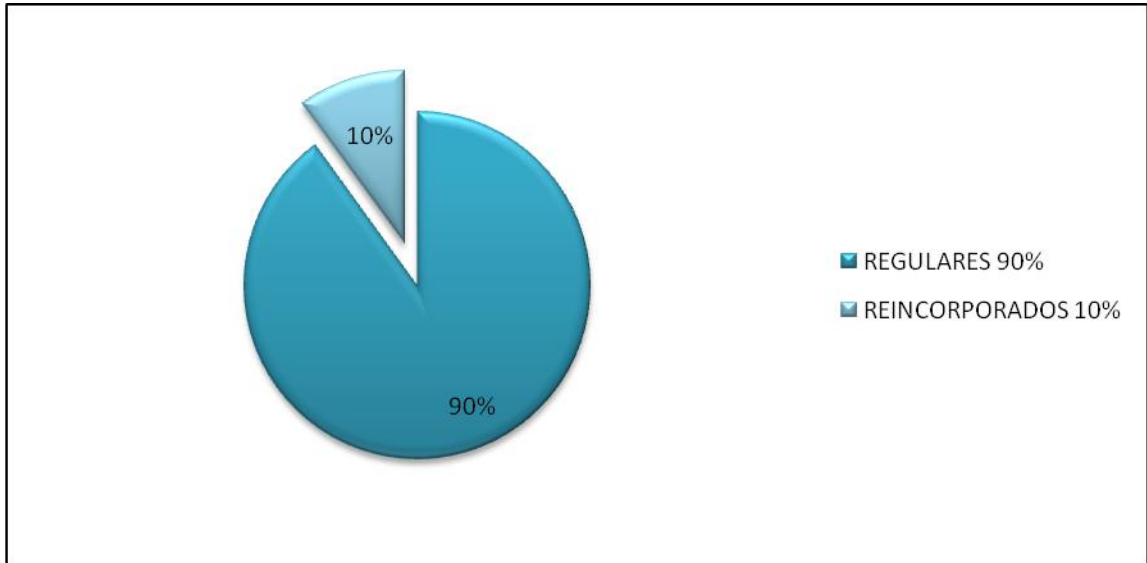
El aprendizaje de la Inteligencia Emocional, a diferencia del desarrollo del Coeficiente Intelectual, no está atado a la edad. Por el contrario, hay evidencias científicas muy alentadoras al respecto. Reuven Bar-On evaluó la Inteligencia Emocional de más de 3.000 hombres y mujeres desde adolescentes hasta cincuentones; descubrió que había incrementos pequeños, pero estables y significativos, a medida que la gente pasaba de un grupo etario a otro, con un pico en la cuarentena.<sup>99</sup>

---

99. ÁLVAREZ C. J. (2009). *Aspectos determinantes de la inteligencia Emocional*. Anuario No. 32 Sitio web: <https://comercio.softonic.com/pv/5187/0/1>: 396

### 1.1.2 Reincorporaciones

**Gráfico 2** Cadetes Reincorporados



Fuente: Elaboracion Propia

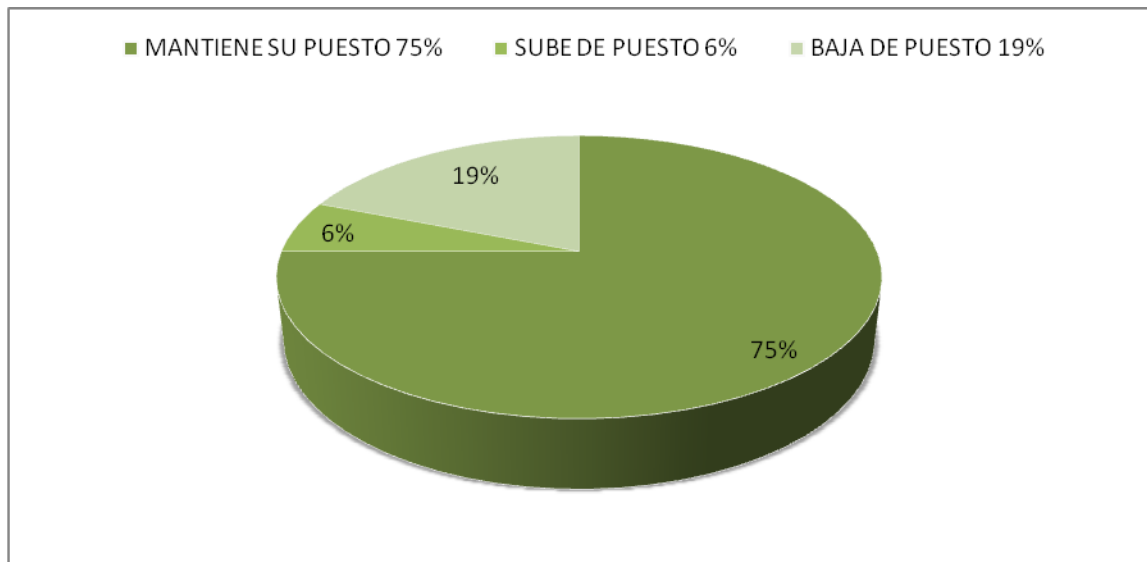
La Reincorporacion es el procedimiento mediante el cual el Consejo Académico, perteneciente a la Jefatura de Estudios de la Escuela Naval Militar, previa solicitud y analisis, aprueba nuevamente la incorporación de un cadete que cursó un mínimo de un año de la formacion militar, que fuese suspendido de su formacion militar ya sea por motivos académicos (pérdida de más de tres materia) personal (problemas familiares o personales) Disciplinario (riñas o peleas dentro o fuera de la institucion) o razones que le son ajenas a su voluntad (enfermedad o lesiones), se le concede la posibilidad de retornar para continuar los estudios de formacion militar, siempre y cuando la falta cometida no sea de gravedad, el cadete puede reincorporarse a la institución habiendo perdido los años que permanecio fuera de ella.

Los datos referentes al Estado de Reincorporacion de los cadetes arroja los siguientes resultados: Una mayoría, 90% (47 cadetes), se encuentran como cadetes regulares los cuales cursaron con continuidad sus estudios, desde su primer año que dio inicio en el año 2013 hasta su último año, que viene siendo el año en curso. Solamente un 10% (5

cadetes) fueron reincorporados a la Escuela Naval Militar. Algo relevante es que solamente varones son los cadetes reincorporados.

### 1.1.3 Escalafón de Antigüedad

**Gráfico 3** Escalafón De Antigüedad Durante Los 4 Años De Formación



Fuente: Elaboracion Propia

El escalafón consiste en la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en una institución. Dichos rangos pueden definir funciones jerárquicas, administrativas u operativas. Cada rango de antigüedad dentro de un escalafón puede ir acompañado de títulos, símbolos y distinciones, que dependerán siempre de la organización que lo defina, en este caso es la Escuela Naval Militar la que define dicho escalafón para cada cadete perteneciente a la Armada Boliviana. Los rangos se representan de forma visual mediante divisas/insignias y galones en el uniforme, normalmente mediante piezas de tela cosidas a los hombros, las mangas o el pecho. El uso de rangos en las fuerzas armadas es prácticamente universal

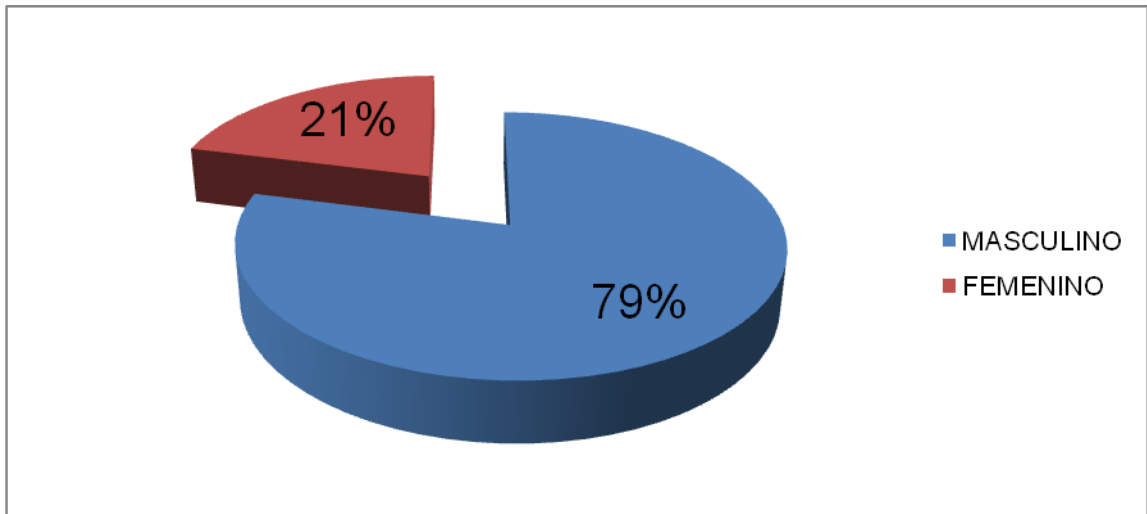
El escalafón militar consiste en la lista y orden de los rangos (número de antigüedad) en que se agrupa el personal de las fuerzas armadas, definiendo las relaciones de mando.

Se observa que el 75% (39 cadetes), más de la mitad de la población, ha mantenido su escalafón de antigüedad a lo largo de los cuatro años de formación, un 6% (3 cadetes)

han subido de puesto a lo largo de su formación y un 19% (10 cadetes) han bajado en su escalafón de antigüedad, entre ellos se encuentran especialmente todos los cadetes reincorporados.

#### 1.1.4 Sexo

**Gráfico 4** Sexo De La Población



Fuente: Elaboracion Propia

En relación con el sexo de la población, se ve claramente que una cantidad significativa del 79% (41 cadetes) son de sexo masculino, esto se debe a que hasta el año 2012 sólo se admitieron varones dentro de la Escuela Naval Militar, la promoción 2013 es la segunda promoción en la que egresaron cadetes del sexo femenino y la primera promoción de formación integral en territorio boliviano ya que la primera promoción (2012) de damas cadetes tuvo una formación en la Escuela Naval de Venezuela. El 21 % (11 cadetes) son de sexo femenino.

Teniendo en cuenta estudios revisados, se encuentra que no existen diferencias entre varones y mujeres respecto a la I.E., lo que vendría a contradecir la creencia popular de que las mujeres están más en contacto con las emociones. Sin embargo, sí que parece haber ciertas diferencias en factores concretos, por ejemplo, las mujeres parecen tener

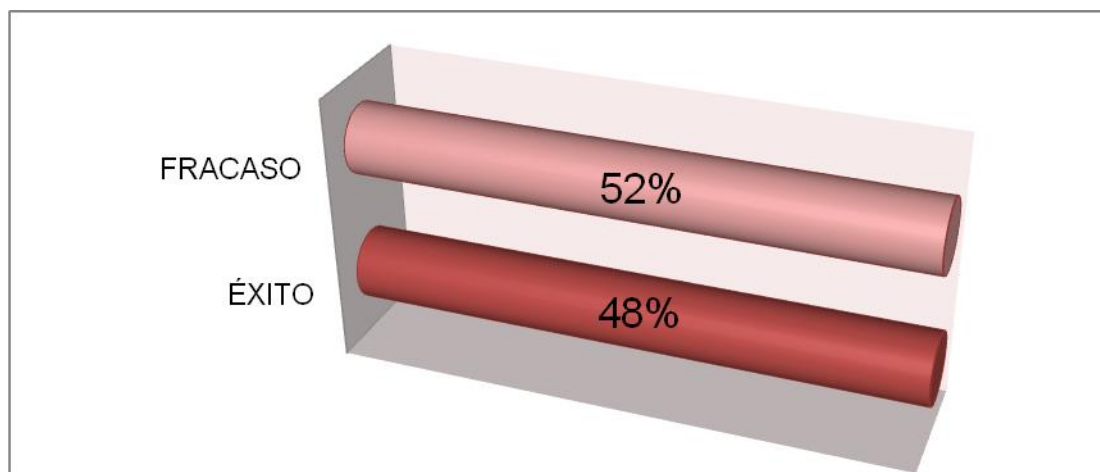
mayores habilidades sociales, por otra parte, los varones destacan en habilidades de Autocontrol. Aunque no se puede aseverar esto en su totalidad.<sup>100</sup>

## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

### 1.2.1. RESULTADOS DE TOMA DE DECISIONES DE MANDO

#### 1.2.1.1 Resultados de toma de decisiones de mando

**Gráfico 5** Resultados generales de la toma de decisiones de mando



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizados los análisis estadísticos de la variable toma de decisiones de Mando se interpreta los siguientes resultados: se puede observar claramente que en cuanto a la función desempeñada durante el ejercicio táctico terrestre un 52 % (27 cadetes) de los cadetes presentaron fracaso al momento de realizar su misión, esto demuestra que a pesar de la formación teórica llevada durante los cuatro años de estudio los cadetes pueden fracasar al momento de aplicar sus conocimientos. El 48 % (25 cadetes) de los cadetes logro éxito en su misión.

Estos resultados podrían deberse a que durante la formación que reciben los cadetes en los primeros tres años sólo realizan ejercicios prácticos de combate (ataque o defensa) y

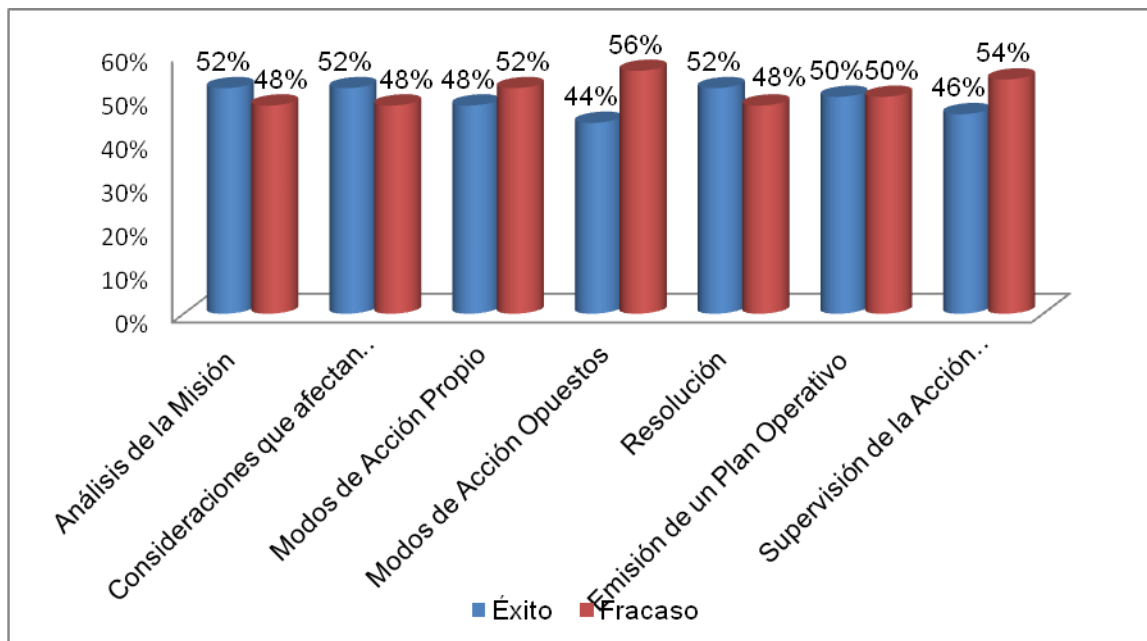
---

100 CATALA et al (2002). Inteligencia Emocional Y La Variable Género. Agosto 28, 2013, de Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Volumen: 5 Número: 10 Emoción Universidad Jaume I, Castellón España ISSN-1138-493X. Depósito Legal: M-44928-1997 Sitio web: [www.R.E.M.E.com](http://www.R.E.M.E.com)

no así de planificación, la planificación sólo se da como concepto teórico el cual es puesto en práctica recién los últimos meses antes de su egreso y su perfeccionamiento se da de acuerdo a áreas en cursos prácticos de post grados que imparte la Armada Boliviana. Por este motivo el ejercicio táctico terrestre llevado a cabo para la investigación es el primero de su clase que los cadetes llevan a cabo.

### 1.2.1.2. Dimensiones de la toma de decisiones de mando

**Gráfico 6** Dimensiones de la toma de decisiones de mando



Fuente: Elaboración propia

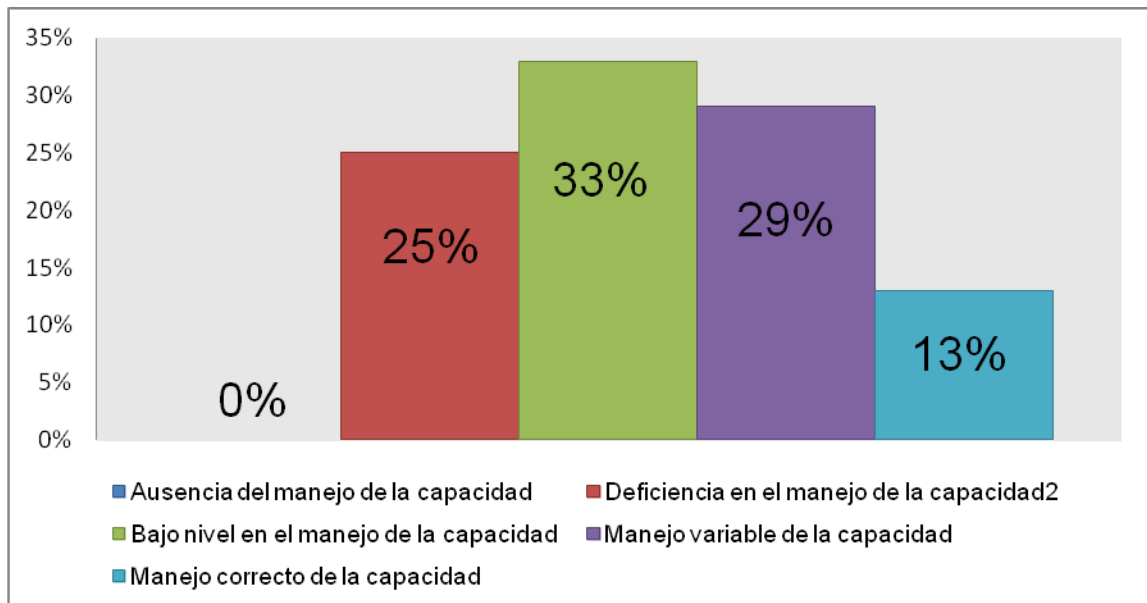
Para realizar un análisis más profundo de la variable en cuestión, se denotan los resultados de las dimensiones que componen esta variable. La primera dimensión es el **Análisis de la Misión**, algo que se noto en esta dimensión es que los cadetes lograron analizar la misión que se les encomendó, es por ello que en este punto el 52% logra un éxito y el 48% fracaso, más de la mitad logra analizar la problemática. En cuanto a las **Consideraciones que afectan a los modos de Acción** esta iguala a la anterior dimensión con un 52% de éxito y un 48% de fracaso, en cuanto a la dimensión **Modos**

**de Acción Propio** sucede lo opuesto ya que se presenta un 52% de fracaso y un 48% de éxito, los cadetes en este punto no lograron a cabalidad enumerar diferentes soluciones al ejercicio táctico, simplemente se aprecio una manera de actuar mecánica; en cuanto a los **Modos de Acción Opuestos** se vio con más claridad el actuar mecánico de los cadetes al no poder Comprobar Formas de Acción debido a que el 56% tuvo fracaso y un 44% logro éxito. Para la parte de **Resolución** el 52% logra un éxito y el 48% fracaso, más de la mitad logra encontrar una solución a la problemática planteada; en la **Emisión de un Plan Operativo** se ve un resultado equitativo pues el 50% logra éxito y el 50% fracaso, la mitad logra un accionar favorable en cuanto a la toma de decisiones de mando y la otra mitad no. En la última dimensión **Supervisión de la Acción Planteada** la cual trata de poner en acción todos los pasos planteados anteriormente se nota el 54% tuvo fracaso y un 46% logro éxito, debido a que al momento de poner en práctica los pasos anteriores los cadetes no lograron finalizar con éxito su misión, demostrando así que en las primeras fases de la toma de decisiones de mando los cadetes logran más éxitos que fracasos, pero a medida que deben accionar y poner en marcha lo decidido tienden a descender los resultados.

## **1.2.2 RESULTADOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **1.2.2.1 Niveles de Inteligencia Emocional**

**Gráfico 7:** Niveles de Inteligencia Emocional



Fuente: Elaboración propia

Los Niveles de Inteligencia Emocional son resultado de la calificación de la Prueba de Inteligencia Emocional (Weisinger, 2001), que presenta los resultados que se observan en el grafico superior. Se puede ver que una mayoría ha calificado bajo el criterio de **“Bajo nivel en la capacidad”** los resultados denotaron que 33% (17 cadetes) de los cadetes poseen un bajo nivel en cuanto a su Inteligencia Emocional, al momento de comparar los datos de escalafón con la variable Inteligencia Emocional se nota que a medida que los cadetes están en un escalafón inferior los resultados de los niveles de Inteligencia Emocional van decreciendo, los puntajes más altos corresponden a los primeros cadetes de escalafón, estos poseen a un manejo correcto de la capacidad y los cadetes con escalafón más bajo obtuvieron resultados de bajo nivel de manejo de la Inteligencia Emocional.

En cuanto a un **“Manejo variable de la capacidad”**, se presenta en un 29 % (15 cadetes) de la población, siendo el segundo puntaje más alto y que está situado entre los cadetes de escalafón central (ubicados en el medio). En cuanto a la **“Deficiencia en el manejo de la capacidad”** se presenta en el 25 % (13 cadetes) de cadetes, correspondes

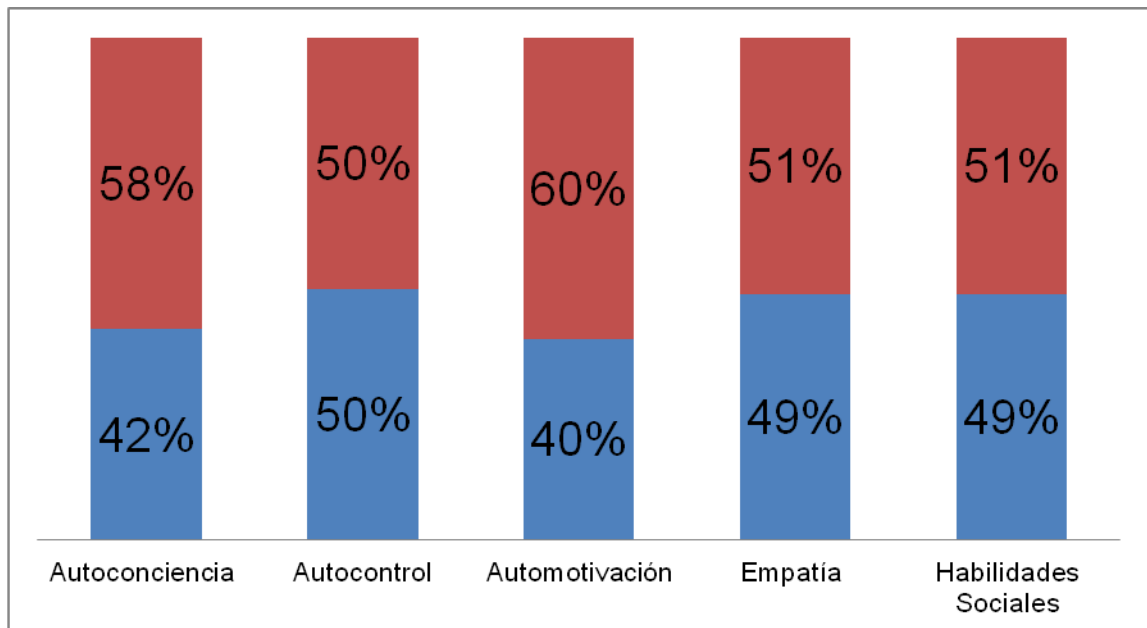


a escalafones más bajos, los últimos sobre todo. El 13 % (7 cadetes) restante corresponde al **“Manejo correcto de la capacidad”**, este nivel de Inteligencia Emocional se encuentra presente en los primeros cadetes del escalafón de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

Estos resultados permiten concluir que nadie presenta **“Ausencia en el manejo de la capacidad”** en cuanto a la Inteligencia emocional. Además, muestran que el nivel de inteligencia emocional que presentan los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar tiene puntajes relativamente bajos ya que en su mayoría los cadetes presentan bajo nivel de la capacidad.

#### **1.2.2.2 Dimensiones de la Inteligencia Emocional**

##### **Gráfico 8 Dimensiones de la Inteligencia Emocional**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las 5 dimensiones que componen el desarrollo de la Inteligencia Emocional, se nota que la totalidad de las dimensiones alcanzan a cubrir casi el 50% de los indicadores necesarios para cada dimensión. Así, la dimensión “**Autocontrol**” presenta el mayor puntaje, con el 50% de los indicadores presentes para esta dimensión. Casi con el mismo porcentaje, 49%, se encuentra presente la dimensión de “**Empatía**”, también un puntaje similar corresponde a la dimensión “**Habilidades Sociales**”. Los porcentajes más bajos corresponden a las dimensiones “**Autoconciencia**”, con el 42%, y “**Automotivación**”, con el 40%, lo que da cuenta de cierta dificultad en el manejo de estas dimensiones.

Estos resultados nos muestran que existe cierta dificultad para el manejo de las capacidades que componen la Inteligencia Emocional, dado que estas capacidades están caracterizadas principalmente por conocer las propias emociones y manejarlas adecuadamente con uno mismo y con los demás.

### **1.3 RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES**

El coeficiente de correlación es una medida de asociación entre dos variables y se simboliza con la letra **r**.

Los valores de la correlación van desde + 1 a - 1, pasando por el valor numérico cero, que corresponde a una ausencia de correlación. Los valores positivos indican que existe una correlación positiva directamente proporcional, los valores negativos señalan que existe una correlación negativa inversamente proporcional.

Dónde:

- **1.00** significa: Correlación negativa perfecta

- **0.90** significa: Correlación muy fuerte

- **0.75** significa: Correlación negativa considerable

- **0.50** significa: Correlación negativa media

- **0.25** significa: Correlación negativa débil

- **0.10** significa: Correlación negativa muy débil

**0.0** significa: No existe correlación alguna entre variables

+ **0.10** significa: Correlación positiva muy débil

+ **0.25** significa: Correlación positiva débil

+ **0.50** significa: Correlación positiva media

+ **0.75** significa: Correlación positiva considerable

+ **0.90** significa: Correlación muy fuerte

+ **1.00** significa: Correlación positiva perfecta

A continuación, se describirá la correlación que se pudo hallar entre las variables de estudio: Inteligencia Emocional y Toma de decisiones de mando. Asimismo se presentan las correlaciones que existen entre cada variable y las dimensiones que componen a la otra variable, lo que nos permitirá hacer un análisis más profundo sobre la correlación entre variables y cómo se presenta

Para la correlación entre las variables de estudio de la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación simple de Pearson.

**CORRELACIONES ENTRE:**

<b>CORRELACIONES ENTRE:</b>	
INTELIGENCIA EMOCIONAL	TOMA DE DECISIONES DE MANDO

<b>CORRELACIONES ENTRE:</b>	
TOMA DE DECISIONES DE MANDO	AUTOCONCIENCIA
	AUTOCONTROL
	AUTOMOTIVACIÓN
	EMPATÍA
	HABILIDADES SOCIALES

<b>CORRELACIONES ENTRE:</b>	
INTELIGENCIA EMOCIONAL	ANÁLISIS DE LA MISIÓN
	CONSIDERACIONES QUE AFECTAN A LOS MODOS DE ACCIÓN
	MODOS DE ACCIÓN PROPIO
	MODOS DE ACCIÓN OPUESTOS
	RESOLUCIÓN
	EMISIÓN DE UN PLAN OPERATIVO
	SUPERVISIÓN DE LA ACCIÓN PLANTEADA

### 1.3.1. Correlación entre Inteligencia Emocional y Toma de Decisiones de Mando

**Tabla 6:** Correlación inteligencia emocional y toma de decisiones de mando

CORRELACIONES		INTELIGENCIA EMOCIONAL	TOMA DE DECISIONES DE MANDO
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Correlación de Pearson	1	,789**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>TOMA DE DECISIONES DE MANDO</b>	Correlación de Pearson	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

Como se observa en los resultados, el índice de correlación de Pearson encontrado entre las variables inteligencia emocional y toma de decisiones de mando es:

**0.789**

Los resultados presentan una correlación positiva considerable de 0,789 significativa al nivel 0,01 (bilateral), 99% nivel de significación. Teniendo en cuenta el signo de la correlación y que esta es considerable se puede afirmar que la Inteligencia Emocional posee una relación con la Toma de Decisiones de Mando en los cadetes de Cuarto año de la Escuela Naval Militar.

Se afirma entonces que la inteligencia emocional la cual es entendida como la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; está relacionada con la Toma de Decisiones de Mando que es una combinación de la ciencia y el arte militar; tomar decisiones efectivas y oportunas es imprescindible para la eficacia del ejercicio del mando en combate, para el futuro profesional militar.

### 1.3.2. Correlación entre Toma de Decisiones de Mando y las Dimensiones de la Inteligencia Emocional

#### 1.3.2.1. Toma de Decisiones de Mando y Autoconciencia

**Tabla 7:** Correlación Toma de Decisiones de Mando Y Autoconciencia

CORRELACIONES		TOMA DE DECISIONES DE MANDO	AUTOCONCIENCIA
<b>TOMA DE DECISIONES DE MANDO</b>	Correlación de	1	,789**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>AUTOCONCIENCIA</b>	Correlación de	,789**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Toma de Decisiones de Mando y la dimensión Autoconciencia, perteneciente a la Inteligencia Emocional, esta es:

**0.789**

Resultado que muestra a la Autoconciencia como una capacidad dentro de la Inteligencia Emocional tiene una Correlación positiva considerable con la Toma de Decisiones de Mando. Es decir que existe una relación con el nivel de autoconciencia de la persona, entendida esta como el conocimiento consciente de los propios estados internos y una percepción realista de capacidades y limitaciones personales, en relación con la toma de decisiones de mando.

### 1.3.2.2. Toma de Decisiones de Mando y Autocontrol

**Tabla 8:** Correlación Toma de Decisiones de Mando Y Autocontrol

CORRELACIONES		TOMA DE DECISIONES DE MANDO	AUTOCONTROL
<b>TOMA DE DECISIONES DE MANDO</b>	Correlación de	1	,643**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>AUTOCONTROL</b>	Correlación de	,643**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre la Toma de Decisiones de Mando y la dimensión Autocontrol, perteneciente a la Inteligencia Emocional esta es:

**0.643**

Este resultado muestra que el Autocontrol tiene una Correlación positiva media con la Toma de Decisiones de Mando. Se puede decir entonces que el manejo de las emociones, el autocontrol y recobrase bien de las tensiones es algo mas nato de la formación de los cadetes, como ya se vio en los resultados de las dimensiones de la Inteligencia Emocional los cadetes poseen un mayor nivel de Autocontrol a diferencia de las demás dimensiones, esto podría ser debido a la formación castrense y de acuartelamiento que llevan durante sus cuatro años de paso por la Escuela Naval Militar, dicha formación inculca a los cadetes el desarrollo de autocontrol a lo largo de su formación.

### 1.3.2.3. Toma de Decisiones de Mando y Automotivación

**Tabla 9:** Correlación Toma de Decisiones de Mando Y Automotivación

CORRELACIONES		TOMA DE DECISIONES DE MANDO		AUTOMOTIVACIÓN
<b>TOMA DE DECISIONES DE MANDO</b>	Correlación de	1		,772**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,000
	N	52		52
<b>AUTOMOTIVACIÓN</b>	Correlación de	,772**		1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	52		52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Toma de Decisiones de Mando y la dimensión Automotivación, perteneciente a la Inteligencia Emocional, esta es:

**0.772**

Es decir, un nivel de Correlación positiva considerable entre la Automotivación y la Toma de Decisiones de Mando, esto demuestra que los cadetes poseen un uso de las preferencias y potencialidades personales en el logro de objetivos y motivación por el desarrollo de un trabajo placentero que va más allá de la recompensa, esto ayuda bastante en el desarrollo de su carrera militar ya que es una dirección permanente a lo largo de su vivir, a diferencia de otras carreras, la carrera militar es una profesión que acompaña a la persona hasta los últimos días de su vida. El no tener esta capacidad desarrollada de manera adecuada dificultaría la motivación personal y laboral, sobre todo, desenvolverse con éxito en distintas actividades, las cuales requieran de empeño y mayor compromiso.



### 1.3.2.4. Toma De Decisiones de Mando y Empatía

Tabla 10: Correlación Toma de Decisiones de Mando Y Empatía

CORRELACIONES		TOMA DE DECISIONES DE MANDO	EMPATÍA
TOMA DE DECISIONES DE MANDO	Correlación de Pearson	1	,789**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
EMPATÍA	Correlación de Pearson	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Toma de Decisiones de Mando y la dimensión Empatía, perteneciente a la Inteligencia Emocional, esta es:

**0.789**

Este nivel de correlación nos muestra que existe una Correlación positiva considerable, la empatía es entendida como la capacidad de la persona de percibir cómo se sienten los demás en cuanto a necesidades, sentimientos e intereses; ser empático es ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona y cultivar la afinidad con otro tipo de personas.

Esta dimensión de la Inteligencia Emocional es muy importante ya que esta capacidad permite entender a los demás, sus estados de ánimo, emociones; los futuros cadetes al momento de culminar su carrera y ejercer su profesión, estarán a cargo de personal humano, con el cual deberán tomar decisiones de mando día a día, el hecho de que ambas variables estén relacionadas demuestra la importancia de cultivar sobretodo la Inteligencia Emocional.

### 1.3.2.5. Toma De Decisiones de Mando y Habilidades Sociales

**Tabla 11:** Toma de Decisiones de Mando y Habilidades Sociales

CORRELACIONES		TOMA DE DECISIONES DE MANDO	HABILIDADES SOCIALES
<b>TOMA DE DECISIONES DE MANDO</b>	Correlación de Pearson	1	,789**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>	Correlación de Pearson	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Toma de Decisiones de Mando y Habilidades Sociales, perteneciente a la Inteligencia Emocional, esta es:

**0.789**

Este resultado nos indica que las Habilidades Sociales mantienen una Correlación positiva considerable con la Toma de Decisiones de Mando de los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar. El inadecuado nivel de este componente pronostica que no se puede establecer relaciones de forma exitosa, es decir, lograr que los demás lleguen a producir sentimientos hacia la personas. Las personalidades introvertidas, en general, tienen esta capacidad poco elaborada, por tanto es importante trabajar en esta capacidad.

En el caso de los sujetos de estudio se puede denotar que la dimensión de Habilidades Sociales, se encuentra en un nivel adecuado y una correlación considerable con la toma de decisiones de mando, por lo cual los sujetos del estudio poseen un nivel adecuado en torno a esta dimensión.

### 1.3.3. Correlación entre la Inteligencia Emocional y las dimensiones de la toma de decisiones de mando

#### 1.3.3.1. Inteligencia Emocional y Análisis de la Misión

**Tabla 12:** Correlación Inteligencia Emocional Y Análisis de la Misión

CORRELACIONES			INTELIGENCIA EMOCIONAL	ANÁLISIS DE LA MISIÓN
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Correlación de		1	,765**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,000
	N		52	52
ANÁLISIS DE LA MISIÓN	Correlación de		,765**	1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento Análisis de la Misión, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.765**

Este resultado indica que el factor Análisis de la Misión posee una Correlación positiva considerable con la Inteligencia Emocional. Esto viene a ser favorable pues es el primer paso que los cadetes deben seguir al momento de tomar decisiones de mando, el poseer un reconocimiento de información adecuado permite realizar de manera correcta los siguientes procedimientos antes de tomar decisiones de mando. El reconocer el problema es el primer paso para que puedan generar posibles soluciones antes de tomar decisiones.

### 1.3.3.2. Inteligencia Emocional y Consideraciones que afectan a los modos de acción

**Tabla 13:** Correlación Inteligencia Emocional y Consideraciones que afectan a los modos de acción

CORRELACIONES		INTELIGENCIA EMOCIONAL	CONSIDERACIONES QUE AFECTAN A LOS MODOS DE ACCIÓN
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  52	,804**  52
<b>CONSIDERACIONES QUE AFECTAN A LOS MODOS DE ACCIÓN</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,804**  52	1  52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento Consideraciones que afectan a los modos de acción, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.804**

Este resultado se sitúa entre los puntajes más altos, pues es una Correlación positiva considerable pero se encuentra a un mayor nivel que las otras correlaciones, esto indica que al momento de recolectar información y seleccionarla es donde más juega el papel de la relación con la Inteligencia Emocional. Esto llega a equivaler a un acopio de toda la información que ya se plantea en la Orden de Operaciones y que el cadete debe discernir y utilizar dicha información que le sea de utilidad para logran un éxito en su misión.

### 1.3.3.3. Inteligencia Emocional y Modos de Acción Propio

**Tabla 14:** Correlación Inteligencia Emocional y Modos de Acción Propio

CORRELACIONES		INTELIGENCIA EMOCIONAL	MODOS DE ACCIÓN PROPIO
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Correlación de Pearson	1	,789**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
MODOS DE ACCIÓN PROPIO	Correlación de Pearson	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento Modos de Acción Propio, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.789**

Con este nivel de correlación positiva considerable se puede observar que hay una relación al momento de enumerar posibles soluciones con la Inteligencia Emocional, esto es importante pues una vez analizado el problema y buscada la información, el poder enumerar las soluciones posibles se convierte en un procedimiento importante para poder tomar decisiones de mando pertinentes. El individuo que decide entrar en una formación militar sigue los mismos procedimientos al solucionar problemas que cualquier sujeto, la gran diferencia es que al momento de enumerar posibles soluciones estas ya poseen una guía con la Orden de Operaciones en la que el accionar militar se basa y también el concepto de tener personal bajo su cargo, todo ello conforma el proceso de tener una toma de decisiones de mando.

### 1.3.3.4. Inteligencia Emocional y Modos de Acción Opuestos

**Tabla 15:** Correlación Inteligencia Emocional y Modos de Acción Opuestos

CORRELACIONES			INTELIGENCIA EMOCIONAL	MODOS DE ACCIÓN OPUESTOS
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Correlación de		1	,778**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,000
	N		52	52
<b>MODOS DE ACCIÓN OPUESTOS</b>	Correlación de		,778**	1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento Modos de Acción Opuestos, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.778**

Este resultado, si bien también es uno de los menores, establece una correlación positiva considerable entre los Modos de Acción Opuesta y la Inteligencia Emocional. Entendiendo a los Modos de Acción Opuestos como la comprobación de las formas de acción que se pueden dar en la toma de decisiones de mando, es así que el accionar de un cadete debe estar guiado por modos de acción, pero también en caso de que esto no se desarrollara en lo previsto debe poseer modos de acción opuestos.

Los Modos de Acción Opuestos equivalen a la enumeración de las soluciones posibles las cuales entran en juego al momento de desarrollar un ejercicio táctico y también la comprobación de los modos de acción está sumergida en este procedimiento.

### 1.3.3.5. Inteligencia Emocional y Resolución

**Tabla 16:** Correlación Inteligencia Emocional y Resolución

CORRELACIONES		INTELIGENCIA EMOCIONAL	RESOLUCIÓN
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Correlación de Pearson	1	,804**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
RESOLUCIÓN	Correlación de Pearson	,804**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento de Resolución, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.804**

Este resultado, es igualmente uno de los mayores e importantes, ya que establece una Correlación positiva considerable entre el procedimiento de Resolución y la Inteligencia Emocional.

A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que al fortalecer la Inteligencia Emocional pueden aumentar el procedimiento de resolución de una problemática de mando, ya que la resolución corresponde a seleccionar una solución final, es fundamental el tener este procedimiento claro y preciso. Esto en caso de formación de los cadetes de la Escuela Naval Militar sería de provecho debido a que este paso es un punto importante para tener éxito o fracaso al momento de realizar una misión.

### 1.3.3.6. Inteligencia Emocional y Emisión de un Plan Operativo

**Tabla 17:** Correlación Inteligencia Emocional y Emisión de un Plan Operativo

CORRELACIONES		INTELIGENCIA EMOCIONAL	EMISIÓN DE UN PLAN OPERATIVO
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Correlación de	1	,737**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>EMISIÓN DE UN PLAN OPERATIVO</b>	Correlación de	,737**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento Emisión de un Plan Operativo, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.737**

Este resultado, si bien también es uno de los menores, establece una Correlación positiva media, esto puede ser debido a que el procedimiento Emisión de un Plan Operativo se refiere mas al actuar físico, esto se trata del accionar táctico que tiene el cadete una vez trazado todos los anteriores procedimientos, por ello se le conoce como el actuar al momento de llevar a cabo una Orden de Operaciones.

La Emisión de un Plan Operativo u Orden de Operaciones corresponde al actuar que desempeña el personal militar al momento de cumplir con una Orden de Operaciones, este procedimiento es determinante ya que pone a prueba todo lo decidido anteriormente, igualmente es el más riguroso ya que el actuar conlleva un procedimiento físico a partir de uno cognitivo.



### 1.3.3.7. Inteligencia Emocional y Supervisión de la Acción Planteada

**Tabla 18:** Correlación Inteligencia Emocional y Supervisión de la Acción Planteada

CORRELACIONES		INTELIGENCIA EMOCIONAL	SUPERVISIÓN DE LA ACCIÓN PLANTEADA
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Correlación de Pearson	1	,763**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	52	52
<b>SUPERVISIÓN DE LA ACCIÓN PLANTEADA</b>	Correlación de Pearson	,763**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 18.00

En cuanto a la correlación de Pearson encontrada entre Inteligencia Emocional y el procedimiento Supervisión de la Acción Planteada, perteneciente a la Toma de Decisiones de Mando, esta es:

**0.763**

Con este nivel de correlación positiva considerable se puede notar que existe relación entre la Supervisión de la Acción Planteada, entendida como el procedimiento en el que se monitorea las acciones decididas ya en los anteriores pasos de la toma de decisiones de mando, y la Inteligencia Emocional.

La Supervisión de la Acción Planteada llega a ser el último procedimiento en la toma de decisiones de mando, este procedimiento como último paso comprende igualmente una reflexión ya que permite supervisar aquellos aspectos en los que se pudiera tener falencia, para que de esta manera en una situación similar siguiente estas cuestiones no vuelvan a presentarse.

### 1.3.4. Resultados de las variables por grupos en relación a los datos demográficos

#### 1.3.4.1 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo uno

**Cuadro 4:** Resultados grupo uno

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
<b>1</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>2</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>3</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>4</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>5</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>6</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>7</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>8</b>	correcto	éxito	22	regular	mantiene	M

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al primer grupo este se encuentra compuesto en su totalidad de varones, lo que denota que cadetes de cuarto año que ocupan el escalafón de más alto rango son varones en su totalidad los cuales a los largo de sus cuatro años de estudio mantuvieron este rango de antigüedad, también se observa que no presentaron reincorporaciones convirtiéndose en cadetes regulares en su cuatro años de formación, con una edad promedio a la mayoría de los cadetes lo cuales tiene permitido la postulación a las Fuerzas Armadas desde los dieciocho años cumplidos.

Algo notorio es que a mayor escalafón de antigüedad la inteligencia Emocional se encuentra en un correcto manejo como se puede evidenciar en este primer grupo y la toma de decisiones de mando es exitosa, demostrando así una formación integral durante los cuatro años en la Escuela Naval Militar.

Al respecto del primer grupo existe uniformidad en los seis primeros cadetes y el octavo, sin embargo el séptimo cadete presenta varianza a los otros en cuanto al manejo de su Inteligencia Emocional ya que el nivel que este posee es un nivel de manejo variable de la capacidad, lo cual no es una diferencia marcada, más bien una pequeña diferencia en cuanto a los demás cadetes que conforman el primer grupo.

### 1.3.4.2 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo dos

**Cuadro 5:** Resultados grupo dos

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
<b>9</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	F
<b>10</b>	variable	éxito	23	regular	sube	M
<b>11</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	F
<b>12</b>	variable	éxito	23	regular	sube	M
<b>13</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>14</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	F
<b>15</b>	variable	éxito	23	regular	baja	M
<b>16</b>	bajo	éxito	22	regular	mantiene	M

Fuente: Elaboración propia

En el grupo dos ya existe presencia femenina, con tres damas cadetes las cuales presenta un manejo variable de su inteligencia emocional y un éxito en cuanto a su toma de decisiones de mando, sus camaradas varones poseen un manejo variable de su inteligencia emocional a excepción del cadete numero 16 el cual posee un bajo manejo de su inteligencia emocional. Referente a la toma de decisiones de mano no existe diferencia de género ya que todos los integrantes del grupo lograron con éxito la misión encomendada.

En este grupo existe una varianza de edades ya que tres de los ocho cadetes poseen un año de diferencia con los otros cinco cadetes, la diferencia no es pronunciada y esto no tiene un efecto sobre el grupo ya que todos los miembros logran exitosamente su misión, si existe una diferencia en cuanto a inteligencia emocional con el ultimo cadete del segundo grupo. Todos los cadetes poseen regularidad en su formación de cuatro años, pero existen varianzas en su escalafón de antigüedad debido a que cuatro de ocho cadetes lograron mantener sus puestos durante los cuatro años de formación, dos subieron de puesto a lo largo de sus cuatro años de permanencia en la institución castrense y un término descendiendo de puesto.

### 1.3.4.3 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo tres

**Cuadro 6:** Resultados grupo tres

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
<b>17</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>18</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>19</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	F
<b>20</b>	bajo	éxito	23	regular	mantiene	M
<b>21</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	M
<b>22</b>	bajo	éxito	23	regular	mantiene	M
<b>23</b>	variable	éxito	22	regular	mantiene	F
<b>24</b>	bajo	éxito	22	regular	mantiene	M

Fuente: Elaboración propia

Respecto al grupo tres se pueden apreciar los cambios en cuanto a los niveles de inteligencia emocional ya que de los ocho integrantes cinco mantiene un nivel de manejo variable de la capacidad siendo así la mayoría de los cadetes que conforman el grupo y solo tres son los que presentan un bajo nivel de manejo de la capacidad siendo estos la minoría. En cuanto a la toma de decisiones de mando el grupo en su totalidad logra el éxito de su misión.

En la edad se ve diferencias de edad pero solo por un año, seis cadetes son los que se encuentran en la edad de veintidós años y dos son una minoría con veintitrés años, respecto a edad e inteligencia emocional se puede notar que los cadetes de mayor edad son los que presentan un bajo manejo de la capacidad, todos ellos varones. Son las cadetes de sexo femenino las que mantienen un manejo variable de la capacidad y son minoría ya que solo conforman dos integrantes dentro del grupo, siendo un grupo en su mayoría de varones.

El grupo tres se encuentra integrado por cadetes que mantienen su regularidad dentro de la institución castrense y también mantienen su rango de antigüedad respecto a sus cuatro años de formación, siendo en este grupo solamente la inteligencia emocional la variable que posee diferentes niveles en los cadetes que conforman el grupo.

#### 1.3.4.4 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo cuatro

**Cuadro 7:** Resultados grupo cuatro

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
<b>25</b>	bajo	fracaso	23	regular	baja	F
<b>26</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>27</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>28</b>	variable	éxito	23	regular	sube	F
<b>29</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>30</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>31</b>	variable	fracaso	23	regular	mantiene	M
<b>32</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cuarto grupo se denota un cambio más trascendental en cuanto a los niveles de Inteligencia Emocional ya que la mayoría de los integrantes presentan un bajo nivel de manejo de la capacidad, siendo solamente dos integrantes los que presentan un manejo variable de la capacidad respecto a los demás, entre estos dos cadetes se destaca que uno es de sexo femenino y el otro de sexo masculino y entre los cadetes que poseen bajo nivel de manejo de la capacidad uno es de sexo femenino y cinco son de sexo masculino demostrando la predominancia de los cadetes de sexo masculino respecto a los de sexo femenino. Referente a la toma de decisiones de mando el grupo número cuatro llega a un fracaso respecto a su misión, solamente un integrante el cadete número veintiocho es el que logra un éxito en la misión

Igualmente se ve una diferencia de edades ya que existen cadetes que poseen un año de diferencia respecto al resto, teniendo así tres cadetes de veintitrés años y cinco de veintidós, en este caso dos cadete de sexo femenino de veintitrés y uno de sexo masculino de veintitrés. Todos los integrantes del cuarto grupo son cadetes regulares de la institución castrense, sin embargo existe diferencias en el escalafón de antigüedad pues seis de los ocho integrantes mantienen su rango, pero uno baja de rango y otro sube de rango.

Algo a destacar es el cadete numero veintiocho de sexo femenino, la cual sube de rango durante su formación y posee un nivel variable del manejo de la inteligencia emocional y éxito en la toma de decisiones de mando, diferenciándola esto al resto de los integrantes del grupo cuatro.

#### 1.3.4.5 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo cinco

**Cuadro 8:** Resultados grupo cinco

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
<b>33</b>	bajo	fracaso	24	reincorporado	baja	M
<b>34</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>35</b>	deficiencia	fracaso	25	reincorporado	baja	M
<b>36</b>	deficiencia	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>37</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>38</b>	bajo	fracaso	23	regular	mantiene	M
<b>39</b>	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
<b>40</b>	deficiencia	fracaso	22	regular	mantiene	M

Fuente: Elaboración pro

Se observa la reducción de los niveles de inteligencia emocional a medida que el escalafón de antigüedad desciende, cinco de los ocho integrantes poseen un bajo manejo de la capacidad y tres de los cadetes una deficiencia al momento de manejar la capacidad. Igualmente en la toma de decisiones de mando, en la cual persiste el fracaso

Este grupo está conformado solamente por cadetes de sexo masculino, se presenta diferencias a nivel de reincorporación ya que dos de los integrantes son cadetes reincorporados los cuales poseen un fracaso en cuanto a la toma de decisiones de mando, respecto a la inteligencia emocional un cadete posee bajo nivel de manejo de inteligencia emocional y el otro un manejo deficiente de la inteligencia emocional. De los ocho integrantes cinco están en la edad de veintidós años, solamente un cadete posee veintitrés años de edad y los dos cadetes restantes los cuales poseen reincorporación son mayores al resto, uno con veinticuatro años y otro con veinticinco años está siendo la edad más alta de la población.

### 1.3.4.6 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo seis

**Cuadro 9:** Resultados grupo seis

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
41	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
42	deficiencia	fracaso	24	reincorporado	baja	M
43	deficiencia	fracaso	22	regular	mantiene	F
44	deficiencia	fracaso	22	regular	mantiene	M
45	bajo	fracaso	22	regular	mantiene	M
46	deficiencia	fracaso	25	reincorporado	baja	M
47	deficiencia	fracaso	22	regular	mantiene	F
48	deficiencia	fracaso	22	regular	mantiene	M

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del grupo seis demuestran que bajan los niveles de inteligencia emocional a medida de que se baja aun más el escalafón de antigüedad, siendo esto un constante con los grupos anteriores, en este grupo seis cadetes presentan deficiencia en el manejo de la capacidad y dos un bajo manejo de la capacidad, algo que se repite igualmente respecto al grupo anterior es que todos los integrantes del grupo fracasan en la toma de decisiones de mando.

El grupo está integrado por seis cadetes de sexo masculino y dos cadetes de sexo femenino, en cuanto a las damas cadetes ambas presentan una deficiencia en el manejo de su capacidad son cadetes regulares que presentan la misma edad de la mayoría del grupo,

En dos cadetes de sexo masculino se presenta reincorporaciones con baja en el escalafón de antigüedad y las edad de veinticuatro y veinticinco años.

En el grupo seis de los ocho cadetes poseen edades de veintidós años y mantienen su escalafón de antigüedad, también son cadetes regulares durante sus cuatro años de formación.

### 1.3.4.7 Resultados de las variables y los datos demográficos en el grupo siete

**Cuadro 10:** Resultados grupo siete

<b>Cadete</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Toma de Decisiones de Mando</b>	<b>Edad</b>	<b>Reincorporación</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Sexo</b>
<b>49</b>	deficiencia	fracaso	25	reincorporado	baja	M
<b>50</b>	deficiencia	fracaso	22	regular	baja	F
<b>51</b>	deficiencia	fracaso	22	regular	baja	F
<b>52</b>	deficiencia	fracaso	22	regular	baja	M

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al último grupo este posee los puntajes más bajos referentes a los grupos anteriores, en este grupo los integrantes están constituidos en igualdad ya que dos cadetes son de sexo femenino y dos de sexo masculino. Tres integrantes poseen los mismo resultados deficiencia en su inteligencia emocional y fracaso en su toma de decisiones de mando, son cadetes regulares de la misma edad de veintidós años.

Solo un cadete el número cuarenta y nueve es reincorporado, esta es la única diferencia con los demás integrantes del grupo, ya que todos poseen una baja en cuanto al rango que poseen en el escalafón de antigüedad.

El poder comparar los datos demográficos con los resultados de las variables por grupos, permitió ver la diferencia en cuanto a sexo, demostrando que tanto los caballeros y damas cadetes no poseen diferencia marcada en cuanto a resultados de las variables con el dato sexo, sin embargo el escalafón de antigüedad reincorporación y edad si arrojan datos diferentes, ya que a medida que el escalafón de antigüedad descienden las variables son mas ausentes, igualmente respecto a la edad y la reincorporación ya que los cadetes que entran en estos datos son los que poseen niveles más bajos de inteligencia emocional y fracaso en cuanto a la toma de decisiones.



#### **1.4. TRATAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

Como se observa en los resultados, el índice de correlación de Pearson encontrado entre las variables Inteligencia Emocional y Toma de Decisiones de Mando es:

**0.789**

Este índice de Correlación es considerable y significa en términos estadísticos una Correlación positiva considerable de +0.789, significativa al nivel 0,01 (bilateral), 99% nivel de significación. Esto quiere decir que La Inteligencia Emocional si está relacionada con la toma de decisiones de mando de los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar, con este resultado se puede confirmar la hipótesis planteada.

Al plantear una hipótesis de investigación igualmente se considera una hipótesis nula la cual vendría a ser:

Ho: La Inteligencia Emocional no está relacionada con la toma de decisiones de mando de los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar.

Mediante la investigación se logro comprobar que la hipótesis nula se rechaza, esto debido a que la Inteligencia Emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando, a nivel general y también se determino la relación de ambas variables en cada una de sus dimensiones.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis:

La Inteligencia Emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando de los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1.1 CONCLUSIONES**

Los contenidos teóricos, los datos encontrados y el análisis estadístico efectuado han permitido alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación. Se ha establecido que la inteligencia emocional está relacionada con la toma de decisiones de mando de los cadetes de cuarto año de la Escuela Naval Militar

Mediante la investigación se llega a la conclusión de que la inteligencia emocional no es un proceso separado de la toma de decisiones de mando, si bien la relación no es perfecta, existe un nivel significativo de la correlación tanto a nivel de las variables y sus dimensiones, estos resultados demuestran que es muy importante el desarrollo de la inteligencia emocional en los cadetes de la Armada Bolivia ya que mientras mayores fueron los resultados de los niveles de inteligencia emocional el éxito en la toma de decisiones de mando fue más frecuente. Algo a destacar en el transcurso de la investigación es igualmente la importancia de la práctica de los conocimientos teóricos, al momento de llevar a cabo el ejercicio táctico se pudo observar el proceder de los cadetes al momento de tomar decisiones de mando, y el desempeño fue más bajo de lo esperado por los instructores militares.

Con la investigación una de las conclusiones a las que se llega, gracias a los datos demográficos, es la importancia que juega el papel del rango en una institución militar, pues con los datos obtenidos se logra percibir de manera marcada como a medida que los cadetes llegan a rangos de escalafón más bajos poseen más dificultades que sus demás compañeros al realizar misiones, algo que se nota igualmente es aquellos cadetes que poseen mayor edad los cuales por motivo de reincorporación descendieron de rango, esto lastimosamente en lugar de ser un aliciente de superación al contrario es motivo de bajo desempeño.

Siendo esta la primera promoción mixta que egresa con estudios cursados en Bolivia demuestra que el factor de sexo no es crucial en el desempeño militar ya que no existió

una diferencia en cuanto a ninguna de las variables, demostrando de esta manera que existe una equidad de género en el desempeño de funciones en los cadetes.

Uno de los objetivos de la investigación es el de describir el nivel de inteligencia emocional que presentan los cadetes antes de su egreso, mediante el instrumento aplicado se concluye que no existe un nivel óptimo de inteligencia emocional en los cadetes de la Escuela Naval Militar, si bien son un poco menos de la mitad los cadetes que poseen un nivel correcto, solamente siete de cincuenta y dos cadetes poseen un manejo adecuado y esto es algo que debería reforzarse en la formación profesional ya que al existir una relación entre ambas variables, el desempeño de los cadetes en su toma de decisiones de mando puede aumentar si poseen niveles más altos de inteligencia emocional, más que una suposición lo planteado se confirmó con los primeros dos grupos de cadetes que tuvieron muy buenos resultados en ambas variables. Por otro lado algo favorable que se destaca es que la formación militar de cierto modo indirecto logra desarrollar la inteligencia emocional de los cadetes, quizás no en el nivel óptimo, esto se comprueba ya que la inteligencia emocional no está ausente en ninguno de los cadetes de cuarto año.

A través de la mediación de la inteligencia emocional se pudo especificar cada una de sus dimensiones y los niveles que poseen los cadetes en ellas, los cadetes de cuarto año poseen un puntaje mayor en cuanto a la dimensión de autocontrol, esto podría deberse a la formación castrense que poseen. También se apreció un nivel igualitario entre la empatía y las habilidades sociales, esto demuestra que la formación inculcada permite las relaciones interpersonales y de igual manera el poseer estas capacidades ayudan al manejo de personal y sobre todo a la toma de decisiones de mando militar que está guiada al manejo de personal, sin embargo la puntuación desciende en cuanto a la autoconciencia y la auto motivación, esto puede ser atribuido a que los cadetes poseen una formación la cual les inculca lineamientos de acción marcados.

De manera clara se identificó los procesos que intervienen en la toma de decisiones de mando pues al trabajar por grupos se vio de manera más precisa los aciertos y errores en

cada uno de los procedimientos, concluyendo así que los cadetes no poseen un buen desempeño al momento de poner en práctica los conocimientos teóricos, tienden a ser mecánicos en sus respuestas ante la situación, esto va relacionado igualmente con su nivel de inteligencia emocional ya que aquellos cadetes con menor nivel de inteligencia emocional fueron los que fracasaron al momento de realizar los procedimientos para la toma de decisiones de mando.

Una lección que surge de la aplicación de este trabajo es que el poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el tiempo de formación es la mejor forma de estar preparado para situaciones venideras, algo que se pudo denotar en todo el proceso de investigación es la falta de práctica que tienen los cadetes durante su formación, se llegó a la conclusión que los conocimientos teóricos deben ir acompañados de prácticas, en los primeros años de formación se hace mucho hincapié en inculcar teoría a los cadetes y sobretodo mucho liderazgo. Una vez que el cadete egresa y se convierte en Oficial Naval continua el mismo modo de formación, simplemente que de manera práctica ya que a lo largo de su carrera puede especializarse en diferentes áreas militares ya sea administrativa, jurídica o bélicas. Para evitar esa sobrecarga de preparación teórica y luego física se debe formar al personal de manera integral y sobre todo a nivel personal como ser humano el cual desarrolle sus facultades tanto cognitivas como emocionales para que de esta manera el futuro profesional este dotado de una formación integral que le permita transmitir ordenes acertadas a sus subalternos y de igual modo seguir correctamente ordenes de sus superiores.

## **1.2 RECOMENDACIONES**

A través de las conclusiones de esta investigación es que, se recomienda que se genere más trabajos relacionados al área, en el transcurso de la investigación se notó la poca existencia de información en la ciudad de La Paz referente al tema.

Debido a ello se recomienda ahondar los campos de la psicología, el ser humano es uno de los seres más complejos y fascinantes de estudio, al ser el único en su especie y poseer facultades que otro ser en el planeta no posee se convierte en el centro de estudio,

por ello el profesional en psicología de la actualidad debe estar a la vanguardia, debido a que los estudios realizados el siglo pasado deben ser puestos de nuevo en práctica para confirmar su vigencia, esto gracias a que la sociedad no es una figura estática, con el tiempo el ser humano sufre cambios en su medio ambiente, en su contexto social, los cuales generan que las investigaciones realizadas en épocas pasadas pudieran brindar resultados diferentes en el presente, debido a ello no se debe estancar a la investigación en el área de psicología solamente con los temas conocidos los cuales están ya muy bien delimitados (por no decir exageradamente estudiados).

Otra recomendación a los futuros investigadores es utilizar este trabajo que en primera instancia únicamente se dedica a relacionar las variables Inteligencia Emocional y toma de decisiones de mando, esto para conocer su relación, también debido a la falta de estudios y la cantidad tan extensa de información la cual fue necesaria delimitar, debido a la escases de aportes en el contexto paceño, lo que se pretende es que esta investigación genere mayor conocimiento y sobretodo experimentos para ver hasta dónde se puede avanzar en la temática, ya que las investigaciones extranjeras referentes al mismo tema se presentan escasamente en la actualidad.

Con el objetivo de fortalecer la formación del futuro profesional de armas, promoviendo un sentido más psicológico y personal, a su vez proponer que la formación militar sea una institución de educación integral del cadete, tanto física como mental. Fortaleciendo y otorgando mayor importancia al área mental y emocional, de esta manera complementar la formación, orientada a constituir personal que en la obtención de la carrera militar logren ser ciudadano que cuente con mejores y mayores aptitudes y capacidades, y pueda aportar al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Finalmente se recomienda que en el ámbito militar se creen talleres y sobretodo se incorpore al pensum académico materias del área de psicología que puedan servir para la formación integral de los cadetes ya que inculcando a los futuros profesionales de toda la rama de las Fuerzas Armadas a manejar esquemas que puedan continuar fortaleciendo la educación del futuro profesional en armas para que de esta forma Bolivia crezca en

calidad de personal y no cantidad. También que se ahonde más en la práctica de lo que se instruye en la teoría, ya que se pudo evidenciar durante la aplicación de la Orden de Operaciones la poca práctica que poseían en el terreno los cadetes de cuarto año, por ello los primeros grupos no sufrieron percances por el manejo de abundante teoría, pero los últimos grupos y en especial el último demostró dificultad al poder cumplir con el ejercicio táctico. De manera global la información transmitida durante cuatro años de formación militar demuestra que aun falta la calidad del personal humano en cuanto a interacción humana, mediante la investigación se constató la ardua labor militar que forma hombres al servicio y protección de la patria, pero que de igual forma se sugiere mejorar a nivel personal y así lograr mejores profesionales.

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

- ABANTO Z. (2000) Inventario del Cociente Emocional. Editorial: Manual técnico Autores Lima
- AGUADO L. (2002) Procesos cognitivos y sistemas cerebrales de la emoción. Paidós. Argentina
- AGUAS N L. (2007) Manual del Proceso Militar En La Toma De Decisiones (PMTD Segunda edición Imprenta de AGFT. Quito - Ecuador
- ALLEGRI RF, HARRIS P. (2001) La corteza prefrontal. Editorial: Prentice Hall. Madrid España
- ÁLVAREZ C. J. (2009). Aspectos determinantes de la inteligencia Emocional. Anuario No. 32 Sitio web: <https://comercio.softonic.com/pv/5187/0/1>
- C.N. DAEM ARANDA G. L. (1998) Manual de Planeamiento Naval Operativo. Fuerzas Armadas de la Nación. Fuerza Naval Militar. La Paz Bolivia alores que Profesan los caballeros cadetes. Editorial Escuela Naval Militar.
- BARÓN R. (1997) Fundamentos de Psicología. Editorial: Pearson .México.
- BARROSCO. C (1987) El Análisis Social de las Fuerzas Armadas. Fundación Universidad-Empresa. España
- BERGOS Y CASALS, A. (1925): Legislación de Reclutamiento del Ejército y Armada. Barcelona España
- BINET A. (1909) Las Ideas Modernas Acerca de los Niños. Editorial Alicante. España
- CARPINTERO, H. (1978). Historia de la Psicología. Editorial: U.N.E.D. Madrid
- CATALA et al (2002). Inteligencia Emocional Y La Variable Género. Agosto 28, 2013, de Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Volumen: 5 Número: 10 Emoción Universidad Jaime I, Castellón España ISSN-1138-493X. Depósito Legal: M-44928-1997 Sitio web: [www.R.E.M.E.com](http://www.R.E.M.E.com)

- CHOLIZ M. (2005). Psicología de la Emoción: El Proceso Emocional. Agosto 25, 2014, de Dpto de Psicología Básica Universidad de Valencia Sitio web: [www.uv.es/=choliz](http://www.uv.es/=choliz)
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (2009) Ley de 7 de febrero de 2009. El Alto Bolivia. Título séptimo. Régimen de las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana. Capitulo Primero Fuerzas Armadas Artículo 244
- DAMASIO A. (1998) El error de Descartes. Editorial: Alianza. Barcelona España.
- DAMASIO A. (2000).Toma De Decisiones. julio 24, 2006, de 2 ed. New York: Cambridge University Press. Revista Neurológica Sitio web: [www.RevistaNeurológica.com](http://www.RevistaNeurológica.com)
- DAMASIO Antonio. (2005). Brain And Mind: From Medicine To Society. mayo 24, 2007, de Conferencia traducida por la Universidad de Barcelona Sitio web: [www.emociones.com](http://www.emociones.com)
- Decreto Supremo N° 11098, (1973) Presidencia de la República de Bolivia
- Escuela Naval Militar.(1986) Historial de la Escuela Naval Militar 1961-1986, La Paz Bolivia
- Estado Mayor del Ejército, (2004). M17-002. Manual de Instrucción Supervivencia. Madrid-España, Ministerio de Defensa.
- FLORES G J. (2007). El Mando. enero 28, 2013, de coet foros policiales Sitio web: [www.coet.es](http://www.coet.es)
- GABEL, R (2005) Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales. Biblioteca Nacional del Perú Universidad ESAN, Lima. Perú
- GALPERIN, P.Y. (1979). Introducción a la psicología. Un enfoque dialéctico. Editor Pablo del Río. Madrid, España.
- GANTIVA A D (2008) La Educación militar como un factor estratégico en una democracia en conflicto Bogotá. Archivo PDF
- GARCÍA C, J. (2003) La Profesión Militar. Editorial RESDAL Buenos Aires. Argentina



- GARCÍA G F J. (2006). Toma De Decisiones. septiembre 28, 2008, de Revista Digital “Práctica Docente”. N° 3 CEP De Granada. Sitio web: • [www. practica docente y la toma de decisiones.com](http://www.practica docente y la toma de decisiones.com)
- GELATT H. (1991) La toma Creativa de Decisiones. Editorial Iberoamericana S.A de C.V. España
- GOLEMAN, D. (1996) La Inteligencia Emocional. Editor: Javier Vergara S.A., Bogotá
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R, FERNÁNDEZ C BATISTA P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrsw Hill. México
- HUNTINGTON, S (1995) El Soldado y el Estado. Editorial: Latinoamericano. Buenos Aires. Argentina.
- JIMÉNEZ R., (2009). Gerencia e inteligencia emocional. Revista Debates IESA, 14 (4), Universidad del Rosario Colombia.
- LAWRENCE E. S. (1997) La Inteligencia Emocional De Los Niños. Editorial Grupo Zeta España
- MANCIAUX. M. (2009) La Resiliencia, Resistencia y Rehacer. Editorial: Gedisa. España
- MARTÍN, D. y BOECK, K. (1997). Qué es inteligencia emocional. Editorial: EDAF Barcelona:
- MARTÍNEZ J. (2006). Mecanismos Cerebrales De La Toma De Decisiones. Marzo 16, 2006, de Departamento de Anatomía Humana y Psicobiología. Universidad de Murcia. Murcia, España. REVISIÓN EN NEUROCIENCIA Sitio web: REV NEUROL 2006; 42
- MEJÍA I, R. (2001) Metodología de la Investigación. Editorial Sagitario. La Paz Bolivia.
- MOODY P E. (1991) capitulo 2. Toma de Decisiones Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill México.

- PALMERO F. (1997). Breve reseña del papel de la cognición y el estado afectivo. Agosto 11, 2008, de Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Volumen: 2 Número: 2-3 Emoción Universidad Jaume I, Castellón España ISSN-1138-493X. Depósito Legal: M-44928-1997 Sitio web: [www.R.E.M.E.com](http://www.R.E.M.E.com)
- PEÑA. J (2005) Formación de Valores y Actitudes en los Cadetes de la Escuela Militar Naval. Tesis Militar. Fuerzas Armadas de la Nación. Dir. Gral. ENS. EIL.NN. La Paz. Bolivia
- REEVE, J. (1994). Motivación y emoción. Editorial: Mc Graw Hill. Madrid
- REGO A. FERNÁNDEZ C (2005, diciembre 15). Inteligencia Emocional. Revista Interamericana de Psicología. Universidad de Aveiro, Portugal, Volumen 39.
- ROOBBINS P (2004) Comportamiento Organizacional. Prentice. Pearson, décima edición, México
- SÁNCHEZ J. (2006). Empatía y Conducta Prosocial durante la Adolescencia. Revista de psicología social, 21. Sevilla España.
- SIMON, H.A. (1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Editorial: El Ateneo. Buenos Aires
- SIMMONS, S. (1998) Como medir la inteligencia emocional. Editorial EDAF. Madrid, España.
- TRUJILLO F. M. (2005, junio 10). Evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. Innovar, 15: Colombia.
- C. F. VIOLETA B, O. (2001) El Ave Fénix. Imprenta Naval La Paz Bolivia
- WEISINGER H. (2001) La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial: Javier Vergara. Argentina
- Orden de la Fuerza Naval Boliviana N° 21/74
- Blog de WordPress.com. Página: [eeadv.wordpress.com/apuntes-y-notas/apuntes-escuela-naval-militar/](http://eeadv.wordpress.com/apuntes-y-notas/apuntes-escuela-naval-militar/)
- Página Web Oficial de la Armada Boliviana: [www.armada.mil.bo/enm/](http://www.armada.mil.bo/enm/)
- [nisainforma.es/el-éxito-en-la-vida-depnde-en-un-20-del-cociente](http://nisainforma.es/el-éxito-en-la-vida-depnde-en-un-20-del-cociente)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SEGÚN WEISINGER

Weisinger define la inteligencia emocional como: “El uso inteligente de las emociones, de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”<sup>101</sup>

#### CAPACIDADES EVALUADAS POR EL CUESTIONARIO DE WEISINGER

Capacidad	Definición
Autoconciencia	Conocimiento y reconocimiento de las propias emociones. Sólo quien sabe por qué se siente como se siente, puede manejar sus emociones y moderarlas
Autocontrol	Capacidad de controlar las emociones y adecuarlas al momento y a las circunstancias. Conducir nuestras respuestas emocionales y manejarlas de forma inteligente.
Automotivación	Capacidad de motivarse a uno mismo para perseguir unos objetivos o logros. Los buenos resultados en nuestra vida dependen de cualidades como la perseverancia y la confianza
Empatía	Capacidad de reconocer las emociones ajenas, entender lo que otras personas sienten, así como comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente
Habilidades sociales	Capacidad de controlar las relaciones sociales manteniendo nuestra habilidad para crear y mantener relaciones

---

101 WEISINGER H. (2001) La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial: Javier Vergara. Argentina

## CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

**Dr. Weisinger H**

**INSTRUCCIONES.-** En cada fase califica tu capacidad marcando con un X, en el cuadro que consideres te describe mejor, después de leer cada capacidad.

Antes de responder cada ítem piensa en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.

1.- Casi Nunca

2.- A Veces

3.- Regularmente

4.- Casi Siempre

5.- Siempre

Nº	CAPACIDAD	1	2	3	4	5
1	Identificar los cambios del estímulo fisiológico					
2	Relajarnos en situación de presión					
3	Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados					
4	Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad					
5	Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados					
6	Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas					
7	Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales					
8	Comunicar sentimientos de modo eficaz					
9	Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos					
10	Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado					

	de otros					
11	Saber cuándo tenemos pensamientos negativos					
12	Saber cuándo nuestro “discurso interior” es positivo.					
13	Saber cuándo empezamos a enfadarnos					
14	Saber cómo interpretamos los acontecimientos					
15	Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente					
16	Comunicar con precisión lo que experimentamos					
17	Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones					
18	Identificar nuestros cambios de humor					
19	Saber cuándo estamos a la defensiva					
20	Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás					
21	Saber cuándo no nos comunicamos con sentido					
22	Ponernos en marcha cuándo lo necesitamos					
23	Recuperarnos rápido después de un contratiempo					
24	Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto					
25	Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante					
26	Abandonar o cambiar hábitos inútiles					
27	Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas					
28	Cumplir con lo que decidimos					
29	Resolver conflictos					
30	Desarrollar el consenso con los demás					
31	Mediar en los conflictos de los demás					
32	Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces					

33	Expresar los sentimientos de un grupo					
34	Influir sobre los demás de forma directa o indirecta					
35	Fomentar la confianza en los demás					
36	Montar grupos de apoyo					
37	Hacer que los demás se sientan bien					
38	Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario					
39	Reflejar con precisión los sentimientos de las personas					
40	Reconocer la angustia en los demás					
41	Ayudar a los demás a controlar sus emociones					
42	Mostrar comprensión hacia los demás.					
43	Entablar conversaciones íntimas con los demás					
44	Ayudar a un grupo a controlar sus emociones					
45	Detectar congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.					

**Anexo 2**  
**ORDEN DE OPERACIONES “.....”**

**Referencias:** Mapas, cartas y documentos de Referencias

**Huso Horario:** El huso horario que será utilizado durante el ejercicio táctico terrestre

**ORGANIZACIÓN:** Enumerar las fuerzas tal y como han sido organizadas para la misión

**1 SITUACIÓN:** dar una descripción breve de la situación general

**a) Fuerzas Enemigas.-** Composición, disposición, ubicación inicial, movimiento.

**b) Fuerzas Amigas.-** Información sobre las fuerzas amigas vecinas y cercanas próximas

**c) Fuerzas Agregadas y Destacadas.-** Cuando no están dadas en la organización

**2 MISIÓN:** Una clara y concisa mención de la tarea y su propósito

**3 EJECUCIÓN:** Asignar las tareas específicas y la decisión tomada por el comandante

**4 ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA:** Enunciado breve de las ordenes logísticas

**5 COMANDO Y COMUNICACIONES:** Instrucción de comunicaciones, códigos, claves, políticas de guerra electrónica, ubicación de los puestos de comando principales