

**INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA
TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTORES DEL COMANDO GENERAL DEL
EJÉRCITO NACIONAL BOLIVARIANO**

**(EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANAGEMENT TOOL FOR DECISION-
MAKING OF DIRECTORS GENERAL OF THE ARMY NATIONAL COMMAND
BOLIVARIAN)**

Freddy A. Labarca R. *

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Bolivarianas (UNEFAB)
freddylabarca@hotmail.com

Ramón Estaba **

Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE)
ramon.estaba@urbe.edu

Recepción: 15-01-2010 **Revisión:** 24-03-2010 **Aceptación**13-04-2010

RESUMEN

Este estudio tiene como objeto analizar la inteligencia emocional como herramienta gerencial que permita mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directores y jefes de dependencias del Ejército Nacional Bolivariano. El tipo de investigación es aplicada, descriptivo, de campo y correlacional. La población estuvo constituida por 12 directores del comando general del Ejército. La técnica para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado de 56 ítems, diseñado según escala Likert, los resultados indicaron que los directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército Nacional Bolivariano poseen un muy buen nivel de inteligencia emocional, el cual le facilita el proceso de tomar decisiones para la ejecución de actividades administrativas y operacionales. Seguidamente, se obtuvo una correlación de las variables inteligencia emocional y toma de decisiones de $r=0,92$, muy alta y positiva, generada por una asociación de las mismas. Finalmente, se generaron treinta y seis lineamientos estratégicos para la aplicación de la inteligencia emocional como herramienta gerencial en el proceso de toma de decisiones de los directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército, los cuales permiten aumentar los niveles de operatividad mediante el mejoramiento de dicho proceso en todos los niveles.

Palabras Clave: Inteligencia emocional, Toma de decisiones, Herramientas gerenciales.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the emotional intelligence and managerial decisions of the directors of the general command of the national army bolivarian. The type of applied research is descriptive, field and correlational study. The population was consisting of 12 from the general command of the Army. The technique for collecting data was the questionnaire of 56 items, Likert scale. Results indicated that principals



and heads of units of the army's general command bolivarian have a very good level of emotional intelligence which makes the decision making process for implementing administrative and operational activities. Then there was a correlation of the variables emotional intelligence and decision-making $r = 0.92$, very high and generated a positive association of the same. Finally, we generated thirty-six strategic guidelines for the application of emotional intelligence as a managerial tool in the decision making process of managers and heads of units of the Army's general command, which will allow "increasing levels of operational army through it at all levels.

Key Words: Emotional intelligence, Decision making, Management tools.

*Doctor en Ciencias, mención: Gerencia, Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones, Magíster Sc. en Gerencia de RRHH, Licenciado en Ciencias y Artes Militares, Oficial Superior del Ejército Nacional Bolivariano, Docente: UNEFA, Núcleo Zulia, Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Correo electrónico: freddylabarca@hotmail.com

**Doctor en Ciencias, mención: Gerencia/ Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones, Magíster Sc. en Gerencia de RRHH/Relacionista Industrial/Electricista Naval, Oficial de Marina Mercante, Coord. Postgrado: Especialización Gerencia de las Organizaciones "URBE". Correo electrónico: ramon.estaba@urbe.edu/
ramonestaba@gmail.com.

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive una época caracterizada por cambios rápidos e inesperados en el orden económico, tecnológico, político, entre otros, los cuales conducen a la transformación mundial. Los constantes avances tecnológicos han permitido adelantos imprevistos, convirtiendo al mundo en una aldea global en la cual la información ha provocado la globalización de la economía.

Esto ha permitido a su vez que la competencia entre organizaciones sea más intensa y el mercado de capitales se pueda trasladar de un lugar a otro en búsqueda de nuevas oportunidades de inversión en sólo segundos.

En este contexto, se está atravesando una de las primeras etapas considerada como la siguiente revolución en los negocios, en la cual perecen muchas ideas preconcebidas y el capital financiero da paso al recurso del conocimiento. Dentro de las organizaciones exitosas, éste es de vital importancia, sobre todo, cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente.

Las personas, sus conocimientos y habilidades intelectuales, se han convertido en la base principal de la nueva organización, dejando de ser simples recursos humanos para ser vistos como seres dotados de inteligencia, capacidad de discernimiento, destrezas, personalidad, actitudes, entre otros, cualidades que permiten el desarrollo del recurso humano y el éxito dentro de una organización.



En este sentido, la inteligencia emocional se ha constituido en el principal pilar de esta revolución emocional, dentro de la cual las personas intelectualmente brillantes no suelen ser las más exitosas tanto en los negocios como en su vida privada, siendo demostrado en los últimos años a través de estudios la importancia del cociente emocional como herramienta de la inteligencia emocional.

Esto permite a ejecutivos y profesionales técnicamente eficientes percibir de forma fácil y rápidamente los conflictos en el momento que deben resolverse, así como los puntos vulnerables de los equipos y organizaciones a las cuales requieren prestar atención.

Al respecto se plantea la influencia decisiva de la inteligencia emocional sobre los factores críticos del éxito en una carrera y en la organización, entre los cuales se destacan: la toma de decisiones, el liderazgo, relaciones de confianza y trabajo en equipo, lealtad con los clientes, creatividad e innovación, entre otros.

En este orden de ideas, el estudio de los sentimientos y las emociones se ha incrementado en la última década mediante la inteligencia emocional, la cual según Goleman. (2005, p.198), es "...una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes lo rodean, sentirse satisfecho y ser eficaces en la vida creando habilidades mentales favorables de la misma productividad".

De acuerdo con lo planteado en el párrafo anterior, se puede inferir que las emociones intervienen en el proceso de toma de decisiones del ser humano, y es allí donde radica la importancia del conocimiento y dominio de la inteligencia emocional para una organización, ya que le permitirá obtener mejores resultados en las decisiones tomadas.

La toma de decisiones se basa en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, los individuos en las organizaciones toman decisiones que van desde la alta gerencia hasta los empleados no gerenciales, las cuales 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 empresa, la cual requiere considerar los posibles cursos de acción que permitan alcanzar el estado deseado.

En este orden de ideas se hace necesario que el tomador de decisiones haga uso de la racionalidad al momento de elegir las opciones, es decir, elegir la más consistente y de valor máximo, y en tal sentido, Robbins (2004) plantea la toma de decisiones como un proceso racional basado en un modelo que describe cómo los individuos deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado.

Ubicándose en el contexto del Ejército, por ser una organización encuadrada dentro del sistema Fuerza Armada Nacional Bolivariana, posee su misión, visión y funciones específicas, estipuladas en las leyes y reglamentos militares respectivos,



dentro de los cuales se puede citar, lo referido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) en su artículo 328:

La Fuerza Armada Nacional constituye una institución esencialmente profesional, sin militancia política, organizada por el estado para garantizar la independencia y la soberanía de la nación y asegurar la integridad del espacio geográfico, mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional, de acuerdo con esta constitución y con la ley. (pág. 162).

Del artículo 328, anteriormente señalado, se desprende la misión del Ejército Nacional Bolivariano de asegurar la defensa terrestre, contribuir con la estabilidad de las instituciones democráticas y el respeto a las leyes de la República, apoyar la integración y el desarrollo nacional y estar preparados para participar en programas de cooperación y mantenimiento de la paz internacional.

Para cumplir con esta misión y visión, el Ejército Nacional Bolivariano se encuentra organizado en direcciones, dependencia y unidades, las cuales tienen funciones específicas, clasificándose de esta forma en unidades operativas, de servicio, administrativas y de encuadramiento.

En este orden de ideas, las direcciones y dependencias administrativas tienen por objeto, la planificación, supervisión y control de las operaciones militares, requeridas para asegurar la defensa del territorio nacional, para lo cual debe cumplir con las funciones estipuladas en la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional (1995), en el artículo 9 aparte a), el cual expresa: "Organizar, equipar y adiestrar unidades para la ejecución de operaciones militares terrestres". (pág. 5).

Asimismo, para poder cumplir con esta función expresada en la ley mencionada en el párrafo anterior, las direcciones y dependencias administrativas del Ejército Nacional Bolivariano cuentan con una organización específica constituida por un Comando General, en el cual se encuentran encuadrados el comandante general, segundo comandante, jefe de estado mayor general, oficiales generales y superiores, directores y jefes de dependencias del Comando General del Ejército Nacional Bolivariano.

Este personal tiene la responsabilidad directa de la planificación, ejecución y supervisión de las operaciones militares, para lo cual cuentan con una serie de herramientas, entre las que se destaca: el proceso de toma de decisiones para las operaciones bélicas, establecido por el comité permanente de doctrina del ejército y publicado en el manual de plana mayor (1998). Este proceso de toma de decisiones puede ser empleado por el comandante y su estado mayor, para llegar y poner en práctica las decisiones tácticas y otras actividades militares.

Ante tal situación, se plantea la necesidad por parte de los directores y jefes de dependencias del Ejército Nacional Bolivariano de tomar decisiones lógicas, acertadas, correctas y oportunas en un tiempo disponible muy reducido, ya que de éstas depende el éxito de las operaciones militares tanto en tiempo de paz como



tiempo de guerra, y las consecuencias del tomar una decisión poco acertada puede traer consigo cuantiosas pérdidas materiales y/o humanas.

De igual manera, a pesar de ser la toma de decisiones un proceso lógico y analítico, el mismo lleva consigo una carga emocional, y en ocasiones los directores deben actuar de acuerdo a su intuición, lo cual comprueba la influencia de la inteligencia emocional en un factor crítico en las operaciones militares como lo es la toma de decisiones.

En consecuencia, durante este proceso, los directores y jefes de dependencias se ven obligados a hacer uso no sólo de aspectos lógicos y analíticos, sino también de habilidades propias del ser humano íntimamente relacionadas con la inteligencia emocional, como lo son: los sentimientos, control de impulsos, motivación, autoconciencia, agilidad mental, entre otros, aplicando eficazmente el poder de las emociones como fuente de energía humana.

De las disertaciones anteriores surge la motivación del siguiente artículo, el cual tiene como propósito analizar la inteligencia emocional como herramienta gerencial que permita mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directores y jefes de dependencias del Ejército Nacional Bolivariano, a través del conocimiento y control de las dimensiones de la misma, como: la autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales y autoconocimiento.

MARCO REFERENCIAL

La referencia teórica de la inteligencia emocional y toma de decisiones gerenciales, como procesos primordiales en la gestión de recursos humanos, implica la revisión de una extensa gama de bibliografías, de autores como: Cooper y Sawaf (2004), Goleman (2005), Hellriegel (1998), Robbins (2004), entre otros, que desde diversos puntos de vista y enfoques han abordado el tema partiendo de su carácter descriptivo.

1. INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO UNA FORMA DE INTELIGENCIA SOCIAL

Actualmente se describe la inteligencia emocional como una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones, y los de los demás, saber discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción. Salovey y Meyer (1996).

Asimismo, Cooper y Sawaf (2004) definen la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia, identificándola como la fuente primaria de la energía humana, la autenticidad, aspiración y empuje que activan los íntimos valores y propósito en la vida, y los transforman en cosas en las cuales se piensa que se viven.

Por otra parte, Goleman (2005) refiere a la inteligencia emocional como la



capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás, ésta permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en el cual se experimentan, dándole una atención progresiva a los propios estados internos.

El mencionado autor plantea que la inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas, las cuales se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destrezas para las relaciones.

En este sentido, señalar la definición de inteligencia emocional establecida por Daniel Goleman (2005), es más amplia y permite abordar la variable en el contexto de las dimensiones e indicadores establecidas por el mencionado autor, por considerar a éste como uno de los investigadores que aborda la variable objeto de estudio, realizando un análisis de la misma desde un enfoque holístico, estudiando su interacción dentro del área socio-cultural, organizacional y afectiva.

Aptitud emocional

Las aptitudes residen entre la mente y el corazón, es decir, entre la cognición y la emoción, en este sentido, existen aptitudes puramente cognitivas como el razonamiento analítico o la pericia técnica, y otras combinan el pensamiento y el sentimiento, las aptitudes emocionales, las cuales involucran un grado de habilidad en el reino del sentimiento, junto con los elementos de las aptitudes cognitivas que están en juego.

Goleman (2005) define la aptitud emocional con una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional, la cual origina un desempeño laboral sobresaliente, tomando en cuenta que la misma determina el potencial para aprender las habilidades prácticas basadas en sus cinco elementos o dimensiones, mostrando qué proporción de este potencial se ha traducido a las facultades que se aplican en el trabajo.

Por otro lado, Cooper y Sawaf (2004) plantean la aptitud emocional como el segundo modelo de los cuatro pilares, los cuales sacan la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas, y la coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación.

Según los autores, la aptitud emocional forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor provecho del descontento constructivo.

En definitiva, la aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad y una dureza altamente constructiva para hacer frente a los retos y cambios, lo cual contribuye a la fortaleza o adaptabilidad emocional y mental en el manejo de presiones y problemas en una forma más abierta y honesta.



Aptitud personal

La inteligencia emocional, según Goleman (2005), posee cinco dimensiones y veinticinco aptitudes emocionales, las cuales se describen en el marco de trabajo de la inteligencia emocional. Seguidamente, la aptitud personal enmarca tres dimensiones y doce aptitudes o indicadores emocionales, las cuales permiten determinar el dominio de sí mismo, es decir, el modo en el cual el individuo se relaciona consigo mismo.

Es así como los investigadores, en resumen, establecen que la aptitud personal involucra las siguientes dimensiones: autoconocimiento, autorregulación y motivación, cada una de estas con sus respectivos indicadores emocionales, los cuales se describen en los párrafos siguientes.

Autoconocimiento.

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 (2005) 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.

Autocontrol

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 (2005), la autorregulación es la virtud de manejar impulsos y sentimientos inquietantes e internos, la cual depende de los centros emocionales, en tándem 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.



De igual manera, Robbins (2004) establece que el autocontrol lo obtiene un individuo cuando controla su propio comportamiento al grado que confía en respaldos cognitivos y maneja señales importantes recibidas de ambientes y consecuencias.

Finalmente, se puede inferir de acuerdo al análisis de los investigadores que el autocontrol es una herramienta de gran importancia para las personas, ya que de manejarla adecuadamente les va a permitir el control de las decisiones, y por ende, la obtención de resultados positivos en las diferentes actividades que desenvuelva.

Motivación

El estado de ánimo especial creado a medida que se trabaja, el cual impulsa a las personas a realizar su mejor esfuerzo durante la tarea, se conoce como flujo, éste florece cuando todas las habilidades están plenamente aplicadas y es un elemento insuperable para la motivación.

El flujo permite que los trabajos difíciles parezcan fáciles ya que, aunque ésta es una tarea muy exigente, el cerebro opera con un mínimo de actividad y gasto de energía, cuando un trabajo carece de flujo, hasta el éxito puede provocar un curioso mal, lo que antes era estimulante puede resultar aburrido.

Por otro lado, existe la necesidad de afiliación, la cual se convierte en motivación en un fin u objetivo en sí mismo, en vez de ser un medio para obtener otra cosa, ésta, como motivación, desempeña quizás su papel más básico cuando se escoge una carrera, operando como aptitud de ingreso, pudiendo establecer a personas en carreras muy satisfactoria.

Finalmente, existen tres indicadores emocionales que tipifican el desempeño sobresaliente: afán de triunfo, compromiso y optimismo e iniciativa. En este orden de ideas, Robbins (2004) plantea la motivación como la herramienta que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento y les permite dar sentido a los mismos.

De este análisis se puede inferir que la importancia de la motivación radica en el hecho de que los altos niveles de ésta permiten contribuir al logro de un desempeño excepcional de las personas en las organizaciones y en su vida cotidiana.

Aptitud social

Las aptitudes sociales están enmarcadas en lo que Goleman (2005) describe como las competencias de la inteligencia emocional, y éstas a su vez poseen dos dimensiones y doce indicadores emocionales, los cuales determinan el modo en el cual las personas se relacionan con los demás.

La fluidez de cualquier interacción social depende en gran medida de la interacción espontánea; cuando dos personas inician un diálogo, comienza una especie de danza sutil de armonía rítmica, sincronizando sus movimientos y



posturas, el tono vocal, la velocidad del habla y hasta la longitud de las pausas entre lo que se dice y lo que se responde.

En este sentido, Goleman (2005) caracteriza las aptitudes o competencias sociales en dos dimensiones emocionales: empatía y habilidades sociales, las cuales se describen en los párrafos sub siguientes.

Por otro lado, Robbins (2004) define la aptitud social como el comportamiento del ser humano en función a una interacción continua con el medio ambiente y las personas a través de determinantes cognitivos, conductuales y ambientales.

Ambos conceptos abordan la aptitud social como un elemento que permite al ser humano integrarse dentro de su organización; a fin de sensibilizarse con las realidades de las personas que la integran, y por otro lado, manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar sin dificultad, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas para la cooperación y el trabajo en equipo.

Empatía

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.

En este orden de ideas, Goleman (2005) expresa que la empatía adopta diversas formas, una del tipo de astuta conciencia en cuanto a las necesidades del cliente, y la otra se puede apreciar en la empresa, la cual tiene conocimiento acertado y realista de su propia gente, sus clientes, sus competidores y el mercado.

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.

Para Goleman (2005), 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.

Entre las aptitudes sociales con importancia laboral se destacan: comprender a los demás, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y ayudar a los demás.

Asimismo, Robbins (2004) 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.

Habilidades sociales

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, referido por Goleman (2005), 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 (2005) como la aptitud para manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las 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.

2. TOMA DE DECISIONES

En la actualidad, las personas en las organizaciones toman decisiones que van desde la alta gerencia hasta los empleados no gerenciales, las cuales 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 empresa, la cual requiere considerar los posibles cursos de acción que permitan alcanzar el estado deseado.

En este sentido, Robbins (2004) plantea que la toma de decisiones se basa en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, es por ello que se hace necesario que el tomador de decisiones haga uso de la racionalidad al momento de elegir las opciones, es decir, elegir la opción más consistente y de valor máximo.

Por otro lado, Hellriegel (1999) expresa que la toma de decisiones en las organizaciones refleja reglas y principios éticos fundamentales, los cuales se relacionan con lo correcto y lo incorrecto de las decisiones, las acciones de las personas y de las organizaciones de las cuales forman parte, refiere el mencionado autor, que la toma de decisiones ética es algo muy complejo porque no existen reglas sencillas para tomar decisiones que contengan aspectos éticos importantes.

Consecuencia, 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, tomando los aportes realizados por los autores e investigadores que han realizado importantes contribuciones en relación a la variable estudiada.

Es así como los directores y jefes de dependencias del Ejército cuentan con el proceso de toma de decisiones gerenciales, basado en los postulados de varios autores como: Hellriegel (1999) y Robbins (2004), quienes se enfocan en identificar el problema, establecer alternativas de solución, evaluarlas y finalmente tomar una decisión con base en criterios previos establecidos.

Por otro lado, en el medio militar, existe dentro de la Doctrina de Estado Mayor, el proceso de toma de decisiones militares, el cual se activa al momento de emitirse una orden preparatoria y pasa por el análisis de la misión, elaboración de la guía de planeamiento del comandante, elaboración de las apreciaciones de la situación, emisión del concepto de la operación, elaboración de la orden de operaciones y finalmente la ejecución de la operación y evaluación de la misma.

Modelo de toma racional de decisiones

Para tomar de decisiones de manera óptima y oportuna, se requiere del razonamiento, el cual permite al ser humano elegir opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones, es así como Robbins (2004) plantea la necesidad de elegir estas opciones siguiendo un modelo racional, en el que se describen las seis etapas del proceso de toma de decisiones.



Dicho modelo inicia por definir el problema, el cual se establece cuando se encuentra una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado, una vez definido el problema, se debe tomar en cuenta el segundo paso: identificar los criterios de decisión, los cuales son importantes para resolver el problema.

Igualmente, Robbins (2004) expresa que en esta etapa el encargado de tomar la decisión debe determinar los aspectos relevantes para tomar la decisión y aporta al proceso su interés, valores y preferencias personales semejantes, siendo importante identificar los criterios ya que lo que es relevante para una persona puede no serlo para otra.

Seguidamente, en la tercera etapa del proceso racional de toma de decisiones, se debe ponderar o dar peso a los criterios identificados para darle la prioridad que convenga en la decisión, ya que los criterios señalados rara vez tienen la misma importancia.

Posteriormente se pasa a la cuarta etapa del proceso: el desarrollo de alternativas, en el cual se trata de concebir alternativas posibles con las que se resolvería el problema. Es pertinente resaltar que en esta etapa sólo se anotan las alternativas, sin hacer ningún intento para evaluarlas.

Una vez establecidas las alternativas, se prosigue con la quinta etapa del modelo racional: evaluar las alternativas, en la cual quien toma las decisiones debe analizar y evaluar críticamente las alternativas desarrolladas, para ello debe calificarlas en cada criterio, estableciendo las ventajas y desventajas de cada alternativa de manera clara, comparándolas con los criterios fijados en la segunda etapa y los pesos o ponderaciones asignados en la tercera.

Finalmente, en la última etapa del modelo, la sexta etapa: elegir la mejor alternativa, se debe calcular la decisión más óptima, para lo cual se procede a evaluar cada alternativa de acuerdo con los criterios, y se elige la que tenga la mayor puntuación.

Fases de la toma de decisiones administrativas

En ocasiones, los gerentes enfrentan crisis inesperadas y pequeños problemas, los cuales exigen mucho más tiempo de lo previsto, por lo tanto el trabajo administrativo es caótico, fragmentado y hace falta la capacidad de pasar sin cesar de una persona a la otra, de un tema al otro y de un problema al siguiente.

En tal sentido, Hellriegel (1999) establece las fases de la toma de decisiones administrativas, éstas inician con el reconocimiento de los problemas, pasando por la interpretación y atención al problema, estableciendo cursos de acción para la solución de los mismos y terminando con la evaluación de los resultados de las acciones realizadas para solucionarlos.

A pesar de parecer seguir un orden lógico, estas fases pueden no seguirlo, ya que en realidad la toma de decisiones administrativas quizá sea muy desordenada y

compleja conforme se desarrolla. Por tal razón, no existe un principio ni un final en la ejecución de las fases, las cuales se describen a continuación:

- Reconocimiento del problema.

Las decisiones y experiencias anteriores, es decir, los antecedentes, unidos a la nueva información obtenida del mismo, determinan si un gerente reconoce un problema, ya que las características individuales de estos desempeñan un papel importante en el reconocimiento del mismo.

- Interpretación del problema.

Representa la segunda fase en el proceso de toma de decisiones, y la misma se refiere al proceso de otorgar significado y definición a preocupaciones y temas reconocidos. Este reconocimiento no significa que el problema reciba atención, existe también una opción en la cual los gerentes sencilla y simplemente no prestan atención alguna a un problema ya reconocido: elegir de la no acción.

Esto puede ser una consecuencia de entre otros aspectos, las exigencias de enfrentar demasiados problemas de alta prioridad, la creencia de que el problema desaparecerá con el tiempo o el criterio de que el intento por hacer algo respecto al problema fracasará o empeorará la situación.

- Cursos de acción.

La cuarta fase del proceso de toma de decisiones administrativas la constituyen los cursos de acción, su evaluación y desarrollo (alternativas) y la implementación de la alternativa seleccionada, pueden oscilar desde un proceso de acción rápida a uno de acción compleja, cada uno de estos se emplean dependiendo de ciertas circunstancias.

- Consecuencias.

Representa la última fase del proceso de toma de decisiones administrativas, la cual se refiere a la evaluación de los resultados de las acciones realizadas, por lo general, en el caso de los problemas estructurados la evaluación es muy sencilla, los beneficios y los costos relacionados con las acciones alternativas se calculan con facilidad.

Por el contrario, la selección de un curso de acción y su puesta en práctica para hacer frente a un problema no estructurado probablemente incluyan muchas personas, equipos y criterios subjetivos.

En consecuencia, los aspectos negativos de una decisión dan como resultado un compromiso intensificado, el cual consiste en el proceso de continuar o aumentar la asignación de recursos a un curso de acción, incluso si una importante cantidad de retroalimentación señala que es incorrecta.

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, se estableció un proceso militar de toma de decisiones que permite desarrollar y poner en práctica las decisiones tácticas y otras actividades militares.

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.

En este sentido, el comité permanente de doctrina del ejército (1998) establece un proceso metodológico para la toma de decisiones, el cual permite determinar y poner en práctica las decisiones para las operaciones tácticas y otras actividades desarrolladas por esta organización, siendo un proceso continuo en el cual algunas acciones ocurren consecutivamente, y otras se dan concurrentemente y sobre el mismo influye de manera directa el tiempo disponible, la urgencia de la situación y el criterio del comandante para la aplicación de este enfoque lógico.

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

METODOLOGÍA UTILIZADA

Luego de haber realizado el abordaje teórico de las variables objeto de estudio, y en función de cumplir con el abordaje metodológico que requiere toda investigación como una herramienta que permite obtener los resultados mediante la



utilización y aplicación de técnicas orientadas a su ejecución, se desprende que de acuerdo con el propósito de la investigación, ésta se desarrolló mediante un enfoque positivista cuantitativo, enmarcado dentro de un tipo descriptiva explicativa, ya que se describieron las variables y se determinó la relación existentes entre las mismas.

En este orden de ideas, en cuanto al diseño, la investigación se realizó mediante un diseño de campo no experimental transeccional. Como herramienta de recolección de datos se diseñó una encuesta tipo cuestionario a escala likert con cinco alternativas de respuesta de orientación positiva, conformado por un total de cincuenta y seis ítems para la medición de ambas variables.

Seguidamente, una vez aplicado el instrumento diseñado al total de la población constituida por doce personas con cargos de directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército Nacional Bolivariano, se recabaron los datos relacionados a las variables objetos de estudio, mediante la aplicación de cálculos estadísticos de tipo descriptivos que facilitaron el análisis y discusión de los resultados.

RESULTADOS OBTENIDOS

El análisis de los resultados correspondientes a la población estudiada y efectuada la discusión de los mismos con base en los datos obtenidos, siguiendo el orden de presentación y tomando como referencia los objetivos específicos de la investigación, se obtuvieron las respectivas respuestas ante la meta que cada uno de ellos representa.

Tabla 01

Distribución de frecuencias de respuestas de las dimensiones e indicadores de la variable Inteligencia Emocional

| Variable: Inteligencia Emocional. | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|---------|------------------------|
| Dimensión | Indicadores | Categoría de respuestas (%) | | |
| Aptitud personal | Autoconocimiento | Elevada conciencia | | Conciencia |
| | | 83% | | 17% |
| | Autorregulación | Muy elevada | | Elevada |
| | | 67% | | 33% |
| Motivación | Muy alta | | Baja | |
| | 92% | | 08% | |
| Dimensión | Elevado dominio | | Dominio | |
| | 75% | | 25% | |
| Comportamiento social | Empatía | Excelente | Buena | Regular |
| | | 76% | 08% | 08% |
| | Habilidades sociales | Muy bien manejadas | | Medianamente manejadas |
| | | 83% | | 17% |
| Dimensión | Excelente | Buena | Regular | |
| | 75% | 08% | 17% | |
| Variable | Muy buena | | Regular | |
| | 86% | | 14% | |

Fuente: Labarca y Estaba (2010).



En referencia a la variable inteligencia emocional, los resultados permitieron determinar que el 75% de la población, es decir, el personal de directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército, poseen un muy buen nivel de inteligencia emocional, el cual permite reconocer sus sentimientos y los de sus subalternos, así como automotivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás.

Al respecto, existen varios autores que refuerzan estos resultados, entre los cuales se destacan: Cooper y Sawaf (2004), al definir la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

De esta forma, según el referido autor, puede identificarse a la inteligencia emocional como la fuente primaria de la energía humana, la autenticidad, aspiración y empuje, el cual activa los íntimos valores y propósito en la vida, y los transforma de cosas en las cuales se piensa en cosas que se viven. Asimismo, Goleman (2005) refuerza aún más estos resultados al definir la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás.

Tabla 02

Distribución de frecuencias de respuestas de las dimensiones e indicadores de la variable Toma de Decisiones

| Variable: Toma de Decisiones. | | | | |
|--|--|------------------------------------|----------|-------------------|
| Dimensión | Indicadores | Categoría de respuestas (%) | | |
| Componentes básicos del proceso de toma de decisiones | Identificación del problema | Excelente | Bueno | Regular |
| | | 75% | 08% | 17% |
| | Evaluación y desarrollo de alternativas | Excelente | Bueno | Regular |
| | | 75% | 17% | 08% |
| | Análisis de alternativas | Muy útil | Útil | Inútil |
| | | 66% | 17% | 17% |
| Implementación de alternativas | Muy práctica | | Práctica | |
| | 92% | | 08% | |
| Evaluación y control de la decisión | Excelente | Bueno | Regular | |
| | 75% | 08% | 17% | |
| Variable | Toma de decisiones | Muy lógica y oportuna | | Lógica y oportuna |
| | | 75% | | 25% |

Fuente: Labarca y Estaba (2010).

En relación a la variable toma de decisiones, la misma fue catalogada por el 75% de la población objeto de estudio como muy lógica y oportuna, resultados que demuestran la importancia para los directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército Nacional Bolivariano de contar con una herramienta para la toma de decisiones como lo es el proceso de toma de decisiones gerenciales, el cual permite desarrollar y poner en práctica las decisiones tácticas y otras



actividades militares.

En este orden de ideas, se pudo constatar el hecho de que las operaciones y actividades realizadas por las organizaciones militares no necesariamente se desarrollan durante conflictos bélicos, por el contrario, diariamente se desarrollan actividades administrativas militares en la comandancia general del Ejército Nacional Bolivariano, tendientes a planificar, controlar y supervisar las actividades que permitan garantizar la soberanía e integridad del espacio físico de la nación.

En tal sentido, diariamente se realizan trabajos de planificación para el desarrollo de diversas actividades, desde reconocimiento y patrullaje fronterizo hasta actividades de administración de personal, inteligencia, operaciones, actividades financieras, entre otras, siendo allí donde los directores y jefes de dependencia del comando general utilizan el proceso de toma de decisiones para seleccionar la mejor forma de acción a implementar en el cumplimiento de estas misiones.

En concordancia con estos resultados, Robbins (2004) plantea que la toma de decisiones gerenciales se basa principalmente en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, es por ello que se hace necesario que el tomador de decisiones haga uso de la racionalidad al momento de elegir las opciones, es decir, elegir la opción más consistente y de valor máximo.

En consecuencia, se determinó la importancia y utilidad tanto del proceso de toma de decisiones gerenciales como del proceso militar de toma de decisiones empleado por los directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército Nacional Bolivariano, los cuales son muy lógicos y oportunos ya que les permite desarrollar y poner en práctica las decisiones para las actividades administrativas diarias y otras actividades militares.

Esto, tomando en cuenta la necesidad de mejorar los resultados de las decisiones tomadas y sobre todo la particularidad existente en el ejército de ser una organización piramidal en la cual las decisiones se toman en los altos niveles de comando y se comunican en forma descendiente.

REFLEXIONES FINALES

En la actualidad las organizaciones requieren que sus miembros estén preparados intelectual y emocionalmente para que respondan a los requerimientos que exigen las instituciones tanto en el medio interno como en el entorno donde estas se desenvuelven, permitiéndoles mayor habilidades y destrezas, haciéndose competitivas de manera de lograr la permanencia en el tiempo.

En el caso del Ejército Nacional Bolivariano y específicamente en este trabajo de investigación, los miembros de la institución (directores y jefes de dependencias del comando genera, poseen un alto nivel de inteligencia emocional. Puesto que los resultados arrojados, refieren que dichos personal está consciente de sus propios sentimientos y los de sus subalternos, esto le permite automotivarse, dándole una atención progresiva a los propios sentimientos del estado interno donde



experimenta una satisfacción consigo mismo, lo cual mejora las relaciones con los demás. De tal manera, que se evidencia un desarrollo para aprender las habilidades prácticas, empatía y habilidades sociales, que las utilizan de forma inteligente en el cumplimiento de las actividades diarias que desempeñan dentro de su dirección o dependencia militar con el fin alcanzar los objetivos de las misiones asignadas.

Finalmente, estos resultados permiten comprobar cómo el uso adecuado de los elementos que componen la inteligencia emocional, pueden ayudar a mejorar el proceso de toma de decisiones implementado por los directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército Nacional Bolivariano para la planificación de las diferentes actividades administrativas y operacionales tendientes a garantizar la seguridad y defensa del territorio nacional y a participar activamente en el desarrollo nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente, (1999), **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas. Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente, (1999), **Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales**, Ediciones Dabosán. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2008), **Decreto con rango, valor y fuerza de Ley Orgánica de las Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Ministerio del Poder Popular para la Defensa**, Caracas. Venezuela.
- Cooper y Sawaf (2004), **La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Grupo Editorial Norma, Caracas Venezuela.
- Ejército Venezolano (1998), **Comité Permanente de Doctrina, Manual de Plana Mayor MC-101**. Caracas, Venezuela.
- Goleman Daniel (2005), **Inteligencia emocional en las empresas**. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Hellriegel John, (1998) **Comportamiento organizacional**. McGraw Hill, México.
- Manual de Plana Mayor. "**Comité Permanente de Doctrina del Ejército Venezolano**". Caracas, (1998).
- Robbins (2004). **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall. Pearson educación, décima edición, México.
- Salovey Peter y Meyer John(1996). "**Inteligencia emocional**". Editorial Quality Books, New York., USA.