

MINDFULNESS Y AUTOLIDERAZGO EN CONTEXTOS INSTITUCIONALES DE ALTA EXIGENCIA

♦ R E S U M E N ♦

En contextos institucionales de alta exigencia, como el ámbito militar, la conducta del líder no depende únicamente de su formación técnica, sino también de patrones automáticos asociados a su estructura psicológica. Este ensayo teórico analiza el papel del *mindfulness* en el fortalecimiento del autoliderazgo mediante el desarrollo de la autoconciencia y la regulación emocional. Integrando aportes de la psicología cognitiva, el liderazgo y las ciencias organizacionales, se sostiene que la atención plena puede favorecer decisiones más deliberadas en situaciones de presión e incertidumbre.

Palabras clave: *Mindfulness*, autoliderazgo, liderazgo, decisiones, comportamiento.

MINDFULNESS AND SELF-LEADERSHIP IN HIGH-DEMANDING INSTITUTIONAL CONTEXTS

♦ A B S T R A C T ♦

In high-stakes institutional settings, such as the military, effective leadership is defined not merely by technical proficiency, but by the capacity to transcend the automatic behavioral patterns ingrained in an individual's psychological architecture. This theoretical essay examines the role of mindfulness in fortifying self-leadership by enhancing self-awareness and emotional regulation. By synthesizing insights from cognitive psychology, leadership theory, and organizational science, it argues that mindfulness enables leaders to transition from reflexive reactivity to deliberate, conscious decision-making, even under conditions of intense pressure and uncertainty.

Keywords: Mindfulness, self-leadership, decisions, behavioral conducts.



ALBERTO ADRIAZOLA CANESSA

Capitán de fragata LT (R.)

Magister en Educación (USS)

(albertoadriazola@gmail.com)

Viña del Mar, Chile.

DOI: <https://doi.org/10.63598/marina.v144i1013.286>

Las organizaciones contemporáneas operan en entornos caracterizados por incertidumbre, presión operativa y alta complejidad decisional. En instituciones jerárquicas como las fuerzas armadas, el liderazgo adquiere un carácter crítico, ya que la calidad de las decisiones impacta directamente en la seguridad, la cohesión de la unidad y el cumplimiento de la misión.

Tradicionalmente, la formación de líderes ha privilegiado el desarrollo de competencias técnicas, doctrinales y estratégicas. Sin embargo, en escenarios reales de operación, la conducta del líder no depende exclusivamente de dicha formación. Como advirtió Clausewitz (1832), la guerra se desarrolla en un entorno de fricción e incertidumbre, la denominada "niebla de la guerra", donde las condiciones distan de ser ideales. En estos contextos, el comportamiento humano tiende a estar influido por patrones automáticos profundamente arraigados en la experiencia y la estructura psicológica del individuo.

La psicología cognitiva ha mostrado que, bajo condiciones de presión o fatiga, las personas recurren con mayor frecuencia a procesos intuitivos y automáticos de decisión (Kahneman, 2011). De manera complementaria, estudios sobre desempeño en combate indican que el estrés puede alterar significativamente los procesos cognitivos y emocionales, favoreciendo respuestas automáticas por sobre decisiones deliberadas (Grossman & Christensen, 2008).

En este escenario, surge la necesidad de fortalecer la capacidad de autoconciencia y autorregulación del líder. En las últimas décadas, el *mindfulness*, entendido como la capacidad de prestar atención al momento presente de manera intencional y sin juicio, ha comenzado a incorporarse en el estudio del liderazgo y el desempeño en contextos exigentes.

El objetivo de este ensayo es analizar cómo las prácticas de *mindfulness* pueden contribuir al desarrollo del autoliderazgo en contextos institucionales de alta exigencia, particularmente en situaciones de presión



El liderazgo bajo presión.
(Fuente: Gémini IA).

decisional donde predominan patrones automáticos de conducta.

Complejidad organizacional y liderazgo bajo presión

El liderazgo en contextos operativos se caracteriza por la necesidad de tomar decisiones rápidas, bajo incertidumbre y con información incompleta. En el ámbito naval, esta realidad se expresa en situaciones donde el tiempo, el entorno y la responsabilidad condicionan la acción del mando.

Investigaciones sobre toma de decisiones en escenarios críticos muestran que, bajo presión, los individuos recurren a heurísticos y procesos simplificados (Kahneman, 2011). En estudios con bomberos y personal militar, Klein (1998) observó que muchas decisiones no se construyen mediante un análisis racional de alternativas, sino a través del reconocimiento de patrones previamente internalizados.

Este fenómeno resulta coherente con la experiencia operativa: el líder actúa desde lo que ha aprendido, pero también desde cómo ha internalizado dichas experiencias. En este sentido, la toma de decisiones bajo presión no es exclusivamente un proceso técnico, sino también psicológico.

Personalidad, patrones automáticos y conducta del líder

La conducta del líder se encuentra influida tanto por rasgos disposicionales como por patrones aprendidos. La investigación en psicología organizacional ha demostrado que ciertos rasgos de personalidad se asocian a estilos de liderazgo (Judge et al., 2002). No obstante, más allá de estos rasgos, gran parte del comportamiento humano opera de manera automática.

Argyris (1991) describió esta dinámica a través de la distinción entre teorías declaradas y teorías en uso. En contextos de presión, los individuos tienden a actuar



Autoliderazgo y regulación de la conducta.
(Fuente: Armada de Chile).

Mindfulness y autoliderazgo en contextos institucionales de alta...

A. Adriaola

desde estas últimas, es decir, desde patrones internalizados más que desde principios conscientemente elaborados.

Desde una perspectiva neuropsicológica, Goleman (1995) planteó que las respuestas emocionales intensas pueden interferir con los procesos deliberativos, generando reacciones impulsivas. En el ámbito del combate, Grossman y Christensen (2008) evidencian cómo el estrés puede afectar la percepción, la memoria y la toma de decisiones.

En el contexto del mando naval, estas dinámicas adquieren especial relevancia. La capacidad de reconocer y regular los propios estados internos puede marcar la diferencia entre reaccionar de forma impulsiva o decidir con claridad.

mando, esto implica gestionar las propias reacciones antes de influir sobre otros.

En entornos de alta exigencia, el autoliderazgo se traduce en la capacidad de mantener claridad cognitiva y estabilidad emocional frente a la presión. Sin embargo, esta capacidad se ve limitada por la tendencia natural a operar en "piloto automático" (Langer, 1989).

Desde la doctrina militar contemporánea, el autoconocimiento es reconocido como un componente esencial del liderazgo efectivo, tal como se establece en U.S. Army Doctrine Publication 6-22. En este sentido, el desarrollo del autoliderazgo no es un aspecto accesorio, sino una competencia crítica.

Autoliderazgo y regulación de la conducta

El autoliderazgo se refiere a la capacidad del individuo para influir en su propio pensamiento, emociones y conducta (Manz & Neck, 2004). En el ejercicio del

Mindfulness y conciencia reflexiva en el liderazgo

El *mindfulness* ha sido definido como la capacidad de prestar atención al momento presente de manera intencional y sin juicio (Kabat-Zinn, 2003). Su aplicación en



El liderazgo en la Armada de Chile.
(Fuente: Armada de Chile).

contextos organizacionales ha mostrado efectos positivos en la regulación emocional, la claridad cognitiva y la calidad de las decisiones (Good et al., 2016).

Desde una perspectiva aplicada al liderazgo, el *mindfulness* puede entenderse como la capacidad de introducir una pausa entre el estímulo y la respuesta. Esta pausa permite al líder reconocer sus pensamientos, emociones y sesgos antes de actuar.

En contextos navales, donde las decisiones deben adoptarse bajo presión, esta capacidad resulta especialmente relevante. No se trata de eliminar la intuición, sino de complementarla con un mayor nivel de conciencia sobre los propios procesos internos.

Aplicaciones prácticas para el ejercicio del mando

Para comprender cómo estos procesos pueden integrarse en el ejercicio del mando, resulta útil considerar prácticas breves de atención consciente compatibles con entornos operativos.

Ejercicio de respiración táctica (*box breathing*)

Una de las prácticas utilizadas en contextos militares es la respiración táctica, empleada para regular la activación fisiológica en situaciones de estrés (Grossman & Christensen, 2008).

El ejercicio consiste en:

1. Inhalar durante cuatro segundos.
2. Mantener el aire durante cuatro segundos.
3. Exhalar durante cuatro segundos.
4. Mantener los pulmones vacíos durante cuatro segundos.

Este ciclo se repite durante uno o dos minutos. La respiración controlada favorece la activación del sistema parasimpático, contribuyendo a disminuir la reactividad emocional (Jerath et al., 2015).

En un escenario naval, esta práctica puede aplicarse antes de una decisión crítica, permitiendo al líder recuperar estabilidad y claridad mental.

Ejercicio aplicado: *check-in* cognitivo de 30 segundos

Otra práctica breve consiste en realizar una pausa consciente antes de actuar, formulando tres preguntas:

- ¿Cuál es mi estado emocional?
- ¿Qué pensamiento está guiando mi interpretación?
- ¿Estoy reaccionando o decidiendo?

Tras esta breve evaluación, el líder realiza dos o tres respiraciones deliberadas y procede a la acción.

La evidencia sugiere que incluso prácticas breves de *mindfulness* pueden mejorar la regulación emocional en entornos laborales (Hülshager et al., 2013).

Ejemplo operacional

Considérese la situación de un servidor naval, que debe tomar una decisión táctica bajo presión, con información incompleta y riesgo operacional. En este contexto, la activación de respuestas automáticas puede conducir a decisiones impulsivas. La capacidad de realizar una breve pausa atencional puede permitir evaluar mejor la situación y actuar con mayor claridad.

Conclusión

El liderazgo en contextos institucionales de alta exigencia implica enfrentar situaciones

caracterizadas por presión, incertidumbre y responsabilidad significativa. En estos escenarios, la conducta del líder no depende exclusivamente de su formación técnica, sino también de patrones cognitivos y emocionales profundamente arraigados.

La evidencia sugiere que, bajo presión, las personas tienden a recurrir a procesos automáticos de decisión. Esta realidad plantea un desafío para la formación de líderes, que tradicionalmente ha privilegiado el desarrollo de competencias técnicas por sobre la autoconciencia.

En el contexto del mando naval, donde la fricción y la incertidumbre son condiciones permanentes, la capacidad de autorregular los propios estados mentales se transforma en una competencia crítica. El *mindfulness*,

entendido como una práctica de atención consciente, puede contribuir a desarrollar esta capacidad.

Más que una técnica aislada, el *mindfulness* representa una forma de relacionarse con la propia experiencia interna, permitiendo al líder ampliar su conciencia y actuar con mayor deliberación. En este sentido, su incorporación en la formación de líderes podría fortalecer el ejercicio del mando en contextos complejos.

Cabe entonces preguntarse: ¿hasta qué punto los actuales procesos de formación preparan realmente a los líderes para reconocer y regular los procesos mentales que influyen en su conducta cuando la presión del entorno se impone sobre la teoría aprendida?



LISTA DE REFERENCIAS

1. Argyris, C. (1991). Enseñanza inteligente para el aprendizaje organizacional. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
2. Clausewitz, C. von. (2005). *De la guerra* (J. L. Etcheverry, Trad.). La Esfera de los Libros. (Obra original publicada en 1832).
3. Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Kairós.
4. Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). *Mindfulness en el trabajo: Una revisión y agenda de investigación*. *Journal of Management*, 42(1), 114-142.
5. Grossman, D., & Christensen, L. W. (2008). *Sobre el combate: La psicología y fisiología del conflicto letal en la guerra y en la paz*. PPCT Research Publications.
6. Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). *Mindfulness en el trabajo: Un estudio diario sobre regulación emocional, agotamiento emocional y satisfacción laboral*. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
7. Jerath, R., Crawford, M., Barnes, V., & Harden, K. (2015). *La autorregulación de la respiración como tratamiento primario para la ansiedad*. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 40(2), 107-115.
8. Kabat-Zinn, J. (2003). *Mindfulness basado en la reducción del estrés en el contexto pasado, presente y futuro*. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156.
9. Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
10. Klein, G. (1998). *Fuentes de poder: Cómo las personas toman decisiones*. MIT Press.
11. Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley.
12. Manz, C. C., & Neck, G. P. (2004). *El autoliderazgo: El desafío del liderazgo personal*. Pearson Educación.
13. U.S. Army. (2019). *ADP 6-22: Liderazgo del Ejército y la profesión*. Departamento del Ejército de Estados Unidos.