

El liderazgo empático

Cómo comprender el dominio humano



Capellán (mayor) John McDougall, Ejército de EUA

Un verdadero líder tiene la confianza para actuar solo, la valentía para tomar decisiones difíciles y la compasión para escuchar las necesidades de los demás.

—Anónimo

Acabas de llegar a tu nueva asignación para asumir una posición clave en una organización conjunta. A diferencia de tu previo destino, donde todos tenían el mismo uniforme e insignias, rápidamente te das cuenta de las diversas experiencias y expectativas de tu equipo.

Tu segundo jefe es una oficial de una nación aliada y tu primera interacción fue fría y formal, casi brusca. Piensas que fuiste respetuoso y positivo y por ello te resulta difícil entender su reacción. Piensas, «¿Será parte de su personalidad o de su cultura? o, ¿Será que tuvo un día difícil? ¿Es así con todos o solo conmigo?»

Tu suboficial de mayor jerarquía es de un servicio militar hermano, aunque se entendieron bien de inmediato, puedes percibir cierto nivel de frustración. Él es agresivo y seguro de sí mismo, atributos que le han servido bien, pero que son desventajas en esta unidad.



Cuando reflexionas, te preguntas, «¿Cómo se siente él acerca de esta asignación y su rol? ¿Cómo percibe a sus colegas y subordinados?»

El asistente administrativo ha estado en el comando por 17 años y tú eres el 7º oficial que ha ocupado la posición durante este tiempo. Si bien él está bien capacitado y tiene conexiones, percibes un aire de superioridad rayando en el desprecio. Aunque estás irritado al principio, te preguntas, «¿Cómo me sentiría en su posición? ¿Cuáles suposiciones ha hecho de mí?»

El liderazgo no es fácil. Cada persona con la cual trabajamos es un conjunto complejo de personalidad y experiencias, esperanzas y temores. Si bien todo buen líder intenta saber más sobre sus soldados, los líderes verdaderamente excepcionales no se limitan a solo lo superficial. Prestan especial atención a indicios no verbales y hacen preguntas directas para comprender mejor las experiencias, perspectivas y sentimientos de sus subordinados. En pocas palabras, han practicado y aplicado la destreza de la empatía, un elemento crucial del liderazgo que frecuentemente es malentendido.

Lamentablemente, aunque más y más profesiones incorporan la empatía en su práctica, las Fuerzas Armadas de EUA en gran parte han evitado el tema. Sin lugar a dudas, ocupa un lugar pequeño en nuestra doctrina de liderazgo y en los discursos de nuestros generales, pero no comprendemos lo que es la empatía y por qué es tan importante para los líderes. Propagamos la creencia tácita de que esta destreza solo es necesaria para los profesionales humanitarios —doctores, enfermeras, cleros y consejeros— y que no tiene ningún beneficio tangible en la profesión militar¹.

No obstante, en su esencia, la empatía tiene que ver con la comprensión de personas—a saber, cómo la cosmovisión (cognitiva) y emociones (afectiva) de cada persona impulsan el comportamiento². Ante todo, es una actividad mental —la observación detallada del terreno humano, comparable con el estudio minucioso que hace un comandante de las curvas de nivel en un mapa— y, por lo tanto, puede ser desarrollada. El jefe del Estado Mayor Conjunto y general retirado Martin

Página anterior: El general James C. McConville, el entonces vicejefe de estado mayor del Ejército, escucha los puntos de vistas de los soldados asignados al 6º Escuadrón, 1º Regimiento de Caballería, 1º Equipo de Combate de Brigada Blindado, 1ª División Blindada, 22 de julio de 2019, durante una visita al Fuerte Bliss, Texas. (Foto: Especialista Matthew J. Marcellus, Ejército de EUA)

Dempsey aseveró que esta es una destreza importante que se adquiere: «Los líderes eficaces tienen un sentido de empatía. Ellos escuchan. Cuando escuchan, aprenden. Cuando aprenden, se vuelven empáticos»³. Como es el caso con otras destrezas cruciales, nuestra empatía crecerá a medida que la practiquemos.

¿Hay otra profesión que necesita comprender el complejo dominio humano más que la profesión militar, donde la confianza es nuestro rasgo distintivo y las vidas dependen de nuestras decisiones? ¿Cómo podemos esperar influenciar y motivar a diversos miembros de organizaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales (JIIM) y de múltiples componentes para llevar a cabo misiones inherentemente emocionales sin primero intentar aprender lo que los motiva?⁴. En el presente artículo se argumentará que los líderes militares de hoy en día deben comprender, desarrollar y usar adecuadamente la empatía para formar equipos cohesivos y tomar mejores decisiones en los ambientes operacionales del futuro.

Cómo entender la empatía

Con el fin de evitar las ideas equivocadas comunes sobre la empatía, es útil examinar sus orígenes y uso reciente. El psicólogo alemán Theodore Lipps, del siglo XIX, acuñó el término «en sentimiento» para describir la capacidad de un consejero para imaginativamente entrar en los pensamientos, emociones y perspectivas de un cliente para crear afinidad y comprenderlo mejor⁵. Desde entonces, el énfasis en la empatía ha crecido en la profesión médica. Los médicos y enfermeras intentan ponerse en el lugar de sus pacientes para proporcionar una atención médica más atenta. En los últimos años, la empatía incluso ha llegado a las salas de juntas, en donde los dirigentes empresariales intentan comprender mejor a sus trabajadores y clientes. Estos ejemplos son útiles tanto para las verdades que confirman como las ideas falsas que disipan.

En primer lugar, la empatía no se trata de los sentimientos de tristeza o preocupación abrumadora propia. El psicólogo que piensa en sus propios sentimientos no presta atención a sus clientes. El general retirado del Ejército de EUA Stanley McChrystal recientemente explicó que la «empatía no es simpatía. No significa frotar las panzas [de sus soldados] y preguntarles cómo se sienten cada mañana. Lo que significa es poder ver [la situación] a través de los ojos de sus subordinados»⁶. Los líderes militares no deben confundir la empatía con

«volverse blando». La meta es aprender lo que motiva a una persona o grupo. ¿Qué líder, sin importar lo áspero que sea, podría sinceramente decir, «No quiero entender mejor a mis soldados o el ambiente»? Si bien la preocupación sincera y compasión podrían ocurrir como resultado, la empatía se trata de adquirir comprensión, no generar sentimientos personales⁷.

La empatía tampoco se trata de compartir experiencias con otras personas. Es poco probable que el médico haya pasado por el mismo procedimiento médico que su paciente o que un ejecutivo tenga el mismo poder adquisitivo que su cliente, pero esto no les impide de asumir una perspectiva empática. No es necesario «caminar una milla en los zapatos de otra persona» para imaginarnos su experiencia y responder de manera adecuada⁸. En las fuerzas armadas, frecuentemente tenemos experiencias personales o profesionales similares a las de nuestros subalternos. Sin embargo, la idea de «Yo sé por lo que está pasando» paradójicamente inhibe el aprendizaje empático porque el líder exporta sus propios pensamientos y sentimientos en la situación, en lugar de buscar nuevas perspectivas. Aunque las similitudes pueden apoyar la comprensión, en realidad, aprendemos más cuando minimizamos las semejanzas aparentes para asumir una postura mental de curiosidad.

Por lo tanto, el profesional aplica la empatía para ganar mayor comprensión y tomar mejores decisiones. Su meta no es generar simpatía ni encontrar terreno común sino crear mejores resultados para todos los que él sirve. Como señala la psiquiatra y consultora

empresarial Prudy Gourguechon, «la empatía es una herramienta neutral de recolección de datos que te permite comprender el ambiente humano en el que operas... y, por lo tanto, hacer mejores predicciones, formular mejores tácticas, inspirar lealtad y comunicarte con claridad»⁹. Si esta destreza funciona en profesiones civiles, ¿podría también beneficiar a la profesión militar?

El capellán (mayor) John McDougall, Ejército de EUA, es veterano de Iraq y Afganistán. Un graduado de la Academia Militar de EUA, McDougall ha servido en asignaciones aerotransportadas y Ranger, incluyendo la 173ª Brigada Aerotransportada, la 82ª División Aerotransportada y el 75º Regimiento de Rangers. Recibió una maestría en Divinidad del Seminario Bíblico de Multnomah.

La empatía en la doctrina

En 2006, durante un período intenso de operaciones de estabilización en Iraq y Afganistán, el Ejército revisó su doctrina de liderazgo y se preguntó, «¿Qué nos falta»? Después de evaluar el ambiente operacional y los desafíos que los comandantes enfrentaban, se decidió agregar la «empatía» en la sección sobre el carácter del Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército¹⁰.

¿Fue una decisión acertada? La inclusión de un concepto «blando» de este tipo en la doctrina de liderazgo del Ejército ha confundido y sorprendido a observadores dentro y fuera del Ejército¹¹. Todavía percibimos la empatía como una aptitud emocional en lugar de una herramienta analítica para formar equipos más fuertes y tomar mejores decisiones. Este error colectivo comienza con la manera en la que hemos abordado la empatía en la doctrina. Tal vez por eso la empatía sigue siendo un aspecto marginado de la instrucción y la cultura del Ejército, a pesar de las constantes apelaciones para ampliar su rol¹².

En primer lugar, continuamos vinculando la empatía con la simpatía, y la primera es un proceso cognitivo mientras que la segunda es una reacción emocional. La definición de empatía proporcionada en la Army Doctrine Publication 6-22, Army Leadership, es sensata, y hasta simplista: «Identificar y comprender lo que otras personas piensan, sienten y creen»¹³. Sin embargo, el subsiguiente elemento esclarecedor solo enturbia el asunto, dado que exhorta a los líderes a «sinceramente relacionarse con la situación de otra persona» e incluso «compartir... los sentimientos de otra persona»¹⁴. Hay dos problemas con este concepto de empatía: primero, se supone que existen experiencias o emociones compartidas donde posiblemente no hay, y segundo, si las hay, se exhorta al líder a que sea más que un observador curioso y se involucre emocionalmente, un lapso de asesoramiento conocido como la sobreidentificación. Recientemente, esta confusión quedó en evidencia cuando un excomandante de brigada advirtió a una promoción de oficiales de nivel intermedio que la empatía se convierte en una potencial debilidad cuando se tiene demasiada compasión¹⁵. Esta declaración demuestra una confusión del concepto porque una comprensión más profunda nunca es una desventaja. Es importante distinguir entre la capacidad de comprender los sentimientos, motivos y perspectiva de otra persona y la reacción personal y emocional propia.



El vicejefe de operaciones navales almirante Bill Moran habla con marineros durante una reunión obligatoria en la Base Naval de San Diego, California, 3 de agosto de 2018. Moran también visitó los buques de guerra USS Harpers Ferry (LSD 49), USS Stockdale (DDG 106), USS Montgomery (LCS 8) y USS Ardent (MCM 12) para hablar con marineros sobre el estado actual y futuro de la Armada, así como para escuchar opiniones sobre los programas, políticas y procedimientos de la Armada. (Foto: 2º maestre Nancy C. diBenedetto, Armada de EUA)

En segundo lugar, categorizamos la empatía como atributo de un líder (p. ej., lo que es un líder) en lugar de una competencia (p. ej., lo que hace un líder). La distinción es sutil pero importante porque, en gran parte, no enseñamos atributos, especialmente de carácter. Podemos hablar de su importancia y brevemente analizarlos en las evaluaciones de desempeño, pero no nos enfocamos en su desarrollo. Por otra parte, presumimos erróneamente que la mayoría de los rasgos de carácter son innatos y no pueden ser desarrollados. Como un comandante de batallón le dijo a su nuevo capellán, «No soy muy empático. Necesito su ayuda para saber cuando soy demasiado duro»¹⁶. Aunque su autorreconocimiento es loable, optó por delegar una debilidad en lugar de fortalecerla. Tal vez esto se debe a nuestra percepción de que la empatía es un atributo intrínseco, que algunas personas poseen y otras

carecen, en lugar de una destreza importante que un líder puede practicar y desarrollar.

En tercer lugar, consideramos la empatía principalmente dentro de unidades militares orgánicas. El énfasis en la doctrina es que los comandantes usen la empatía para cuidar mejor a soldados, civiles del Departamento del Ejército y sus familias¹⁷. Aunque es importante, esta perspectiva es demasiado estrecha y minimiza su utilidad en las organizaciones y asociaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales, así como en el ambiente operacional¹⁸. Para ser justos, la doctrina de liderazgo del Ejército sí sugiere aplicar la empatía en otros contextos, como «poblaciones autóctonas, víctimas de desastres naturales y prisioneros de guerra»¹⁹.

Sin embargo, esta destreza interpersonal no se ha extendido a otras facetas de la doctrina relacionada con el dominio humano, desde formar equipos cohesivos hasta influir en poblaciones extranjeras.

La aplicación de la empatía

Un líder militar puede y debe usar la empatía para comprender mejor su formación. Esto es válido no solo para individuos sino también para las emociones, pensamientos y perspectivas colectivas de unidades subordinadas. Si el liderazgo es «el proceso de influenciar a personas», entonces la capacidad de entender las necesidades y deseos de otras personas es crucial en el liderazgo²⁰. Esta tarea ya es suficientemente difícil con un grupo relativamente homogéneo de militares en una unidad orgánica. Es mucho más difícil en una organización conjunta, interinstitucional, intergubernamental y

multinacional con, por ejemplo, una compañía de Cuerpo de Ingenieros de la Armada, un destacamento logístico de la Guardia Nacional, un equipo de agentes del FBI y un batallón de paracaidistas polacos que tienen sus distintas culturas, creencias y metas.

En 2011, la Corporación RAND publicó los resultados de un estudio titulado, «Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments». Como parte de la investigación, los autores del estudio entrevistaron a más de cien oficiales militares y funcionarios civiles para determinar cuáles conocimientos, destrezas y capacidades son necesarios en un ambiente conjunto, interinstitucional, intergubernamental y multinacional. Si bien no se mencionó específicamente la empatía, la mayoría de los encuestados identificaron las «habilidades interpersonales» como el atributo más crítico en estas situaciones:

Las habilidades interpersonales y de integración tienden a ser de importancia preeminente en los ambientes conjuntos,

interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales, en el que el éxito normalmente requiere la colaboración voluntaria de las organizaciones independientes que frecuentemente están siguiendo distintas agendas²¹.

Comprender estas perspectivas diversas es una habilidad esencial que un líder necesita poseer para poder alinear varias metas a un estado final común.

De la misma manera que un comandante podría usar la empatía para comprender mejor su organización, puede usar la misma habilidad para mapear el terreno humano en el ambiente operacional. El teórico chino antiguo Sun Tzu destacó la famosa importancia crítica de conocer al enemigo y conocerse a sí mismo²². Sin lugar a dudas, este principio va más allá de la ciencia de la guerra al también importante dominio humano. Comprender a las personas en un área de operaciones —ya sean enemigas, amigas o neutrales— requiere curiosidad y disposición para plantear y contestar preguntas empáticas:



- ¿Cuáles han sido sus experiencias vitales hasta el momento?
- ¿Cómo perciben el mundo y su rol en este?
- ¿Qué esperan lograr? ¿Qué temen perder?²³

Este tipo de empatía excede la mera comprensión cultural o conciencia en la doctrina operacional actual²⁴. Si bien el estudio de la cultura podría ayudar con la empatía, sigue siendo una perspectiva externa de lo que «ellos» piensan o creen. A la inversa, la empatía busca comprender desde adentro considerando temporalmente el mundo desde la perspectiva de otra persona²⁵.

Además, la Universidad de Estudios Militares y Culturales Extranjeros en Fort Leavenworth, Kansas, ha desarrollado una herramienta empática excelente que ayuda a los líderes considerarse a sí mismos y sus adversarios, como sugiere Sun Tzu. En este modelo, denominado «4 maneras de ver», un grupo de observadores plantea dos preguntas sobre sus propias percepciones: ¿Cómo nos vemos? ¿Cómo los vemos a ellos? Estas son seguidas por dos preguntas sobre la perspectiva del grupo observado: ¿Cómo nos ven? ¿Cómo se ven a sí mismos?²⁶. Este ejercicio sencillo, pero desafiante, puede ayudar a un líder a superar sus propios prejuicios y comprender el punto de vista de otra persona, lo más esencial de la empatía. Las nuevas percepciones derivadas del proceso interrogatorio pueden llevar a una mejor toma de decisiones y, a la larga, al éxito en el ambiente operacional.

La empatía es una potente herramienta para comprender el dominio humano, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Sin embargo, hay un paso importante entre la empatía y buenas decisiones. Fundamentalmente, la pregunta ética es: ¿Qué debo hacer con estas nuevas percepciones empáticas? Una opción es descartar la nueva comprensión y seguir sin preocuparnos por el impacto sobre otras personas. Otra opción sería usar la empatía como un arma, para explotar a un homólogo o manipular a un subalterno. Ninguna de estas acciones es consistente con los valores éticos del Ejército de EUA ni engendran una relación basada en la confianza, el fundamento de

Página anterior: El teniente coronel Lyle Bernard, del 30° Regimiento de Infantería, una figura eminente en el segundo desembarco anfibio tras las líneas enemigas en la costa norte de Sicilia, proporciona una actualización personal al teniente general George S. Patton sobre la situación en el terreno el 10 de julio de 1943, cerca de Brolo, Sicilia. (Foto cortesía de los Archivos Nacionales de EUA)

nuestra profesión. Las personas que usan la comprensión empática de esta manera son apáticas e insensibles; son el epítome de líderes tóxicos.

Una tercera opción sería usar la comprensión empática para buscar el mejor resultado posible para todas las partes. Aunque esto podría ser motivado por compasión y preocupación, como hemos discutido, este tipo de sentimiento no es esencial. Optar por valorar los sentimientos y deseos de otras personas en la toma de decisiones podría derivarse de uno de los tres modelos éticos principales: una responsabilidad de cuidar subalternos y otras personas (ética profesional), una adherencia a los ideales morales personales o colectivos (ética de virtudes) o el deseo de mejorar la situación para todas las partes involucradas (consecuencialismo). Por lo tanto, lejos de ser «blanda», la empatía es una herramienta de liderazgo para ganar una comprensión del dominio humano y tomar buenas decisiones morales que beneficiarán a la organización y configurarán positivamente el ambiente.

Conclusión

La empatía es el rasgo menos comprendido del Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército, pero es posiblemente uno de los más importantes. Puesto que la guerra es «un esfuerzo principalmente humano», es imprescindible que los comandantes entiendan el dominio humano para formar equipos cohesivos basados en la confianza e influir en poblaciones extranjeras²⁷. El Ejército necesita líderes empáticos que puedan usar esta destreza en situaciones operacionales y de liderazgo difíciles.

Por lo tanto, necesitamos mejorar y elevar el rol de la empatía en la doctrina del Ejército de EUA. En la doctrina de liderazgo, debemos clarificar su definición como una habilidad emocionalmente neutral que se usa para comprender mejor a las personas. La empatía también debe ocupar un lugar prominente en la doctrina relacionada con reforzar la confianza, especialmente cuando hay grandes diferencias culturales, como ocurre en las organizaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales o cuando se trabaja con personas locales. Además, necesitamos ampliar el uso de este concepto en otros aspectos de las operaciones del Ejército que podrían beneficiarse de la perspicacia empática. Estos incluyen, pero no son limitados a, las operaciones de información, asuntos civiles, asuntos públicos, fuerzas regionalmente alineadas, brigadas de

asistencia de fuerzas de seguridad y la preparación de inteligencia en el campo de batalla. Estas operaciones necesitan la comprensión empática; la consciencia cultural por sí sola no es suficiente.

En segundo lugar, necesitamos enfatizar el desarrollo y evaluación de destrezas empáticas en los líderes. En el dominio institucional, debemos aprovecharnos de las oportunidades de entrenamiento antes de asumir el título de oficial y en el Sistema de Educación de Suboficiales para enseñar a líderes jóvenes lo que es la empatía y cómo permite mejor comprensión y decisiones en el dominio humano. En el dominio operacional, necesitamos entrenar y evaluar a líderes para que

usen la empatía como parte de su liderazgo tanto en la guarnición como en el ambiente operacional. En último lugar, debemos exhortar el autodesarrollo de empatía usándolo como un criterio de selección importante para asumir el mando y otras posiciones de liderazgo clave. Si los humanos son esenciales en el liderazgo y la guerra, necesitamos líderes que puedan descifrar el terreno humano tan bien como pueden leer un mapa.

El domino humano es complejo. Los líderes del Ejército necesitan empatía para comprender mejor las experiencias, perspectivas y sentimientos de las personas y tomar mejores decisiones. Nuestros soldados se lo merecen y nuestro éxito futuro depende de ella. ■

Notas

Epígrafe. Aunque se le atribuye generalmente al general Douglas MacArthur, se desconoce el autor original de esta cita.

1. Harry C. Garner, «Empatía—una verdadera destreza de líder», *Military Review*, (marzo-abril de 2010): 68-77.
2. Roman Krznaric, *Empathy: Why It Matters, and How To Get It* (New York: Penguin, 2014), 10.
3. Martin Dempsey, «'Heads Down, Thumbs Up' Is No Way to Go Through Life. We Need Our Leaders to Show Respect, Humility, and Inclusiveness», *Task and Purpose*, 2 de febrero de 2018, accedido 17 de marzo de 2019, <https://taskandpurpose.com/we-need-our-leaders-to-show-respect-humility-and-inclusiveness>.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, agosto de 2012 [obsoleta]), 1-2 y 1-5.
5. F. Ioannidou y V. Konstantaki, «Empathy and Emotional Intelligence: What Is It Really About?», *International Journal of Caring Sciences* 1, nro. 3 (septiembre-diciembre de 2008): 119.
6. «General Stanley McChrystal: Great Leaders Have Empathy and Discipline», Inc., video, accedido 12 de febrero de 2019, <https://www.inc.com/stanley-mcchrystal/the-2-traits-military-leaders-and-entrepreneurs-share.html>.
7. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, mayo de 2012 [obsoleta]), 2-77.
8. Prudy Gourguechon, «Empathy Is an Essential Leadership Skill—and There's Nothing Soft about It», *Forbes* (sitio web), 26 de diciembre de 2017, accedido 2 de febrero de 2019, <https://www.forbes.com/sites/prudygourguechon/2017/12/26/empathy-is-an-essential-leadership-skill-and-theres-nothing-soft-about-it/#5dcdd4a-b2b9d>.
9. *Ibid.*
10. Jon J. Falleson, entrevista telefónica con el autor, 9 de enero de 2019.
11. Garner, «Empatía», 68-77.
12. Gerald F. Sewell, *Emotional Intelligence for Military Leaders:*

The Pathway to Effective Leadership (publicado por el autor, CreateSpace, 2014), 7.

13. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, agosto de 2012 [obsoleta]), 23.
14. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17; *Field Manual 6-22, Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], junio de 2015), 7-25.
15. Conversación en grupo con el autor, 28 de febrero de 2019.
16. Carson Jump, entrevista telefónica con el autor, 16 de marzo de 2019.
17. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17.
18. George M. Schwartz, carta a la redacción «Empathy: A True Leader Skill», *Military Review* 90, nro. 1 (enero-febrero de 2010), 131.
19. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-20.
20. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17.
21. M. Wade Markel y col., «Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments» (Santa Mónica, California: RAND Corporation, 2011), accedido 23 de marzo de 2018, https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9631/index1.html.
22. Sun Tzu, *The Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*, traductor Lionel Giles (Leicester, RU: Allandale Online, 2000), 11.
23. Las preguntas del autor basadas en las «6 Empathetic Questions» en *The Red Team Handbook*, versión 9.0 (Fort Leavenworth, Kansas: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2018), 85.
24. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, mayo de 2012 [obsoleta]), 1-36 y 1-37.
25. Kevin R. Cutright, *Empathy for Carnivores* (monografía, Fuerte Leavenworth, Kansas: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, 2013), 8.
26. «4 Ways of Seeing», en *The Red Team Handbook*, 79.
27. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, julio de 2019), 1-4.