Empatía —una verdadera destreza de líder

Teniente Coronel (Jubilado) Harry C. Garner, Ejército de EUA

A fin de liderar con éxito, una persona debe demostrar dos rasgos activos esenciales relacionados entre sí: conocimientos y empatía. Por experiencia, ambas características pueden ser deliberada y sistemáticamente cultivadas; este desarrollo personal es el primer elemento importante de liderazgo.

—William G. Pagonis, *Leadership in a Combat Zone*

EN SU CLÁSICO artículo de 1991 del *Harvard Business Review*, "Leadership in a Combat Zone" el Teniente General Gus Pagonis esboza una trayectoria de liderazgo eficaz, centrándose en el desarrollo de dos rasgos de liderazgo fundamentales: la experiencia y la empatía. Hay poco desacuerdo entre los profesionales militares en cuanto a que los líderes deben ser competentes en la gestión de sistemas. Pero ¿qué sucede con la empatía? ¿Cómo la empatía, una palabra que evoca ideas preconcebidas de la sensibilidad excesiva y conectividad emocional interpersonal, se convierte en un componente básico del liderazgo? El término aparentemente tendría un mejor uso en la esfera de médicos y consejeros que en los encargados de pelear guerras. Como profesor en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, me pareció interesante que el Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, *Army Leadership*, elevara la empatía a un atributo esencial del liderazgo del Ejército. Comencé a preguntarme si nuestros líderes del Ejército a nivel medio realmente comprendían su definición y uso en un ambiente de liderazgo. Con la intensión de satisfacer mi curiosidad, inyecté, deliberadamente, el concepto de empatía en varias discusiones en el aula de clases. Si bien la mayoría de los estudiantes comprendían la definición obvia de "ponerse en el lugar del otro", pocos pudieron reflexionar sobre su uso específico en las operaciones y en el desarrollo profesional. Repasé la doctrina y encontré poco sobre el uso de la empatía:

> Los líderes del Ejército muestran una tendencia a compartir experiencias con los miembros de sus organizaciones. Al planificar y tomar decisiones, intenté prever el impacto que surtiría en los soldados y otros subalternos. La capacidad de ver algo desde el punto de vista de otros, para identificarse y ahondar en los sentimientos y emociones de otros, permite a los líderes cuidar mejor de sus subalternos.[1]

¿Por qué es tan importante ver las cosas desde el punto de vista de los soldados, "para identificarse y ahondar en los sentimientos y emociones de otra persona"? La participación de EUA en las operaciones extendidas y su enfoque en la contrainsurgencia, ha traído una conciencia renovada de la dimensión humana de la guerra. Los seres humanos desean relaciones de apoyo y la empatía es la base fundamental que fomenta la confianza en las relaciones. El líder que aprovecha el poder de la verdadera empatía fomenta una mejor comunicación, una cohesión más estrecha, una disciplina más estricta y una mejor moral en toda su organización.

En este artículo trataré la empatía, sus elementos y el rol que juega en la fomentación de la confianza mediante la cultivación de relaciones en la organización. Un análisis detallado del desarrollo personal y profesional demostrará cuán esencial es la empatía para crear relaciones de confianza entre los subordinados y los lideres. Por último, hablaré de la conciencia empática y la manera de superar la "falta de empatía". Muchos líderes

---

El Teniente Coronel (Jubilado) Harry C. Garner es profesor asistente del Departamento de Comando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, instalaciones de educación a nivel intermedio, Fuerte Belvoir, Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Alabama y una Maestría de la Universidad James Madison. Él ha servido en distintos puestos de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos, Alemania y Bosnia.

(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Primero Cohen A. Young)

Dos soldados estadounidenses despejan los pasillos y salones de clases de la recientemente reamoblada escuela de primer ciclo Al Faw, ciudad de Sadr, distrito de Bagdad, Irak, el 11 de agosto de 2008.

no son empáticos por naturaleza, y para ellos debe convertirse en una destreza adquirida. Con unas cuantas técnicas sencillas y la disposición de desarrollar estos atributos fundamentales, los líderes descubrirán mejores relaciones tanto en sus vidas profesionales como personales.

La empatía en el Liderazgo

La empatía es una herramienta abstracta que lleva a resultados tangibles.[2] En 2005, el Centro Mount Eliza para la Capacitación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de Melbourne inició el Proyecto piloto de Liderazgo, para el cual entrevistó a más de 627 compañías y organizaciones lideres. La encuesta capturó los asuntos y preocupaciones específicas de los gerentes en las organizaciones australianas. Además, demostró cuán similares o distintos son los desafíos que encaran estos gerentes a los de sus homólogos, tanto a nivel regional como mundial. La encuesta encontró que, de las 20 cualidades de liderazgo, la empatía y la compasión hacia los empleados ocuparon el cuarto lugar.[3]

Las nuevas teorías sobre el liderazgo demuestran claramente este curso. Una característica predominante de estos nuevos enfoques es el término "empatía". Normalmente, en los debates en el salón de clase, a menudo emergen conceptos como la "compasión", "lástima" y "simpatía" como componentes de la definición. Si bien a menudo se utilizan intercambiablemente, estos términos tienen significados muy diferentes en las conexiones emocionales entre los seres humanos. La simpatía es el término más general. Va desde el interés amistoso en el gusto u opinión de otro, hasta la identificación emocional, acompañada, a menudo, de una profunda ternura. La lástima tiene una connotación emocional más fuerte. La lástima algunas veces podría sugerir un matiz de desprecio por alguien a quien se le considera inferior a causa de su sufrimiento o debilidad inherente. Además, hay una sugerencia frecuente de que el efecto, si no el propósito de la lástima, es el de mantener al sujeto en el estado debilitado o inferior. La compasión, que originalmente significaba el compañerismo entre iguales, ha llegado a denotar el intercambio imaginativo o emocional de la angustia o desgracia con otros considerados y tratados como iguales. Esto implica ternura y comprensión, así como un deseo urgente de ayudar o de perdonar. Implica mayor dignidad que lástima, pero también un mayor distanciamiento en el sujeto. La empatía tiene la menor connotación emocional; describe una dote cultivada con frecuencia por sentimientos indirectos, pero el sentimiento no tiene que ser de pena.[4] El Dr. Carl Rogers, famoso psicoterapeuta y pionero de la psicología humanista, define la empatía de la siguiente manera:

> La empatía significa entrar en el mundo privado de percepción de la otra persona y sentirse completamente a gusto en el mismo…Estar con otra persona de esta manera significa que se deja a un lado,

por el momento, las opiniones y valores propios para entrar en otro mundo carente de prejuicios. En cierto sentido significa que se coloca en segundo plano su propia persona.[5]

De manera que, mientras que la empatía es una conexión emocional con la otra persona, no se basa en la tristeza, sentimientos de culpabilidad, sufrimiento o debilidad, sino en cultivar una relación mutua. A fin de comprender los pensamientos, sentimientos, reacciones, preocupaciones y motivaciones, se tiene que usar nuestras habilidades cognitivas para detenerse y reflexionar acerca de la perspectiva de la otra persona. Se tiene que tener la capacidad emocional para interesarse en la preocupación de esa persona. El interesarse en la otra persona no quiere decir que se concuerde con sus posturas, su lógica, o sus puntos de vista, o que cambiemos nuestra postura; sin embargo, significa que nos identifiquemos con lo que esa persona está pasando. Debemos estar conscientes de sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones.[6] A menudo, la empatía se relaciona con percibir los sentimientos de la otra persona.[7] Muchas personas creen que es la cualidad única más importante en el desarrollo de las relaciones humanas y muchos la consideran una destreza aprendida.[8]

En el ámbito del desarrollo organizacional, la empatía implica un riesgo por parte del líder. Se requiere aumentar el nivel de humildad y disminuir la posición percibida de poder. A medida que el líder demuestra empatía, revela sus sentimientos y los valores de la organización.

La empatía es la habilidad de expresar las propias emociones con madurez, y representa una destreza compleja que varía de individuo a individuo. Se puede desarrollar relaciones positivas y mejorar la habilidad de solucionar problemas y tomar decisiones, y conlleva a la consecución de metas personales y mayor desarrollo organizacional.[9]

Desarrollo organizacional

Las estructuras organizacionales pueden ser mecanicistas u orgánicas. Las estructuras mecanicistas son los arreglos tradicionales jerárquicos con funciones claramente definidas, control centralizado y toma de decisiones, destrezas predecibles y responsables, estrecha supervisión e información que fluye en sentido vertical, de arriba abajo. Dentro de una estructura mecanicista, la estandarización a través de procedimientos de operaciones estándares constituye la norma, como son el liderazgo consciente de su estatus y el ascenso por rendimiento lento y constante. Esta rígida estructura es típica de ambientes estables y permanentes.

En el extremo opuesto del espectro organizacional se encuentran las estructuras orgánicas. Las estructuras orgánicas fomentan la flexibilidad para responder a entornos en rápida evolución. Descentralizan y relajan el proceso de toma de decisiones y autoridad, fomentando el desarrollo de nuevos tipos de destrezas de trabajo que puedan satisfacer las tareas continuamente cambiantes. Las reglas son distendidas lo que fomenta y recompensa el flujo de ideas nuevas y creativas a través de las organizaciones. El clima organizacional orgánico insta a los empleados de distintos campos, ramas y credenciales profesionales a trabajar juntos en la solución de problemas por medio del intercambio de información y promoviendo el trabajo en equipo y la creatividad dentro de la organización. Con el tiempo, se desarrollan normas y valores específicos, poniendo hincapié en la competencia personal, la experiencia y la capacidad de actuar de manera innovadora. Entre los ejemplos típicos de la estructura orgánica se encuentran a saber: la confianza, la capacitación, la gestión del conocimiento y la comunicación abierta a través de redes.[10]

Las empresas en ambientes altamente competitivos y en constante cambio, tales como las industrias tecnológicas y farmacológicas, reflejan muchas características orgánicas. La naturaleza cambiante y compleja de la contrainsurgencia y de las operaciones de espectro total ha obligado al Ejército de EUA a transformarse en una estructura más orgánica.

La empatía inflexible

Robert Goffee y Gareth R. Jones proporcionan una simple pero profunda sugerencia en su artículo, "Why Should Anyone Be Led By You?" Su respuesta a la pregunta del título es que esos que nos inspiran nos deberían liderar—

(1) mostrando selectivamente sus debilidades (revelando humildad y

vulnerabilidad), (2) confiando en la intuición (interpretando los datos emergentes), (3) liderando con empatía estricta (interesándose intensamente por los empleados y por el trabajo que realizan), y (4) dando a conocer sus diferencias (mostrando lo que es singular de ellos mismos).[11]

El concepto de "empatía inflexible" está ganando popularidad entre los líderes empresariales y científicos del comportamiento. Su propósito es el de separar la empatía verdadera y pertinente de los usos académicos ambiguos encontrados en teorías previas de las relaciones interpersonales. Chris Sattlerwaite, Jefe Ejecutivo del Bell Pottinger Communications, se adhiere al concepto de "empatía inflexible" al rechazar el tipo blando de la definición definida en muchos de los textos sobre administración. Él maneja eficazmente los retos de la administración de personas creativas, mientras toma decisiones difíciles. "Si tengo que hacerlo, puedo ser implacable", dice. "Pero mientras están conmigo, les garantizo que mi gente aprenderá algo."[12]

Departamento de Defensa, Primer Maestre Chad J. McNeeley

Teniente Coronel James A. Swords, Comandante de la Unidad de Transición de Guerreros, 10ª División de Montaña, visita a sus soldados y familiares designados al Fuerte Drum, Nueva York, 9 de febrero de 2009.

La empatía inflexible quiere decir darles a las personas lo que necesitan, no lo que quieren. Esto se logra equilibrando el respeto del individuo y el interés por las tareas, que no es fácil lograr en un ambiente altamente competitivo y en constante cambio. La característica central de la empatía inflexible es la devoción que siente un líder por sus seguidores y el deseo de ayudarlos profesional y personalmente. A diferencia de los líderes laxos y accesibles, aquellos que practican la empatía estricta requieren tomar medidas estrictas, directas y con base en valores que no sacrifiquen los estándares pero que permanezcan sensibles para garantizar que sus seguidores crezcan y evolucionen durante el proceso.

La empatía inflexible demuestra un conocimiento profundo de los puntos de vista o predicamentos del seguidor. Según señalan Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, significa expresar las emociones, no reprimirlas.[13] Un clima de liderazgo que fomente la empatía inflexible mejora las relaciones individuales y la confianza y, por lo tanto, fortalece a la organización.

Hay pocos buenos ejemplos de la empatía "inflexible" como los demostrados por los líderes del Sargento Alvin C. York. Cuando fue conscripto, York, un devoto cristiano, informó a sus comandantes, el Capitán E.C.B. Danforth, Comandante de la Compañía G, 328ª Infantería, 82ª División y el Mayor George E. Buxton, Comandante del 328º Batallón de Infantería, 82ª División, que él no creía en matar. Hoy, los ejemplos del Mayor Buxton y del Capitán Danforth son muy útiles. Reconociendo a un líder futuro y soldado natural, estos hombres invirtieron horas de su valioso tiempo para ayudar al soldado York a resolver sus conflictos espirituales. Incluso, le otorgaron una licencia de dos semanas para que considerara su decisión. En vista de su paciencia y comprensión, pudieron ponerse claramente en el lugar de York y comprender este dilema. A su vez, York pudo comprometerse plenamente con sus deberes, y en última instancia, salvó a su regimiento de la derrota.[14]

Lo que sea que impulsa hoy en día a los jóvenes a acercarse a las oficinas de reclutamiento, por lo general comparten tres necesidades comunes con sus homólogos civiles: la necesidad de afiliación, la necesidad de logros y la necesidad de poder.[15] Los líderes sintonizados empáticamente no sólo comprenden estos tres deseos, sino que también crean un fuerte sentido de cohesión en las unidades y en el trabajo en equipo. En entornos

donde la confianza se encuentra en un nivel bajo, el factor más importante para determinar la confianza y la credibilidad es el interés, la empatía y el compromiso percibido. Vincent T. Covello, director del Centro de Comunicación de Riesgos y un experto en comunicaciones en tiempo de crisis, sostiene que, a menudo, la gente decide si el comunicador está interesado, es empático y está comprometido durante los primeros dos minutos de una conversación y, muchas veces, toma sólo de nueve a treinta segundos. Una vez hecho el juicio, a menudo, se hace sumamente resistente al cambio.[16]

La creciente evidencia sugiere que los individuos responden a los líderes si su muestra de empatía los hace sentir comprendidos y valorados. El comportamiento empático del líder fuerte anima a los seguidores, inculcando un alto nivel de afiliación. El seguidor se percibe como una fuerte identidad colectiva y muestra el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigida hacia el líder y hacia los compañeros de trabajo. Las relaciones emergentes derivadas de la empatía tienden a mejorar la percepción de la integridad y credibilidad del líder y a generar cooperación y confianza.

El conocimiento y la comprensión adquirida en este aspecto de la empatía permite que los líderes influyan en las emociones y actitudes de los seguidores, incluyendo sentimientos de emoción, entusiasmo y optimismo en apoyo a las metas y objetivos corporativos.[17] Por consiguiente, los grupos serán sumamente cohesivos. Si los líderes satisfacen las necesidades de afiliación, los altos niveles de logro tenderán a seguir, a medida que aumenta el desarrollo profesional y la confianza.

La asesoría profesional y personal es una herramienta fundamental de desarrollo organizacional para los oficiales militares. La asesoría de rendimiento es un concepto de desarrollo organizacional relativamente nuevo que se deriva de la investigación y el psicoanálisis de los años 40 de los estudios del Dr. Carl Rogers. Lo que el Dr. Rogers acuñó como "terapia con base en la persona" presentó un distanciamiento de soluciones dirigidas a problemas individuales y una relación más personal con sus pacientes. Esta terapia les ayudó a darse cuenta de que pueden ayudarse a sí mismos. Lo hizo empujando a la persona hacia el crecimiento y poniendo hincapié en el rendimiento inmediato y futuro versus el pasado. Al distanciar la responsabilidad de crecimiento y desarrollo del asesor y recaerla sobre el paciente, se desarrolló un mayor sentido de autoestima y confianza.[18]

Los métodos de asesoramiento del Ejército no son ostensiblemente diferentes. Los reglamentos del Ejército requieren líderes en todos los niveles para llevar a cabo el asesoramiento de rendimiento periódico, sin embargo, la mayoría de mis estudiantes informan que el asesoramiento de rendimiento es esporádico, en el mejor de los casos. Irónicamente, el asesoramiento de rendimiento es el método básico para satisfacer las necesidades de los seguidores en lo que respecta a afiliación y no hay una mejor herramienta para promover un clima empático. Cuando se realiza correctamente, el asesoramiento requiere humildad y sensibilidad. El líder facilita un diálogo con el soldado, mientras discuten el rendimiento individual y elaboran planes de desarrollo. El líder tiene que demostrar su capacidad no sólo de influir en el soldado, sino también de ser influenciado por el soldado, quien puede hablar libremente sobre asuntos importantes, no sólo para él o ella, sino también para la organización.

Cuando se realiza correctamente, el asesoramiento requiere humildad y sensibilidad.

Un líder atento observa de cerca el lenguaje corporal del soldado y escucha el aspecto emocional. Esto permite que el soldado exprese puntos de vista personales, proporciona información y hace que se sienta parte valiosa del equipo. El comportamiento empático del líder resulta en información valiosa sobre los deseos, necesidades y percepciones dentro de la organización. Según el clásico de Stephen Covey, *Principle Centered Leadership*:

> El asesoramiento es una demostración evidente de interés y probablemente contribuye al desarrollo de un vínculo estrecho e identificación con el líder. El

> escuchar sinceramente sus opiniones y preocupaciones y ayudarlos en su desarrollo profesional en la solución de un problema personal, demuestra, claramente, cómo el líder valora al soldado...Una actitud de empatía es sumamente atractiva ya que mantiene sensible al líder y los demás sienten que el líder está aprendiendo y es influenciable… La empatía significa estar dispuesto a aprender cosas nuevas y aceptar el cambio. La clave para los líderes que influyen a sus seguidores es la percepción de los seguidores de que ellos influyen al líder.[19]

A menudo, la confianza entre el líder y el seguidor comienza con el asesoramiento. A medida que los soldados adquieren más destrezas y se hacen más profesionales, aumentan las posibilidades a través de la competencia y el ascenso. Una vez que un líder confía en un subalterno, le asigna al mismo más responsabilidades y le otorga más poder.

El asesoramiento idealmente representa la fusión de la humildad y la empatía; sin la humildad, la verdadera empatía no se producirá. El análisis empático de un empleado u organización puede determinar el tipo de estilo de liderado que se debe usar. Según lo explicó el autor Stephen Covey, "La dinámica humana es sólo otra variable en un ambiente organizacional complejo y el estilo de liderazgo se adopta para aprovechar al máximo el potencial de cada empleado".[20]

Partes prestadas de un estudio de caso titulado "If I Could Do It All Over Again…" escrito por Matt Broaddus, un profesor de liderazgo en la Escuela de Comando y Estado Mayor, presenta el siguiente caso de asesoría empática:

> El Teniente Coronel Mitchell había estado al mando durante un año. El batallón fue desplegado a Afganistán en mayo apenas un mes después de que asumiera el mando. El batallón ya tenía 6 meses de haberse desplegado, y los días se habían convertido en una niebla frenética indistinguible de pasar de un desastre potencial a otro. La misión era excepcionalmente exigente, el batallón sobrepasaba sus límites y el personal desempeñaba tareas para las que no habían sido adiestrados. Las condiciones en la recién establecida base de operaciones de avanzada (FOB, por sus siglas en inglés) eran difíciles; el clima había cambiado de caliente a sumamente frío con vientos persistentes y tormentas de polvo repentinas que dificultaban la respiración y hacían imposible mantenerse limpios. Las comidas [Raciones-T y las MRE (alimentos listos para comer)] resultaban monótonas; las tiendas de campaña para dormir estaban sobrepobladas y las duchas tibias eran poco frecuentes. En los últimos meses, el Capitán Pete Smith, Comandante de la Compañía Alfa, que en el pasado había sido un líder de combate decidido, motivado y sumamente competente, había cambiado. Se había convertido en una persona retraída y sólo hablaba cuando tenía que hacerlo. Constantemente tenía una mirada de dolor en su rostro y Mitchell sintió que lo estaba evitando. Además, el rendimiento de la Compañía Alfa iba en decadencia. Mientras el Teniente Coronel Mitchell pensaba en el método de asesoría para el Capitán Smith, consideró primero una asesoría de rendimiento directa y unilateral. El método incisivo que había empleado en el pasado cuando era un joven comandante de compañía. Este planteamiento unilateral era fácil y pondría a Smith "en advertencia" destacando claramente las medidas correctivas que tendría que tomar para conservar su trabajo. Sin embargo, a medida que evaluaba el rendimiento y comportamiento previo de Smith, se dio cuenta de que algo andaba mal. El rendimiento no decae sin ningún motivo. Hizo unas cuantas anotaciones, cogió su casco y procedió a buscar a Smith. Lo encontró en su vehículo ayudando al conductor que llevaba a cabo el mantenimiento. Cuando se acercó, Smith se puso en posición de atención pero sin mostrar emoción alguna. Luego de recibir una rápida actualización, el Teniente Coronel Mitchell le pidió a Smith que lo acompañara a dar una caminata. Caminaron hacia el vehículo y después de disculpar a la tripulación, se subió a la parte trasera del vehículo. El Teniente Coronel se quitó el casco e invitó a Smith a hacer lo mismo. Le explicó el motivo de su visita y luego procedió a hacerle unas cuantas

preguntas cuidadosamente seleccionadas con respecto al rendimiento de la unidad. El Teniente Coronel Mitchell escuchó atentamente y observó las reacciones de Smith. No lo interrumpió, sólo lo escuchaba y observaba. El Teniente Coronel Mitchell asintió respetuosamente a sus respuestas, y prosiguió con preguntas capciosas y más detalladas con respecto a la vida personal del Capitán Smith y los acontecimientos en su hogar. El Teniente Coronel Mitchell observó del rostro demacrado del Capitán Smith, respuestas evasivas y una disposición irregular indicándole que había más que contar. Este Capitán una vez había sido uno de los Comandantes de compañía más respetados, cuyo desempeño en combate había sido notable. Mitchell se mostró paciente, comprensivo y empático con Smith. Por último, luego de transcurrir varios minutos, el Capitán Smith admitió que a su único hijo, Jake, de cinco años, le habían diagnosticado recientemente con linfoma y comenzaría a recibir quimioterapia en pocos días. Su pronóstico era incierto. Si bien su esposa era fuerte, estaba comenzando a sucumbir bajo la tensión y la ansiedad. El Capitán Smith se sentía atrapado. Se debatía entre la lealtad hacia su familia y hacia sus hombres. El sentimiento de culpabilidad y tensión le estaban afectando seriamente. Mitchell simpatizó con la circunstancias de Smith, ya que él había tenido también una experiencia de cáncer en su familia. El Capitán Smith estaba demasiado distraído para liderar eficientemente a su compañía. Si bien el Teniente Coronel Mitchell no quería "perder temporalmente" a uno de sus mejores oficiales, era mejor tanto para Smith como para la compañía permitirle que regresara a casa para cuidar de su hijo enfermo y de su emocionalmente agotada esposa. Fue una buena decisión, preparó al Capitán Smith como futuro líder y tuvo un impacto positivo en todo el batallón.[21]

Los resultados de la asesoría del Teniente Coronel Mitchell tendrían efectos duraderos positivos en toda la organización. A medida que el líder alimenta un clima de empatía, la organización se hace más cohesiva y solidaria. El deseo de los seguidores de emular a su líder y un clima empático impregna a toda la organización. Se manifiesta a través de un mejor funcionamiento de la unidad, menos medidas disciplinarias, menos asuntos e incidentes relacionados con el estrés y una mayor lealtad hacia la organización.

Las técnicas para desarrollar la empatía

Bruna Martinuzzi señala que "La empatía es el músculo emocional que se hace más fuerte mientras más se ejercita".[22] Goleman, Boyatzis y McKee también respaldan esta idea:

> Las personas empáticas son excelentes para reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes y subordinados. Parecen accesibles, con deseos de escuchar lo que la gente tiene que decir. Escuchan atentamente, observando lo que a la gente de verdad le preocupa y respondiendo de inmediato. Los líderes desconectados y abatidos son una de las razones principales por las que personas de mucho talento abandonan las organizaciones y se llevan con ellos el conocimiento de las empresas.[23]

¿Pueden convertirse más empáticos los líderes? Al igual que en muchas áreas de la teoría del liderazgo, el elevar la empatía a un atributo fundamental genera algunos debates. Las preguntas centrales parecen ser las siguientes:

- ¿Pueden los líderes tener éxito sin desarrollar la empatía?
- ¿Es la empatía un atributo de liderazgo desarrollado?

La empatía y el éxito. El productor de Walt Disney, Manly Kaplan comentó: "He conocido a líderes que no tienen ninguna [empatía] y sin embargo, fueron líderes, pero los que la han tenido me han motivado e inspirado mucho más".[24] Muchos de los mejores líderes son líderes empáticos. Pueden medir el estado anímico de la organización tomando el pulso emocional. Goleman, Boyatzis y McKee señalaron lo siguiente con respecto a este tema—

> Al estar sintonizado en cuanto a cómo se sienten los demás en [cualquier] momento dado, un líder puede decir y hacer lo apropiado ya sea que signifique calmar los miedos, apaciguar la ira, o reunirse para pasar un rato agradable… La clave

> está en tomar decisiones inteligentes que transformen esos sentimientos en acciones positivas que permitan lograr las metas y objetivos organizacionales.[25]

Los líderes del Ejército que operan en la actualidad en entornos remotos, peligrosos y ambiguos, seguramente se pueden identificar con la empatía demostrada por el Teniente Rick Rescorla, un líder de pelotón en la Compañía Bravo, 2º Batallón, 7ª Caballería, que combatía en Vietnam en noviembre de 1965. Según el relato del General Moore de *The Battle of Landing Zone X-Ray* en el valle del Río de Ia Drang, el Teniente Rescorla, un veterano del Ejército Británico y que llevó a cabo operaciones en el Chipre y en Rodesia, exhibió un acto verdaderamente memorable de empatía, mientras lideraba su pelotón en combate. Luego de inspeccionar el terreno desde el punto de vista del enemigo, Rescorla reposicionó sus líneas previendo el ataque de los norvietnamitas. Durante la primera larga noche en la Landing Zone X-Ray, percibiendo el estrés y temor que invadía al pelotón, alentó la conversación entre las trincheras para aliviar la tensión. "Cuando todo lo demás fracasó", cantó "*Wild Colonial Boy*" y un favorito de Cornualles, "*Going Up Camborne Hill*", melodías lentas y constantes, las cuales fueron contestadas con gritos de "¡*Hard Core*!" y "¡*Garry Owen*!", que le indicaba que sus hombres estaban decididos.[26]

Treinta y cinco años más tarde, Rick Rescorla nuevamente recurrió a la canción para calmar los temores de los que estaba a cargo en calidad de vicepresidente de la seguridad para la Compañía Morgan Stanley, la firma de corretaje que ocupaba 22 pisos de la torre sur del Centro de Comercio Mundial. Mientras miles de empleados de Morgan Stanley evacuaban la torre, Rescorla les cantaba a los aterrorizados evacuados tal como les había cantado a sus soldados esa larga noche en Vietnam. "Cantó *God Bless America*. Cantó las canciones del Ejército Británico en la Guerras Zulúes. Cantó las viejas canciones de los mineros de Welsh".[27]

Muchos de los mejores líderes … pueden medir el estado anímico de la organización tomando el pulso emocional.

Todos los empleados de Morgan Stanley escaparon el colapso y este valiente, determinado, pero empático viejo soldado fue visto por última vez subiendo las escaleras con los bomberos de Nueva York. Rick Rescorla es sólo un ejemplo de muchos líderes empáticos exitosos. El liderazgo icónico de Washington, Grant, Lee, Bradley y Powell exhibió niveles de empatía. Así, mientras la mayoría de los líderes tienen algún grado de empatía, los grandes líderes han dominado a cabalidad dicho atributo.

Un atributo de liderazgo desarrollado. Al igual que la mayoría de las destrezas de liderazgo, una vez que el líder está personalmente consciente de la deficiencia, emplea métodos para mejorarla. Según afirmó K.M. Lewis de la firma de Asesoría de Liderazgo, K.M. Lewis—

> Comienza primero con el sincero deseo de modificar su comportamiento; la aceptación de que la empatía es una importante destreza no sólo de liderazgo, sino también la destreza esencial de la vida, pertinente en toda relación personal. Hay poco desacuerdo en que a aquellos que pueden leer las emociones de otras personas son más eficaces en las relaciones interpersonales.[28]

No obstante, ¿pueden superar los líderes su deficiencia empática? Indiscutiblemente, el proceso comienza con una autoevaluación. Hay numerosas herramientas de evaluación disponibles para el líder, pero indistintamente de la herramienta que se utilice, se debe seguir un plan de mejora. La empatía no es una característica o destreza natural para muchas personas. La complejidad de la empatía yace en el hecho de que requiere un maestro en el arte de escuchar empáticamente. De todos los atributos y destrezas de liderazgo, el arte de escuchar es el más importante.[29]

El escuchar empáticamente, a menudo se usa sinónimamente con el acto de "escuchar activamente" o "escuchar ponderadamente", pero el arte de escuchar empáticamente difiere en su enfoque sobre el control. De hecho, el escuchar activa o ponderadamente muy pocas veces asimila el significado completo, físico y

emocional transmitido por el "punto de vista" del comunicador.[30] Según lo expresa John Baldoni, el arte de escuchar empáticamente "crea una dinámica poderosa de interacción humana permitiendo que las personas se sientan como si se les hubiera escuchado. Esta es una de las mejores maneras para fomentar la confianza y las relaciones duraderas con otro ser humano.[31] Por lo tanto, el arte de escuchar empáticamente constituye un nivel profundo de cómo escuchar —una disciplina de cómo identificarse con los demás intentando verdaderamente "verlo como ellos lo ven y sentirlo como ellos lo sienten".

Martinuzzi provee otras medidas esenciales que los líderes pueden tomar para mejorar su empatía:

- No interrumpir. No pasar por alto, no apurar, no desafiar.
- Aumentar su capacidad de entender el lenguaje corporal de los demás porque a menudo la gente no comunica abiertamente lo que sienten.
- Practicar la regla del 93 por ciento. Las palabras cuentan por 7 por ciento del total de los mensajes comunicados. El 93 por ciento restante de los mensajes comunicados son mediante el lenguaje corporal. El fruncir el ceño, bostezar, o mirar el reloj demuestra falta de interés y comprensión.
- Esté presente en cuerpo y alma. No haga otra cosa mientras se comunica. No envíe correos electrónicos, no conteste el teléfono ni gestione documentos. Esto resulta poco cortés y demuestra que usted tiene otras prioridades.
- Sonreír. Demostrar una buena disposición —una actitud que refleja que usted quiere estar allí.
- Instar a las personas, particularmente, a las que son introvertidas. Asentir a lo que ellos dicen y formular preguntas capciosas para aclarar toda duda.
- Demostrar a la persona que le importa, interesándose en ella. Demostrar interés genuino acerca de sus vidas. Preguntar acerca de sus pasatiempos, sus desafíos, sus familias y sus aspiraciones.
- Si le hace una visita a un subalterno, no se quede parado mientras le habla. Siéntese y póngase en el mismo nivel.
- Mantener un dedo en el pulso de un departamento u organización. Aprender a leer el estado anímico.
- Adiestrar a sus empleados para que sean empáticos.[32]

Si bien esta lista no es exclusiva, la misma provee un buen punto de partida para desarrollar un carácter empático.

La empatía no es lástima, o compasión ni simpatía, sino una destreza desarrollada que fomenta la confianza…

Uso

A diferencia de muchas definiciones de liderazgo, la caracterización del Ejército en el FM 6-22, *Army Leadership*, impone una obligación adicional sobre sus líderes para "mejorar la organización".[33] El General Creighton Abrams elocuentemente resumió a la organización del Ejército de la siguiente manera: "Los soldados no están en el Ejército. Los soldados son el Ejército".[34] La empatía no es lástima, o compasión ni simpatía, sino una destreza desarrollada que fomenta la confianza, mejora la comunicación y promueve las relaciones en las organizaciones y con otros fuera de la misma. Nuestros soldados son inteligentes, innovadores, adaptables y creativos. Son tecnológicamente sagaces y determinados a cumplir la misión. El desarrollo empático personal y profesional fomenta un clima de liderazgo que respeta a los individuos y establece una base para el aprendizaje individual y organizacional.

La empatía, si bien es una palabra malentendida, es una destreza de liderazgo, una tan significativa que el Ejército la eleva a una de sus 12 atributos de liderazgo. El liderazgo empático constituye una destreza interpersonal poderosa, una que —si se cultiva y se pone en práctica— mejorará las relaciones humanas y creará una mejor organización con mayor éxito.***MR***

Expreso mi sincero agradecimiento a Thomas C. Wingfield, Christian B. Keller y Joseph Doty, por sus aportaciones a este artículo.

Fuerza Aérea de EUA, Sargento Primero Brian E. Christiansen

Un Teniente Coronel del Ejército de EUA escucha a los soldados durante una reunión de comandante en el Campamento Shelby, Mississippi, 19 de abril de 2007.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] October 2006), págs. 4-9.

2. Martinuzzi, Bruna, What's Empathy Got To Do With It? (West Vancouver, British Columbia: Clarion Enterprises Ltd, 2006), <http://www.increaseyourreq.com> (28 de mayo de 2008).

3. Morley, Karen, "In-focus Leadership Challenges: Australian Survey Provides Insights", *Leadership in Action* 25, nro. 5 (noviembre-diciembre de 2005), págs. 14-17.

4. Merriam-Webster's Dictionary of Synonyms online, s.vv. "empathy," "sympathy," "compassion," "pity," <http://www.merriam-webster.com> (22 de mayo de 2008).

5. Rogers, Carl R., (Boston: Houghton Mifflin, 1980), 142-43, citado en el ensayo de John Stewart y Milt Thomas, "Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings," en Stewart, ed., *Bridges Not Walls: A Book About Interpersonal Communications*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995), p. 186.

6. Martinuzzi, p. 2.

7. Brenner, Rich, "The Use of Empathy", *Point Lookout* 6, nro. 1, 4 de enero de 2006. <http://www.chacocanyon.com/pointlookout/060104.shtml> (22 de mayo de 2008).

8. Rowan, John, "A Guide to Humanistic Psychology: The Person-Center Approach," *Association of Humanistic Psychology,* 2001, <http://www.ahpweb.org/ rowan bibliography/chapter6.html> (24 de octubre de 2007).

9. Kellett, Janet B., Humphrey, Ronald H. y Sleeth, Randall G., "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders," *Leadership Quarterly* 17 (agosto de 2006): págs. 146-62.

10. Jones, Gareth R., *Organizational Theory, Design, and Change*, 5ª ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007), págs. 106-107.

11. Goffee, Robert y Jones, Gareth R., "Why Should Anyone Be Led By You?" *Harvard Business Review* 78, nro. 5 (septiembre-octubre de 2000), <http://web.ebscohost. com.lumen.cgsccarl.com/ehost/detail?vid=6&hid=20705d> (20 de diciembre de 2007).

12. *Ibíd*. p. 4.

13. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 50.

14. FM 6-22, p. 8-4.

15. Jaepil, Choi, "A Motivational Theory for Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, núm. 1 (otoño de 2006), <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1137036221&sid=1&Fmt= 3&clientId=417&RQT> (1 de marzo de 2008).

16. Covello, Vincent T., "Principles of Good Risk Communication Practices and Crises: Tools and Techniques for Communicating Effectively and Radiation, Nuclear Energy, and Related Technologies." (Paper prepared for the workshop on good communication practices in East Asia, Tsuraga, Japan, 15-17 noviembre de 1999).

17. George, J.M., "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations* 53 (2000), págs. 1027-55.

18. Rogers, Carl R., "Significant Aspects of Client-Centered Therapy." First published in *American Psychologist* 1, págs.415-22, (1942) Internet resource developed by Christopher D. Green, York University, Toronto, Ontario, March 2000, <www.pyschclassics.yorku/ca/Rogers/therapy.hml> (20 de mayo de 2008).

19. Covey, Stephen R., *Principle Centered Leadership* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1992), págs. 45-46.

20. Geller, Scott E., "Empathic Leadership," *International Statement for Industrial Safety & Hygiene News Magazine,* 2000. <www.safetyperformance.com/pdf/ Articles/2000/EmpathicLeadership.pdf> (20 de mayo de 2008).

21. Broaddus, Matt, "If I Could Do It All Over Again…," en *US Army Command and General Staff College, 2008, L100: Developing Organizations and Leaders: Advance Sheets and Readings Student Issue, agosto de 2008* (Washington, DC: GPO, 2008).

22. Martinuzzi, p. 2.

23. Boyatzis, Goleman y McKee, p. 50.

24. Bennis, Warren, *Managing People is Like Herding Cats* (Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1997), p. 107.

25. Boyatzis, Goleman y McKee, p. 30.

26. Moore, Harold G. y Galloway, Joseph L., *We Were Soldiers Once. . . and Young: Ia Drang-the Battle that Changed the War In Vietnam* (New York: Random House Publishing Group, 1992), p. 201.

27. Joseph L. Galloway, "From Vietnam to 9/11, Remembering A True Hero," *Salt Lake Tribune*, 7 de abril de 2006.

28. Lewis, K.M., "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders." *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000): 221-34, citado en Livingstone, Holly; Nadjiwon-Foster, Maria y Smithers, Sonya, *Emotional Intelligence and Military Leadership* (Canadian Forces Leadership Institute, Ministry of Defence: 11 de marzo de 2005).

29. Baldoni, John *180 Ways to Walk the Leadership Talk: The "How To" Handbook for Leaders at All Levels,* eds., Eric Harvey, Juli Baldwin, and Jill Mason (Dallas: The Graphics Group, 2006), p. 1.

30. Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1989), p. 24.

31. Hunter, James C., *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader* (New York: Crown Publishing Group, 2004), págs. 114-16.

32. Martinuzzi, págs. 2-4.

33. FM 6-22, p. 1-2.

34. Creighton Abrams, quoted in *A Better War* by Lewis Sorley (New York: Harcourt, Inc., 1999), p. 370.

Errata **- 9 de noviembre de 2018**

Correcciones del pasaje que corresponde a la nota 31:

Según lo expresa [Hunter], el arte de escuchar empáticamente crea una "dinámica poderosa de interacción humana" permitiendo que las personas "se sientan como si se les hubiera escuchado"; esta es "una de las mejores maneras… para fomentar la confianza" y las relaciones duraderas "con otro ser humano"[31].