



Los soldados comparten un momento de emoción al finalizar su estancia en el Centro de Preparación Conjunta, Fort Polk, Luisiana. La camaradería y el espíritu de cuerpo son fundamentales para el desarrollo de los soldados durante los duros entrenamientos.

# El desafío de la empatía

## Liderazgo basado en la empatía en un ejército conformado por la doctrina

Sargento mayor de comando Daniel A. Tilghman

Capellana (Capitana) Anna S. Page

330° Batallón de Transporte (Control de Movimiento), Fort Liberty, Carolina del Norte

*Nota de la redacción: El artículo original en inglés, «The Empathy Challenge: Empathy-Informed Leadership in a Doctrine-Shaped Army», fue publicado en línea en el NCO Journal en noviembre de 2023.*

**E**l liderazgo es difícil. Perfeccionar las habilidades, los atributos, las competencias y los comportamientos de un líder requiere un trabajo exigente, práctica e intencionalidad. Liderar —influir en los demás ofreciéndoles objetivos, dirección y motivación— requiere prestar atención al liderazgo como arte y como ciencia (Departamento del Ejército, 2019). Como ciencia, el liderazgo exige el conocimiento de la doctrina, los códigos, los sistemas y las políticas que rigen las instituciones. Como arte, el liderazgo exige conciencia de uno mismo y de los demás y comprensión de las personas a su cargo, con tacto para saber cómo poner en práctica la ciencia del liderazgo con eficacia.

Como competencia de liderazgo, la empatía tiende a ser un puente entre el arte y la ciencia del liderazgo del Ejército. Lamentablemente, el liderazgo eficaz basado en la empatía se aprende demasiado tarde para muchos de los que ocupan puestos directivos. Esto es problemático. Los líderes sin empatía no ven la humanidad en su organización, mientras que un líder excesivamente empático puede fracasar a la hora de inculcar normas y disciplina. La falta o el exceso de empatía generan

**El sargento mayor de comando Daniel A. Tilghman** ha servido como el sargento mayor del 330° Batallón de Transporte (Control de Movimiento) desde octubre de 2020. En los últimos 22 años ha ocupado diversos cargos y puestos de liderazgo, desde líder de escuadra hasta sargento mayor de comando. El sargento mayor Tilghman es graduado del Curso de Sargentos Mayores de la Promoción 69 y posee un título de Asociado de la Universidad de Phoenix.

#### **La capellana (capitán)**

**Anna S. Page** es capellana de batallón del 330° Batallón de Transporte (Control de Movimiento), en Fort Liberty, Carolina del Norte. Ha prestado servicio como capellana de batallón tanto en batallones de servicio activo como de la reserva y recientemente se ha desplegado con el 330° Batallón de Transporte en apoyo de la operación Atlantic Resolve. La Reverenda Page es sacerdote episcopal y posee una maestría en Divinidad por la Duke Divinity School y una licenciatura en Historia por el Wellesley College.

desconfianza, desconexión y disfunción. Esto puede llevar a mecanismos de afrontamiento poco saludables, a un aumento de suicidios y al fracaso de la misión.

Desarrollar la capacidad de liderazgo como científico y artista no es automático cuando uno recibe un nombramiento, un ascenso o una nueva autoridad. Debe cultivarse y desarrollarse. El liderazgo eficaz basado en la empatía se desarrolla enseñando y fomentando la adquisición de habilidades empáticas entre el personal de todos los rangos. Esto debe comenzar cuando se incorporan al Ejército y continuar hasta que se retiran. Al igual que el desarrollo de los músculos de nuestro cuerpo, el liderazgo requiere concentración y ejercicio. Los que van al gimnasio aspiran a construir músculos, pero muchos buscan atajos y resultados rápidos porque no pueden hacer el trabajo. Ronnie Coleman, ocho veces Mr. Universo, dijo: «Todo el mundo quiere ser fisicoculturista, pero nadie quiere levantar estos pesos tan pesados».

Esta afirmación se aplica directamente al liderazgo basado en la empatía. La política del Ejército supone que, una vez que uno ha alcanzado ciertos rangos o posiciones, de repente sabrá cómo mostrar empatía por los demás de forma efectiva y utilizar la empatía como herramienta de liderazgo. Se trata de una suposición peligrosa porque los líderes deben ser capaces de identificarse con las situaciones y emociones de sus subalternos y establecer la confianza dentro de sus organizaciones. Por este motivo, la empatía debe ser una habilidad que se domine a todos los niveles y debe dejar de ser una competencia asumida.

## **Distinguir la empatía de la simpatía**

La empatía no es simpatía. La empatía es la capacidad de relacionarse profundamente con otro y con uno mismo sintiendo con en lugar de por. Una popular estudiosa de la empatía, la Dra. Brené Brown, publicó un vídeo sobre la empatía que desde entonces se ha hecho muy conocido. Brown explica que la empatía requiere cuatro pasos (Brown, 2013).

Los cuatro pasos son:

1. La toma de perspectiva,
2. Escuchar en lugar de juzgar,
3. Reconocer una emoción común y
4. Comunicar la familiaridad del sentimiento de esa emoción.

Los neurocientíficos agregan que la empatía se produce cuando «el centro de la emoción [del cerebro] percibe los sentimientos de los demás y el centro cognitivo [del



Un soldado del 330° Batallón de Transporte del Ejército de Estados Unidos abraza a su hija tras un despliegue de nueve meses en apoyo de la operación Atlantic Resolve. Los líderes informados por la empatía se ponen en la situación de los soldados antes de tomar una medida que podría afectar a sus carreras o a la forma en que mantienen a sus familias.

cerebro] intenta comprender por qué se sienten así y cómo podemos serles útiles» (Miller, 2019). El filósofo Martin Buber explica la empatía a través de su obra sobre la filosofía del diálogo. «Las relaciones empáticas mantienen una postura íntima de “yo y tú,” frente a una postura distante de “yo y ello”» (Reiss, 2017). La empatía humaniza las situaciones porque honra la dignidad de las personas, les muestra respeto y permite comprender el dolor ajeno.

En la cultura del Ejército, experimentar y expresar emociones se asocia históricamente con «debilidad». Por el contrario, mostrar empatía no es lo que muchos consideran «blando». Más bien, incluso la doctrina del Ejército codifica la empatía como una habilidad de liderazgo. La ADP [Publicación de Doctrina del Ejército] 6-22 define la empatía como «cuando un líder del Ejército puede relacionarse genuinamente con la situación, los motivos o los sentimientos de otra persona» (Departamento del Ejército, 2019). La doctrina establece que la empatía permite a los líderes, o a cualquier persona, «anticipar lo que otros están experimentando y sintiendo y da una idea de cómo las decisiones o acciones les afectan» (Departamento del Ejército, 2019).

La doctrina implora a los líderes que se pongan en la situación o en el proceso de pensamiento de los soldados antes de tomar una medida que pueda afectar a sus carreras o a la forma en que mantienen a sus familias. Esto no significa dar a los soldados lo que quieran u obligar a los líderes a «ceder» ante los soldados porque estén atravesando momentos difíciles. Más bien, mostrar un liderazgo basado en la empatía equilibra la comprensión de la otra persona con las políticas y los intereses de la organización. Este es el arte del liderazgo. Cultivar la empatía como individuos y como organización permite tomar decisiones elevadas y centradas en las personas.

### La «cuestión de la empatía»

El Ejército exige mucho de sus líderes. Ya sean oficiales, suboficiales u oficiales técnicos, una vez considerados «líderes», las personas deben ejecutar tanto el arte como la ciencia del liderazgo. Sin embargo, muchos —especialmente los líderes subalternos— acaban de conocer el arte del liderazgo. Aunque estos soldados conocen la doctrina, las políticas y los aspectos técnicos de su trabajo, no han aprendido el arte del liderazgo ni en la teoría ni en la práctica. Esto incluye el uso eficaz de la empatía.



Vulcan Forge, es un ejercicio de varios días realizado por el Grupo de Apoyo del Mando tipo misión de la 81ª División de Preparación, en el que los soldados aprenden a establecer una comunicación eficaz y practican la escucha activa, la validación y la empatía. (Foto del Ejército de los EUA: Sargento de 1ª Clase Crystal Harlow)

Como ejemplo ilustrativo, considere el cuerpo de suboficiales (NCO). El Ejército identifica a todos los suboficiales como líderes a partir del grado de cabo. Algunos suboficiales no desean ser líderes y, en algunos casos, no deberían serlo. El Ejército no dispone de un curso de liderazgo directo para enseñar a estos suboficiales los entresijos del liderazgo, como por ejemplo cómo cuidar a sus subordinados para ser líderes eficaces. Muchos suboficiales jóvenes se ven a sí mismos como gestores o jefes, no como líderes. Puede que cumplan con su trabajo técnico, pero no estén comprometidos con la profesión, es decir, aprendiendo a ser líderes y a cuidar de las personas. Estos soldados necesitan aprender a encarnar el juramento de alistamiento, los Valores del Ejército y el Credo de los Suboficiales. Estos juramentos, valores y credos se consideran declaraciones que los soldados memorizan para presentarse a los consejos de ascensos. Se podría argumentar que no se debería permitir presentarse a los consejos de ascensos a quienes no están preparados para ocupar puestos de liderazgo. Sin embargo, para gestionar adecuadamente la fuerza y equilibrar los objetivos de reclutamiento y retención, los soldados en la zona primaria para Sargento y Sargento Segundo deben asistir a los consejos de promoción independientemente de su deseo de liderar o no a sus compañeros soldados.

Las comparecencias ante los Consejos dan lugar a una fecha de Educación Militar Profesional (EMP).

Estos cursos son más técnicos y proporcionan muy poco entrenamiento de liderazgo. Sin embargo, ahora se ha renunciado incluso a ese requisito. Esto permite a los «líderes» conseguir ascensos sin la escolarización requerida para su siguiente grado. ¿Cuándo esperamos que estos jóvenes líderes del Ejército aprendan el arte del liderazgo? ¿Cuándo se impartirá ese entrenamiento si se asciende a los soldados sin la formación necesaria?

Algunos dirán que la formación en el puesto de trabajo (OJT) es la respuesta, pero si agregamos el ritmo de las operaciones, los cambios constantes de personal, los ciclos de entrenamiento impredecibles y muchas otras distracciones, el desarrollo de líderes deja de existir. Además, no hay distinción entre soldado, seguidor o líder por encima del rango de sargento. Todo el mundo entra en esta categoría con un entrenamiento y una experiencia limitados. Sin embargo, se espera que los jóvenes soldados líderes comprendan todas las facetas del liderazgo, incluida la empatía, sin un entrenamiento adecuado. En última instancia, estos soldados simplemente intentan hacer su trabajo, ni más ni menos.

El cuerpo de oficiales del Ejército experimenta fenómenos similares. Dado que los nuevos tenientes ingresan en el Ejército de distintas formas, cada oficial recibe una formación diferente antes de su ingreso. Los programas de la Academia Militar de los Estados

Unidos (USMA), la Escuela de Aspirantes a Oficial (OCS) y el Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva (ROTC) siguen planes de estudios similares. Sin embargo, el contexto y la ejecución de dichos planes de estudios difieren según el lugar y el instructor. Esto incluye un énfasis diferente en la ciencia del liderazgo frente al arte del liderazgo. El énfasis divergente continúa después del nombramiento, dependiendo de la especialización militar. Algunos cursos básicos de liderazgo para oficiales dan más importancia a las aptitudes blandas, como la empatía, que, a las duras, como la puntería, y viceversa, según dicten las necesidades de la especialización militar. A menudo, no se menciona por primera vez el liderazgo basado en la empatía hasta el curso de la carrera de capitanes, o incluso hasta el curso previo al de tomar el mando de una unidad. Esto significa que muchos oficiales apenas están empezando a pensar en el uso eficaz de la empatía cuando asumen su primer mando. Cualquier conocimiento de liderazgo basado en la empatía anterior a este momento se da por supuesto, como ya se ha dicho.

En otras palabras, la mayoría de los oficiales llevan una media de siete años en puestos de mando sobre el personal alistado antes de que el Ejército invierta en enseñarles empatía. Esto es preocupante porque, incluso como líderes de pelotón o integrantes del Estado Mayor, los oficiales se enfrentan a situaciones con sus soldados que requieren la empatía equilibrada con la doctrina. Es fácil que los oficiales subalternos sean excesiva o insuficientemente empáticos sin una instrucción bien pensada.

Los soldados pueden suponer que la empatía no tiene cabida en el liderazgo del Ejército sin un desarrollo adecuado. Pueden pensar que la disciplina y la empatía están reñidas o que la empatía tiene prioridad sobre la doctrina. Estas suposiciones influyen negativamente en los procesos de la toma de decisiones. Las medidas disciplinarias, el personal, las asignaciones y la moral de la unidad se verán afectados. La cohesión y la confianza de la unidad flaquearán. Hay que cultivar la empatía.

Cultivar la empatía genera confianza al establecer un sentimiento de seguridad, respeto y compasión. Por ejemplo, ¿deben realizarse inspecciones de salud y bienestar en una tienda en un ambiente desplegado en la mañana del Día de la Madre? Consideremos las variables como buenos líderes con base en la empatía.

- ¿Pensaron los jefes de unidad en el momento de la inspección?
- ¿Tenía que ser ese día si no había formación programada?
- ¿Se identificaban los jefes de unidad con los soldados que eran madres lejos de sus hijos?

Esto es el Ejército. Estos «líderes» pueden hacer lo que quieran. Pero consideren el ejemplo. ¿Promovería la inspección del Día de la Madre climas más saludables? ¿Crearía confianza? ¿Se sentirían estos soldados cuidados? Probablemente no.

La empatía transmite preocupación por el bienestar de la persona. Si los soldados saben que sus líderes se preocupan de verdad por su bienestar y su perspectiva, es más probable que confíen en su organización. Por el contrario, se genera desconfianza. Esta desconfianza no se debe a la incompetencia. Se debe a no sentirse visto.

La confianza es imprescindible. La confianza es necesaria para la seguridad. Sin seguridad, no hay lugar para el fracaso, la curación o el crecimiento. No hay lugar para la iniciativa disciplinada y el riesgo calculado. Sin espacio para el desarrollo, no hay salida emocional, reflexiva o creativa. Sin salida, la gente se aísla y se amarga. El aislamiento erosiona el apoyo de la comunidad y, a nivel individual, contribuye a problemas de salud mental, alcoholismo y otros comportamientos destructivos. Por lo tanto, la capacidad de aprovechar eficazmente la empatía tiene consecuencias tangibles para el bienestar de los soldados y sus familias, que, por extensión, están confiadas al cuidado de los oficiales.

Los líderes del Ejército de todos los tiempos pueden citar ejemplos de sucesos en los que los soldados se metieron en problemas, pidieron algo fuera de lo normal o tomaron malas decisiones que afectaron a la preparación general de sus unidades. Ocurre todos los días en nuestro trabajo. No debe haber duda de que los soldados de todos los rangos deben ser y serán responsables de sus acciones. El AR [Reglamento del Ejército] 600-20 exige a los líderes que hagan cumplir las normas.

## Un caso práctico de empatía: Apoyo familiar y dotación de personal para el despliegue

El siguiente caso se basa en una situación real a la que se enfrentaron el sargento mayor Tilghman y la capellana Page. Presentamos la situación, nuestras reacciones

iniciales desde perspectivas distintas y cómo se resolvió la situación equilibrando la empatía y la política.

**\*Todos los nombres e identificadores han sido modificados o suprimidos para proteger la privacidad.**

Treinta días antes del despliegue, el sargento de intendencia de la unidad informó a su sargento mayor de comando de que él y su esposa estaban esforzándose por concebir y que recientemente se habían sometido a tratamientos de fertilidad. El sargento de intendencia solicitó que se le permitiera no desplegarse para poder permanecer con su esposa y proporcionarle apoyo durante los tratamientos, las citas y, con suerte, el futuro embarazo. Esto fue antes de la publicación de la Directriz 2022-06 del Ejército (Paternidad, embarazo y posparto), que aborda este tema.

**La reacción inicial de la capellana:** *«Esta situación fue un reto para mí, ya que sopesé el bienestar de este soldado, el bienestar de la unidad y el de mi mando. Podía oír la emoción en la voz de este suboficial mientras celebraba que él y su esposa finalmente eran elegibles para recibir tratamiento de fertilidad. Su desesperación era palpable mientras expresaba con urgencia por qué necesitaba ser retirado del despliegue. Al mismo tiempo, en la oficina de al lado, nuestro equipo de S1 [sección de personal] ya trabajaba sin descanso para cubrir los cada vez más numerosos puestos vacantes. En la sala de mando de arriba, la frustración crecía a medida que los planes descarrilaban justo un mes antes del despliegue. Creía firmemente que las emociones de ambas partes eran válidas y que todas tenían una explicación racional. En última instancia, una de las partes estará más disgustada por el resultado de la situación. Tras escuchar al sargento de intendencia, consideré que lo más saludable para él y su familia habría sido que se quedara con su esposa. Estaría distraído en el mejor de los casos durante el despliegue, así que recomendé a la unidad que enviaran a otra persona en su lugar».*

**La reacción inicial del sargento mayor de comando:** *«En el momento de la solicitud del sargento de intendencia, yo ya había hablado con cinco soldados que también habían solicitado no desplegarse por diversos motivos o acontecimientos vitales. La decisión del comandante del batallón respecto a esos cinco soldados, bajo mi asesoramiento, fue que los motivos alegados no justificaban que ninguno de ellos permaneciera en la guarnición. Cuando el sargento de intendencia expuso su problema e hizo su petición, aprecié de verdad su situación. Tengo dos hijos y me encanta ser padre.*

*También me pareció valiente por su parte y la de su esposa intentar un tratamiento de fertilidad. Los tratamientos de fertilidad son procesos muy difíciles y estresantes, y respeté su petición. De todos los soldados que solicitaron no desplegarse, consideré que esta razón era la más legítima y merecía una reflexión, discusión y análisis más profundos con el comandante del batallón, el capellán y nuestro gestor de fuerzas S1».*

Entonces, ¿qué pasó?

Se tomó la decisión de que el suboficial se desplegaría. La reflexión, el debate y el análisis llevaron a la siguiente información:

El sargento de intendencia era la única persona con entrenamiento en la logística de la unidad. Había dirigido y supervisado todas las disposiciones e inventarios de materiales anteriores. Trabajó con el encargado del libro de bienes para elaborar los recibos de mano en la avanzada y en la retaguardia. Era el único con conocimiento tangible de cada elemento del libro de materiales. No había nadie con quien pudiera intercambiarse. No se disponía de un sustituto de otra unidad hasta pasados al menos tres meses.

El comandante del batallón y el sargento mayor discutieron la posibilidad de dejarle fuera del despliegue. Parte de la conversación giró en torno a la percepción de permitirle quedarse. En particular, teniendo en cuenta a los cinco soldados a los que ya se les había denegado la misma solicitud. Se expresó preocupación por el impacto que tendría en el clima general de la unidad el hecho de que se permitiera su solicitud. El comandante del batallón y el sargento mayor coincidieron en la importancia de la equidad en todos los ámbitos. Sin embargo, ambos consideraron que la situación era diferente y que las decisiones debían tomarse caso por caso, no en conjunto.

En última instancia, el comandante del batallón decidió que el riesgo era demasiado alto, especialmente en lo que respecta a la responsabilidad de los recursos, y decidió desplegar al soldado. En consonancia con los principios de liderazgo basados en la empatía, los mandos sabían que la forma en que dieran la noticia al sargento de intendencia influiría en la forma en que éste recibiera la mala noticia.

Un «no» directo, sin empatía ni explicaciones, puede generar resentimiento, aislamiento y dificultades en las relaciones. Un «no» incierto, caracterizado por un lenguaje poco comprometido y una falta de implicación, podría generar confusión, estrés e

incertidumbre en un momento ya de por sí incierto. Lo que se necesitaba era un «no» sencillo que comunicara una decisión clara y, al mismo tiempo, proporcionara un contexto y una explicación al soldado, demostrando que su comando era empático con su petición, tenía en cuenta su situación específica y consideraba detenidamente la respuesta adecuada.

Comprensiblemente, el sargento de suministros estaba disgustado y decepcionado. El sargento primero de la unidad y el sargento mayor adoptaron un planteamiento basado en la empatía, discutieron los obstáculos considerados y le explicaron el «por qué» de la decisión. Los líderes del comando podrían haber denegado fácilmente la solicitud y seguir adelante porque era lo mejor para la unidad. Sin embargo, en ningún momento durante su consideración eliminaron la humanidad de la situación. El comando demostró empatía en el arte y la ciencia del liderazgo dedicando tiempo a comprender al soldado y su compromiso con la misión.

### El camino por seguir: Enseñar la empatía desde el principio

El Ejército no puede esperar que las personas en posiciones de liderazgo desarrollen habilidades de

empatía de la noche a la mañana. Por el contrario, estas habilidades deben ser enseñadas a lo largo de la educación profesional militar y el entrenamiento para el personal alistado y oficial. Proponemos que el Ejército desarrolle un plan de estudios sólido para enseñar empatía y liderazgo eficaz basado en la empatía al personal de todos los niveles y en todos los cursos. Esperar que los jóvenes soldados aprendan empatía en el trabajo después de asumir responsabilidades es un riesgo demasiado grande.

Los líderes tienen que recordar lo que es ser un soldado de 20 años intentando comprender el mundo y el Ejército. Olvidamos lo que es ser ese joven sargento o teniente nuevo, con todas las presiones de la vida y del Ejército sobre sus hombros. Debemos utilizar las herramientas del Ejército para desarrollar nuestra capacidad de liderazgo y mejorarnos a nosotros mismos, a nuestras unidades y a nuestros soldados. Hay que encontrar un equilibrio entre el buen orden y la disciplina y la comprensión de nuestra gente. ■

*Descargo de responsabilidad: Las opiniones expresadas en el presente artículo son las de los autores y no reflejan necesariamente las del NCO Journal, del Ejército de EUA o del Departamento de Defensa.*

## Referencias

Department of the Army. (2019). *Army Leadership (ADP 6-22)*. [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN20039-ADP\\_6-22-001-WEB-0.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf)

Department of the Army. (2020). *Army Command Policy (AR 600-20)*. Army Publishing Directorate. [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN32931-AR\\_600-20-004-WEB-6.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN32931-AR_600-20-004-WEB-6.pdf)

Miller, C. C. (2019). How to be more empathetic. *The New*

*York Times*. <https://www.nytimes.com/guides/year-of-living-better/how-to-be-more-empathetic>

Riess, H. (2017). *The Science of Empathy*. *Journal of Patient Experience*, 4(2), 74–77. <https://doi.org/10.1177/2374373517699267>

Rsa Short: *Empathy*. (2021). Brené Brown. <https://brene-brown.com/videos/rsa-short-empathy/>.

# NCO JOURNAL

El *NCO Journal* ofrece un foro y la oportunidad de publicar para los suboficiales, por los suboficiales, para el intercambio abierto de ideas e información en apoyo del entrenamiento, la educación y el desarrollo. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/>