

LA EMPATÍA DEL MANDO

Alberto Zanchetta



Es bien conocido que la vida naval más que una profesión o un medio de vida es una apasionante forma de vivir, y su estilo no se concibe sin valores morales. La Armada existe para garantizar la seguridad de las aguas nacionales y contribuir a la acción del Estado en la mar, tanto en aguas continentales como en distintas misiones de vigilancia y de seguridad, de mantenimiento de la paz, de ayuda humanitaria, de investigación científica, de protección del patrimonio nacional y el medio ambiente, de diplomacia, etc. Esto implica que la formación de su personal debe contar con un alto grado de competencia para liderar con entusiasmo estos objetivos. Una premisa importante es el liderazgo de sus oficiales y sus suboficiales.

Estudios realizados, sobre todo en los últimos tiempos¹, señalaron que hay una relación significativa entre la *empatía* y el *liderazgo*. Aquellos han concluido que las personas que son consideradas más empáticas son percibidas como líderes, vistos así en particular por sus subordinados. La empatía fundamentalmente es ser capaz de sentir con el otro de modo real. Sin embargo, los estudios no permitieron afirmar de modo claro una relación entre empatía y liderazgo².

En contextos profesionales y en algunas organizaciones, se utiliza con mucha frivolidad la palabra «empatía» hasta el punto de que tenerla o no parece ser una cuestión de mera voluntad; sin embargo, un liderazgo empático es una cuestión compleja, que puede suscitar dilemas morales. Al líder se le exige, por un lado, que sea próximo, pero, por otro, que sepa tomar distancia y no se deje absorber por los sentimientos de los otros. Se lo supone un hombre cortés, amable y de buen trato, cualidades de carácter que ayudan a estrechar vínculos con los subordinados y los colaboradores.

Hay que reconocer que liderar con empatía requiere coraje. La capacidad empática favorece una mejor comunicación y relación con los subordinados, y contribuye indirectamente a su rendimiento. Además, puede acrecentar el clima emocional, optimizar la toma de decisiones y mejorar, también, la calidad del trabajo en equipo en las unidades.

La empatía es vista como una contribución a un ambiente de salud laboral³ entendido como: *el completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedades*. El ambiente de una unidad puede considerarse una fuente de salud cuando aporta a quienes se desempeñan en él una serie de aspectos positivos y favorables, que les permiten desarrollarse con comodidad y gusto. Las personas mejor predisuestas a la empatía califican mejor.

En el ámbito militar, es conocido que el mando es la función característica de un oficial; se podría decir que es su oficio. Este título lo obliga a ejercerlo no de modo rutinario, sino como un arte especial, casi artesanal, cualquiera sea el grado, más o menos elevado, que ocupe. El mando es un inductor, el ejercicio equilibrado de autoridad que se traduce en un gran poder de persuasión. Los términos inductor y conductor son fieles reflejos de la física referida a la electricidad y el calor. El inductor transmite por proximidad; el conductor, por contacto.

El Capitán de Fragata capellán Alberto Zanchetta estudió en el Seminario Metropolitano de Buenos Aires y en la Universidad Católica Argentina, en la Facultad de Derecho Canónico.

Fue ordenado sacerdote en 1973 por la Arquidiócesis de Buenos Aires. Cumplió varios destinos en parroquias de Buenos Aires (1973-1979) y fue Capellán en el Colegio Champagnad y en el Hospital Fernández (1980-1983) de Buenos Aires.

Es magíster en Ética Social por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México (2014).

Asimismo, fue profesor de Teología en la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica Argentina (1978-1983).

Ingresó a la Armada en 1984. Cumplió destinos en: Flota de Mar (1984-1986 y 1989-1991), Comando de la Infantería de Marina (1987), fragata ARA *Libertad* (1988, 1992 y 1999), Escuela Naval Militar (1993-1998), Dirección de Educación Naval (2000-2002), Canciller del Obispado Castrense (2003-2004), Misión de Paz (Haití) (2005), Jefe Servicio Religioso del Comando de Operaciones Navales (2006) y DGPN (2007-2008). Pasó a retiro en 2009.

Obtuvo el premio «Domingo Faustino Sarmiento» del Centro Naval, por sus artículos: «Cambios profundos, vulnerabilidades peligrosas» BCN N.º 774 en 1995; por su trabajo «¿Necesita un comandante de consejo?», BCN N.º 807 del año 2004 y «Enrique Ernesto Shaw, un oficial singular» BCN N.º 809 en 2004.

1 Bell, G. B. y Hall, H. E., «The relationship between leadership and empathy», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49 (1), 1954, 156-157; Tzouramani, Eleni, *Leadership and Empathy*, Springer Texts in Business and Economics book series, 2016.

2 Kellert, J. B., Humphrey, R. H. y Sleeth, R. G., «Empathy and the emergence of task and relations leaders», *The Leadership Quarterly*, 2006, 17 146-162.

3 El concepto de salud fue definido en el preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, Nueva York, 1946.



La empatía no se refiere a los sentimientos de tristeza o de preocupación abrumadora propios que inquietan a un hombre. En la vida militar, no significa ser complaciente con el personal ni preguntarle cómo se siente cada mañana. Lo que realmente significa es poder ver (las situaciones) a través de los ojos de sus subordinados. Implica cercanía, proximidad, capacidad para ponerse en el lugar del otro.

Es importante que el mando vaya unido a la empatía, ya que ella permite percibir, compartir o inferir los sentimientos, los pensamientos y las emociones de los demás en base al reconocimiento del otro como tal. Es decir, como un individuo similar. Es vital para la vida social. Es comprender a una persona desde su punto de vista y no solo desde el propio, para poder experimentar las percepciones del otro o de los otros. Produce una base para la solidaridad ante una angustia personal, por ejemplo, el miedo, la desesperanza, la incertidumbre, el desaliento, etc.

Si bien es cierto que en la vida militar se debe practicar un intenso adiestramiento para ser competente, ello no es óbice para que los hombres se sientan vulnerables, porque toda persona es, de por sí, un ser vulnerable, débil, quebradizo. El hombre que abraza la carrera de las armas sabe que es probable que viva una existencia peligrosa e insegura en algún momento de su vida. El mundo es el escenario del riesgo y, al mismo tiempo, en sí mismo es precario y peligroso. La conciencia de esta vulnerabilidad no puede ser extraña ni ajena a la formación y al adiestramiento militar, por lo cual, el acto educativo y cultural es importante, ya que permite transmitir sentido.

Desde hace tiempo, el énfasis en la empatía ha crecido, sobre todo, en la profesión médica. Los médicos y las enfermeras intentan ponerse en el lugar de sus pacientes para proporcionar una atención más cuidadosa y acertada.

En los últimos años, el concepto de «empatía» ha llegado, incluso, a las salas de las juntas directivas de las empresas, en donde los dirigentes empresariales intentan comprender mejor a sus trabajadores y clientes.

La empatía consta de un aspecto cognitivo: saber cómo se siente una persona, y de un aspecto emocional, que es la causa. El primero es sustentado por la mente, es decir, se necesita del entendimiento de los sentimientos y de los pensamientos, antes de la experimentación emocional. El segundo es propio de la activación empática y es el que lleva al sujeto a responder con una conducta apropiada. Por esta razón, se dice que la teoría de la mente es la que antecede a la empatía⁴.

La empatía (su práctica) se interesa por elevar la autoestima, por estimular su potencial, desarrollándola al máximo, porque dicho potencial se pondrá al servicio de la Institución a la cual se sirve, en la que continuará su crecimiento en el entorno en el que habita.

La empatía no se refiere a los sentimientos de tristeza o de preocupación abrumadora propios que inquietan a un hombre. En la vida militar, no significa ser complaciente con el personal ni preguntarle cómo se siente cada mañana. Lo que realmente significa es poder ver (las situaciones) a través de los ojos de sus subordinados. Implica cercanía, proximidad, capacidad para ponerse en el lugar del otro. Esta actitud ayuda a entender mejor el comportamiento de los hombres en determinadas circunstancias, en particular, en el riesgo, en el peligro y en lo desconocido, características típicas de la vida militar, y la forma en que los hombres toman las decisiones y cumplen las órdenes⁵.

La empatía, por lo general, provoca que las personas se ayuden entre sí, en un espíritu de cuerpo. No debe entenderse como ser blando. Posibilita descubrir lo que motiva a una persona o a un grupo. ¿Qué comandante u oficial, sin importar lo áspero que pueda ser, podría decir con franqueza: «No quiero entender mejor a mis subordinados»? Si bien la preocupación sincera y la compasión podrían ocurrir como resultado, la práctica de la empatía se enfoca en adquirir entendimiento, no en generar sentimientos personales. Se aplica para ganar mayor comprensión y adhesión, y tomar mejores decisiones. Su meta no es generar simpatía porque sí, sino crear mejores resultados para todas las misiones y actividades.

La empatía es una herramienta de recolección de datos que permite apreciar el ambiente humano en el que se opera y, por lo tanto, comunicarse con claridad, hacer mejores pre-

⁴ Labos, Edith. *Tratado de Neuropsicología Clínica*. Editorial AKADIA, 2019, 29.

⁵ La palabra «empatía» es de origen griego; *empathía* significa «emocionado».

dicciones, optimizar las tácticas e inspirar lealtad. Además, permite predecir el efecto que las decisiones y las acciones tendrán en las misiones y, en consecuencia, tener en cuenta estos elementos en la elaboración de una estrategia y táctica adecuadas. Si esta concepción funciona y se valora en las empresas y en profesiones civiles, hay que pensar que debería, también, beneficiar la actividad o la vocación militar.

Al vincular la empatía con la simpatía, hay que notar que la primera es un proceso cognitivo, mientras que la segunda es una reacción emocional. La consideración de empatía proporciona a la Institución la posibilidad de una doctrina sensata y hasta simplista: «Identificar y comprender lo que los hombres piensan, sienten y creen» y, en base a eso, con cuánta disponibilidad y entusiasmo se puede contar por parte de ellos. Es distinguir entre la *capacidad de comprender* los sentimientos, los motivos y la perspectiva de otra persona y la *reacción personal y emocional propias*.

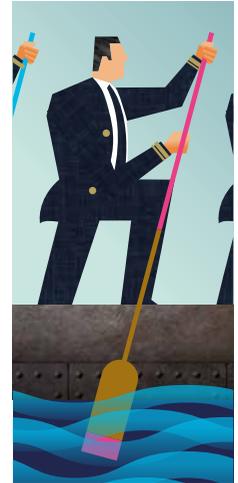
Se presume erróneamente que la mayoría de los rasgos de carácter son innatos. Una vez, un comandante le dijo a su nuevo capellán: «No soy muy empático. Necesito su ayuda para saber cuándo soy demasiado duro». Aunque el autorreconocimiento de este comandante es loable, optó por delegar una debilidad en lugar de fortalecerla. Tal vez esto se debe a la percepción de que la empatía es un atributo intrínseco que algunas personas poseen y otras carecen, en lugar de pensar que es una destreza importante que un conductor puede cultivar, practicar, desarrollar y atender.

El énfasis en la doctrina es que los comandantes y los oficiales en general usen la empatía para considerar mejor a su personal y a sus familias, y susciten la adhesión y la confianza de sus hombres. El hombre que arrostra los peligros o que, por lo menos, no se turba, es un hombre valiente; el que se turba sin motivo serio suele ser cobarde.

Se debe considerar que el liderazgo no se hereda, sino que se cultiva y se ejerce diariamente con preocupación y atención. Un líder militar puede y debe usar la empatía, entre otras cosas, para comprender mejor la conducción de sus hombres y capitalizarla, también, para su propia formación. Esto es válido no solo para cualquier individuo con sensatez, sino también para las emociones, los pensamientos y las perspectivas colectivas de las unidades. Si el liderazgo es «el proceso de poder influenciar en otras personas», entonces, la capacidad de entender las necesidades y los deseos de esas personas es crucial. Este concepto implica un estilo de liderazgo practicado mediante el ejercicio de la influencia sobre otros, con quienes se comparten un propósito y una dirección comunes dentro de una institución o una unidad⁶. Esta tarea ya es suficientemente difícil con un grupo bastante homogéneo de personal militar en una unidad orgánica. Es mucho más complicada en una organización conjunta o interinstitucional.

Como parte de investigaciones que se realizaron a oficiales y a funcionarios civiles para determinar qué conocimientos, destrezas y capacidades son necesarias en un ambiente conjunto, interinstitucional o multinacional, si bien no se mencionó específicamente la empatía, los resultados indicaron que las *habilidades interpersonales* eran el atributo más crítico⁷. Las habilidades interpersonales y de integración tienden a ser de importancia preeminente en ambientes conjuntos, en los que el éxito normalmente requiere la colaboración voluntaria de las organizaciones independientes que con frecuencia están siguiendo distintas agendas.

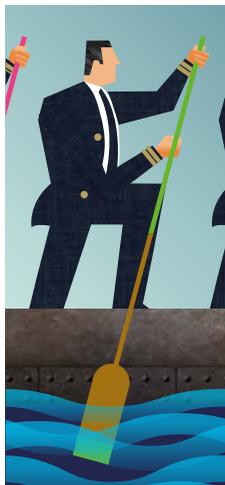
Comprender estas perspectivas diversas es una habilidad esencial que un líder militar necesita poseer para poder alinear varias metas a un resultado final común. De la misma manera en que un comandante considera la empatía para comprender mejor a los hombres de su unidad, puede usar la misma habilidad para mapear el terreno humano en un ambiente operacional asignado. Porque «conocerse y conocer a los demás» es la signatura más importante de la vida y, por supuesto, de un líder militar. En ello se descubren las actitudes y las limita-



El énfasis en la doctrina es que los comandantes y los oficiales en general usen la empatía para considerar mejor a su personal y a sus familias, y susciten la adhesión y la confianza de sus hombres.

⁶ «Influencia» se refiere solo a los que se encuentran en proximidad inmediata al líder. No obstante, los líderes ejercen influencia no solo sobre sus subordinados directos; además, pueden hacerlo sobre otras personas ajenas a su unidad o componente.

⁷ *Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments*; and U. S. College of Naval Warfare, Joint Military Operations, Newport, Rhode Island.



El conocimiento de la personalidad permite, de alguna manera, predecir la conducta de un individuo en general y, también, en particular. La personalidad no es algo *estático*, sino *dinámico*.

ciones propias y ajenas, es el cuaderno de bitácoras de una navegación adecuada. El líder que considera la empatía es alguien que sabe valorar y reconocer a las personas que colaboran con él, que honra su condición de personas.

Sun Tzu destacó, en su momento, la importancia de intentar conocer, también, al enemigo o adversario⁸. Sin lugar a dudas, esta recomendación va más allá de la ciencia o el arte de la guerra, y se focaliza en considerar cómo funciona el comportamiento humano en base a su cultura. Un patrón de conducta es algo muy arraigado en cada persona, que tiene lugar entre dos polos: la herencia y el ambiente. Y existen diferencias entre carácter, rasgo y temperamento. El conocimiento de la personalidad permite, de alguna manera, predecir la conducta de un individuo en general y, también, en particular. La personalidad no es algo *estático*, sino *dinámico*. Se encuentra siempre en movimiento, como una realidad abierta, amplia, cambiante, que va recibiendo las influencias de todas y de cada una de las vivencias de un individuo, las cuales terminan configurando su perfil. O sea, en la personalidad confluyen aspectos físicos, psicológicos, sociales y culturales. De ahí que un líder debe estar atento a los cambios constantes en el estado de ánimo de sus hombres, porque pueden ser indicativos de una personalidad a medio hacer, lo cual lo obliga a compensar sus carencias y deficiencias. Esto le permite conocer el capital humano con el que cuenta y, quizás, obligarse a resolver, antes de acometer o encarar la misión asignada, suplir el faltante. Se presupone que un buen líder posee una forma de relacionarse con sus subordinados empática, próxima, pero no solo con los directos, sino, también, con los destinatarios de su misión y con las otras organizaciones o grupos de interés con los que colabora para hacer realidad la misión. Comprender a las personas en un área de operaciones —ya sean enemigas, amigas o neutrales— requiere curiosidad y disposición para plantear, atender y contestar preguntas empáticas.

Si bien el estudio de la cultura podría ayudar a comprender la empatía, una perspectiva importante es lo que las personas propias y ajenas piensan o creen. La empatía busca, en realidad, comprender desde adentro, considerando el mundo desde la perspectiva de otra persona. Este es un estudio fundamental cuando se enfrentan adversarios de distinta cultura o formación en eventuales intervenciones militares.

El modelo inspirado en Sun Tzu denominado «maneras de ver» —¿Cómo nos ven? ¿Cómo los vemos a ellos?— es un ejercicio sencillo, pero desafiante, porque puede ayudar a un comandante militar a superar sus propios prejuicios y a comprender el punto de vista de otra persona, lo más importante de la empatía.

Las percepciones derivadas de un proceso interrogatorio pueden llevar a una mejor toma de decisiones y, también, al éxito en un ambiente operacional, a veces, complicado. La empatía es una potente herramienta para comprender los aspectos humanos tanto dentro como fuera de las propias fronteras. Hay un paso clave entre la empatía y las buenas decisiones. Fundamentalmente, la pregunta ética es: «¿Qué se debe hacer con estas percepciones empáticas?».

- Una opción es descartar esta comprensión y seguir sin preocuparse por su impacto.
- Otra opción sería usar la empatía como elemento para explotar a un homólogo o manipular a un subalterno.

Ninguna de estas acciones es consistente con los valores éticos de la Institución ni engendran una relación basada en la confianza, uno de los fundamentos de la vocación naval-militar. Las personas que usan la comprensión empática de esta manera son insensibles; son el epítome de líderes tóxicos.

Otra posibilidad sería usar la comprensión empática para buscar el mejor resultado posible. Optar por valorar los sentimientos y los deseos de otras personas en la toma de decisiones podría derivarse de uno de los tres modelos éticos principales:

⁸ Sawyer, Ralph D., *El arte de la guerra*, editorial Distal, Buenos Aires, 2002.

- responsabilidad por cuidar a los subordinados y a otras personas (ética profesional),
- una adhesión a los ideales morales personales o colectivos (ética de virtudes) o
- el deseo de mejorar la situación para todas las partes involucradas.

Por lo tanto, lejos de ser un concepto «subjetivo» (o considerado blando), la empatía es un aspecto del liderazgo que contribuye a comprender cómo se desenvuelven los hombres en determinadas situaciones críticas y, sobre todo, a valorar la toma de buenas decisiones que, a la vez, sean morales y que beneficiarán a la Institución, lo que configurará positivamente el ambiente y le dará prestigio.

La empatía es, quizá, el rasgo menos comprendido del liderazgo, pero posiblemente sea uno de los más importantes, puesto que el conflicto armado o el eventual combate es «un esfuerzo principalmente humano», por lo cual, es imprescindible que los comandantes y los oficiales entiendan la psicología humana para formar equipos cohesivos basados en la confianza y para influir con coraje en el teatro operacional en el que toque actuar. El coraje no es un asunto que deba ser considerado aislado o novelesco.

Santo Tomás de Aquino diferenció dos aspectos del coraje: *la acción valiente y el cuidado de la propia vida*. La persona valiente muestra coraje ante la muerte, pero el coraje, a su vez, exige también conocimiento de los riesgos.

Nadie está dispuesto a exponer su vida sin ningún sentido. Además, no asumir riesgos para lograr un objetivo noble sería estar cosificando la vida, y una vida convertida en objeto carece de sentido.

El apego excesivo a la vida conduce a la falta de coraje, y tal tipo de apego puede ser una enfermedad. Se necesita coraje para superar el miedo que hacen sentir las situaciones difíciles y peligrosas. Se necesita coraje para afrontar las circunstancias temibles. Para Tomás de Aquino, cualquiera que esté dispuesto a sacrificar su vida en nombre de una vida auténtica es una persona valiente. No obstante, solamente las personas que tienen fe y esperanza en la vida eterna son capaces de sacrificar su seguridad.

Toda Institución necesita líderes empáticos y valientes que puedan usar sus destrezas en situaciones operacionales y de liderazgo difíciles. Hay una especie de necesidad de mejorar y de elevar el rol de la empatía en la doctrina clarificando su definición como una habilidad que permite comprender mejor a las personas. A su vez, debe ocupar un lugar prominente en la doctrina referida a la necesidad de reforzar la confianza, especialmente cuando hay grandes diferencias culturales, como ocurre cuando hay que actuar u operar con organizaciones o componentes conjuntos, interinstitucionales o multinacionales, o cuando se trabaja con personas locales. En el nivel táctico, el desarrollo de confianza muchas veces llega a ser crítico para la supervivencia personal y el logro de la misión⁹. También habría que ampliar el uso de este concepto (su contenido) en otros aspectos de las operaciones.

Obviamente, tanto oficiales como suboficiales deben estar familiarizados con los conocimientos y las teorías del empeño militar, y conocer las lecciones que se derivan de la historia, pero no ignorar y enfatizar el desarrollo de las habilidades empáticas.

En lo institucional, hay que aprovechar las oportunidades, sobre todo, en el adiestramiento, antes de asumir el rol correspondiente en la conducción, porque hoy día, hay que liderar jóvenes marinos y soldados que son distintos de los de otras épocas, para que descubran que la conducción con empatía les permitirá una mejor comprensión del quehacer humano y naval. A su vez, a la fuerza le facilita potenciar la conducción.



Santo Tomás de Aquino diferenció dos aspectos del coraje: la acción valiente y el cuidado de la propia vida. La persona valiente muestra coraje ante la muerte, pero el coraje, a su vez, exige también conocimiento de los riesgos.

⁹ Rousseau, Denise M., *A Cross-Discipline View of Trust*, Academy of Management Review, 1998, 23.

En la actualidad, se requieren conductores que usen la empatía como parte de su liderazgo, tanto en las bases como en las unidades operativas.

Si los hombres son esenciales en los conflictos armados o en las misiones de paz, se necesitan líderes que puedan descifrar el terreno humano tan bien como pueden leer una carta náutica. Comprender el funcionamiento humano es complejo de por sí, e ignorar en el mando la empatía es, posiblemente, fracasar.

Si los hombres son esenciales en los conflictos armados o en las misiones de paz, se necesitan líderes que puedan descifrar el terreno humano tan bien como pueden leer una carta náutica.



El buen liderazgo es saber tomar siempre la decisión correcta y transmitir a los subordinados el propio convencimiento, la propia confianza, la propia energía, el propio entusiasmo, porque el coraje va más allá de una elusiva relación con el miedo: es la capacidad de enfrentarse a una situación que eventualmente presente un peligro inminente, real o supuesto con competencia. Y este no puede aparecer mezclado con solo el orgullo o la ambición. Debe estar asociado a la habilidad, a la experiencia y al valor. La empatía es la capacidad de tener un corazón; el liderazgo es el atributo de actuar sobre ese corazón cuando importa.

Los valientes no solo son objeto de admiración, también son objeto de gratitud. Los hombres de armas tienen que estar espiritualmente en condiciones de enfrentar lo complicado y desafiante con competencia. ■