



# LIDERAZGO VISIONARIO PARA LAS FUERZAS ARMADAS

Por **CR JOSÉ MANUEL ACEVEDO**

## Palabras Clave:

- > Liderazgo
- > Futuro
- > Defensa
- > Multidominio

*“No podemos cambiar el pasado,  
pero podemos dar forma al futuro”.*

Steve Jobs<sup>1</sup>

## Introducción

En el siglo XXI, las fuerzas armadas enfrentan ambientes operacionales caracterizados por cambios rápidos y desafiantes. En este contexto, el liderazgo adquiere una importancia crucial para preparar a las fuerzas para la guerra futura. Como afirmó el general von Clausewitz, *“el primer acto de discernimiento que llevan a cabo un estadista y un jefe militar es el de establecer correctamente la clase de guerra en la que están empeñados”*<sup>2</sup>.

Las Fuerzas Armadas necesitan conductores que puedan ejercer un liderazgo inspirador y creativo sobre el instrumento militar puesto a su disposición, planificar operaciones en un campo de batalla caracterizado cada vez más por las operaciones multidominio y prepararlas para la guerra futura.

En un mundo donde la incertidumbre y la complejidad son variables constantes, estos conductores deben comportarse como líderes visionarios con capacidad de analizar y comprender las tendencias globales, así como el com-

plejo entramado de interacciones, procesos y cambios que ocurren dentro de una sociedad, junto con las evoluciones tecnológicas<sup>3</sup>.

A través de una visión prospectiva, estos líderes podrán anticipar posibles escenarios y desarrollar estrategias flexibles que permitan adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes.

Este artículo tiene como objetivo ofrecer un enfoque sobre cómo el liderazgo visionario puede anticipar y adaptarse a las dinámicas cambiantes en diversos ambientes operacionales, permitiendo que las fuerzas armadas se preparen eficazmente para afrontar los desafíos del futuro.

## Prospectiva y escenarios

La *Prospectiva* consiste en una serie de tentativas sistemáticas para

1. Steve Paul Jobs (San Francisco, 1955 - Palo Alto, California, 2011) fue un visionario informático y empresario estadounidense, reconocido como el pionero del primer ordenador personal. Fundador de Apple Computer, una de las empresas más innovadoras en la historia de la tecnología, Jobs transformó la industria con su enfoque revolucionario y su capacidad para anticipar las necesidades del futuro digital (Fernández & Tamaro, 2004).
2. Von Clausewitz, Karl. De la guerra. Buenos Aires: Libertador, 1997, p. 32.
3. Scales, 2016.

✓ ARTÍCULO CON REFERATO



cv

### JOSÉ MANUEL ACEVEDO

Coronel de Infantería del Ejército Argentino. Es oficial de Inteligencia, oficial de Estado Mayor del Ejército, oficial de Estado Mayor Conjunto, Bachiller Universitario en Relaciones Internacionales, licenciado en Estrategia y Organización, posee una Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto, una Especialización en Inteligencia Estratégica en la República Federativa del Brasil y es maestrando en Estrategia Militar (Tesis en desarrollo). Se desempeñó como jefe en varias Unidades de Inteligencia y actualmente como inspector de Inteligencia en la Inspectoría General del Ejército.

observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía, la política y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que produzcan con mayor probabilidad, los mayores beneficios económicos y sociales.

Así, se vislumbra que la Prospectiva es anticipar el futuro, revelándose como una tarea de alta complejidad, pero de una trascendental importancia para la eficacia de las operaciones militares.

En este contexto, la prospectiva y la construcción de escenarios se realzan como herramientas de inestimable valor dentro de la inteligencia estratégica, concediendo una ventaja competitiva innegable<sup>4</sup>. La capacidad de vislumbrar futuros probables no sólo permite la mitigación de riesgos, sino también la explotación de oportunidades, cimentando así una base firme para la toma de decisiones a nivel estratégico militar.

La prospectiva se configura como una disciplina metódica que persigue el análisis sistemático del porvenir, identificando tendencias, fuerzas de cambio y posibles secue-

las. La aplicación de esta herramienta brinda a los líderes militares la facultad de alejarse del enfoque reactivo y de adoptar una mentalidad proactiva y previsoras.

Por otro lado, la construcción de escenarios permite la simulación de diversos futuros concebibles, lo que permite evaluar las implicaciones asociadas y las estrategias más adecuadas en cada caso particular. Esto respalda la elaboración de planes de contingencia y aumenta la preparación para lidiar con situaciones inesperadas.

La unión entre la prospectiva y la construcción de escenarios converge en una visión más completa y abarcadora del futuro, generando una ventaja competitiva de considerable relevancia para aquellos que resulten capaces de emplear estas herramientas con destreza y precisión.

### El futuro de las operaciones militares

Ya para el año 2035, el futuro de las operaciones militares se configura bajo el paradigma de la fusión de diferentes dominios y la aplicación extensiva de tecnologías disruptivas. Se anticipa que las fuerzas armadas

# La capacidad de vislumbrar futuros probables no sólo permite la mitigación de riesgos, sino también la explotación de oportunidades, cimentando así una base firme para la toma de decisiones a nivel estratégico militar.

llevarán a cabo sus operaciones en un entorno multidominio, donde las fronteras convencionales entre los niveles de la guerra ya se habrán desvanecido por completo.

Las operaciones aéreas, terrestres, marítimas, cibernéticas y espaciales deben ser objeto de una integración más estrecha, que permita una mayor coordinación y sinergia en el empleo de las capacidades militares. Este requerimiento demandará un liderazgo estratégico capaz de comprender y dirigir de manera eficiente y efectiva estas operaciones multidominio.

Además, la adopción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la robótica, la ciberseguridad y la biotecnología altera drásticamente la naturaleza del conflicto armado. Se prevé que las operaciones militares dependerán cada vez más de sistemas automatizados y autónomos, lo que impactará en la participación humana directa en el proceso de toma de decisiones<sup>4</sup>.

El líder del futuro debe coordinar a individuos con sistemas autónomos y robots, formando organizaciones combinadas altamente efectivas. La clave reside en aprovechar las capacidades inherentes de cada uno para lograr la máxima eficacia y reducir al mínimo las debilidades.

Este cambio en la forma de operar requiere un enfoque innovador y creativo por parte de los líderes militares. Deben estar dispuestos a adaptarse rápidamente y

a aprender continuamente para mantenerse en la vanguardia de la evolución tecnológica.

El líder visionario debe desarrollar un excelente entendimiento de los demás dominios y sus protagonistas. Esto implica una estrecha colaboración con especialistas de diferentes campos y una comprensión profunda de las capacidades y limitaciones de cada dominio.

La coordinación y cooperación entre los diferentes dominios van a ser fundamentales para lograr la superioridad operativa y enfrentar desafíos complejos.

Los líderes deben ser capaces de adoptar un enfoque holístico y sistémico, considerando el impacto de sus decisiones en todos los dominios operacionales.

## Liderazgo centrado en redes

En el futuro, el liderazgo militar se verá fuertemente influenciado por las tecnologías de la información y la comunicación, lo que habilitará operaciones centradas en redes. La transparencia y la redundancia en los sistemas de información y comunicación brindan a los líderes la capacidad de adquirir y actualizar información en tiempo real, interactuar con diversos actores y tomar decisiones de manera expedita y precisa.

El liderazgo centrado en redes exige una mentalidad colaborativa y una disposición al intercambio de información y conocimiento

entre distintos niveles jerárquicos. Los líderes deben estar abiertos a escuchar a sus subordinados y a fundamentar sus decisiones en datos duros y análisis pragmáticos. Sin embargo, el uso extensivo de redes también plantea desafíos significativos. Los líderes deben estar preparados para aumentar la delegación de autoridad en situaciones donde las redes puedan fallar, lo que conlleva a una mayor necesidad de ejercer en la "soledad del mando", donde los líderes se ven obligados a tomar decisiones cruciales en momentos de incertidumbre.

El liderazgo centrado en redes también implica un mayor "ancho de banda" para la conducción y la capacidad de participar con otras agencias nacionales e internacionales. Dado el carácter transversal del ciberespacio, los líderes deben establecer relaciones de colaboración y coordinación para enfrentar amenazas y desafíos compartidos.

El ciberespacio ha emergido como un nuevo dominio de batalla con una creciente relevancia en las operaciones militares. La accesibilidad, la falta de barreras físicas y la capacidad de mantener el anonimato hacen que el ciberespacio sea una herramienta atractiva para actores hostiles.

Los líderes militares deben

4. Marcial, 2011.

5. Ministerio de Defensa de España, 2019.

## El ciberespacio es un terreno en continua evolución, y las tácticas y técnicas empleadas por los actores hostiles también evolucionan constantemente.

fomentar la creatividad y la capacidad de adaptación en sus equipos para enfrentar este entorno en constante cambio y desafío. El ciberespacio es un terreno en continua evolución, y las tácticas y técnicas empleadas por los actores hostiles también evolucionan constantemente. Además, los líderes militares deben desarrollar habilidades de comunicación efectiva para transmitir información técnica a personal que no está familiarizado con el ciberespacio. La colaboración y coordinación entre diferentes agencias y organismos son esenciales para abordar las amenazas cibernéticas de manera integral.

La ciberseguridad se convertirá en una preocupación primordial para las fuerzas armadas, y los líderes militares deben estar preparados para enfrentar ataques cibernéticos sofisticados y coordinados. Esto requiere una inversión sustancial en capacidades de defensa cibernética y la formación de personal altamente especializado en esta área.

### Cualidades del líder visionario

Las cualidades del líder visionario adquieren una relevancia crítica en el entorno militar del futuro. Estos líderes deben nutrir y ejercitar su pensamiento crítico para afrontar tanto los cambios anticipados como los imprevistos.

La generación de confianza se erige como un atributo esencial,

cimentada en un conocimiento profundo de sí mismos y de sus equipos. Deben confiar en sus subordinados, asumir riesgos calculados y delegar responsabilidades sin caer en la trampa de la microgestión.

El pensamiento crítico propicia una apertura mental más amplia, capacitando al líder para contemplar diversas perspectivas y soluciones. Los líderes militares deben fomentar entonces, un entorno de trabajo donde la innovación y la creatividad sean no sólo alentadas, sino también recompensadas.

Así, la confianza se erige en la piedra angular que fomente la cohesión en equipos multidisciplinarios y multigeneracionales. De esta forma, los líderes militares deben entender las motivaciones y necesidades de sus subordinados, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

En un escenario de operaciones híbridas, los líderes se enfrentan a desafíos éticos significativos, particularmente en el uso de tecnologías como la inteligencia artificial y la interfaz humano-tecnológica. Deben tomar decisiones ponderadas sobre cómo emplear estas tecnologías en sistemas con capacidad de toma autónoma de decisiones en situaciones que involucren la vida o la muerte de seres humanos, así como en sistemas que incorporen herramientas de bio y neurotecnología<sup>6</sup>.

El liderazgo ético se convierte en un requisito fundamental para

tomar decisiones informadas y responsables. Los líderes militares deben considerar el impacto humano de sus acciones y garantizar que se mantengan intactos los principios y valores fundamentales. Este panorama requiere una reevaluación de la dinámica del liderazgo estratégico militar y su relación con el nivel político de la conducción. Los líderes militares deben estar dispuestos a enfrentar dilemas éticos complejos y a tomar decisiones difíciles en momentos de incertidumbre.

Adicionalmente, los líderes militares deben lidiar con escenarios de operaciones encubiertas. En este entorno, la manipulación de la opinión pública y la guerra mediática adquieren un protagonismo que en cierta medida reemplaza el poder cinético de las armas. Los líderes militares deben convertirse en combatientes mediáticos, capaces de influir en la percepción y la narrativa del conflicto<sup>7</sup>.

Este contexto plantea desafíos éticos sustanciales, dado que la guerra mediática puede involucrar tácticas y estrategias engañosas. Los líderes militares deben mantenerse firmes en sus principios y valores, asegurando que sus acciones sean coherentes con los estándares éticos fundamentales.

6. Carrillo Cremades, 2019.

7. McFate, 2019.

8. Ministerio de Defensa de la Argentina, 2015.

### Desarrollo científico-tecnológico y presupuesto de Defensa

Para afrontar los desafíos venideros, se torna imperativo invertir de manera decidida en el desarrollo científico-tecnológico y en el robustecimiento de la base industrial de la Defensa<sup>8</sup>. La falta de equidad en la asignación presupuestaria podría constituir un obstáculo significativo para el progreso en este ámbito.

La restauración de las capacidades productivas en el sector de la defensa emerge como una necesidad apremiante para la consecución de una genuina autonomía tecnológica e industrial, un atributo de gran relevancia en el escenario geopolítico global.

La inversión destinada a la investigación y desarrollo de tecnologías avanzadas se erige así en un pilar fundamental para la preservación de la capacidad defensiva de los Estados y la capacidad de enfrentar amenazas emergentes. La industria de Defensa debe orientarse hacia sectores cruciales como el ciberespacio, el espacio exterior, el conflicto híbrido, la propulsión nuclear, la inteligencia artificial y la defensa química, biológica y nuclear.

Adicionalmente, reviste importancia capital la promoción de una cultura arraigada en la innovación y la creatividad dentro del ámbito militar. Los líderes deben tener la responsabilidad de estimular la co-

laboración activa con universidades, centros de investigación y empresas privadas, propiciando así el desarrollo de tecnologías de punta que fortalezcan la capacidad defensiva y estratégica del país.

### Conclusiones

La convergencia de tecnologías en el futuro redefine la esencia del liderazgo militar, fusionando lo humano con lo autónomo. Esta síntesis predictiva donde los líderes visionarios deben utilizar la prospectiva y la construcción de escenarios para anticiparse, permitirá un liderazgo multidominio sin precedentes.

En el panorama complejo de la guerra mediática y la inteligencia artificial, el liderazgo ético se convierte en un eje rector. Más allá de los dilemas tecnológicos, la ética debe ser la brújula que guíe a los líderes militares en la creación y aplicación de tecnologías avanzadas, asegurando así la integridad y humanidad en el campo de batalla del futuro.

La paradoja del liderazgo centrado en redes, donde la conectividad extrema coexiste con momentos de soledad del mando, revela una dinámica esencial. Los líderes del futuro no solo deben dominar las redes, sino también encontrar la claridad y el coraje para tomar decisiones críticas en la ausencia de información, transformando la

soledad del mando en un espacio para la toma audaz de decisiones.

La llegada de sistemas autónomos no solo implica coordinación, sino también autonomía creativa. Los líderes visionarios deben fomentar la capacidad de estos sistemas para aprender y adaptarse, creando una red de inteligencia artificial no solo capaz de ejecutar tareas, sino también de innovar en tiempo real, transformando la guerra en un campo de experimentación tecnológica constante.

La colaboración entre sectores militares, académicos y privados se vuelve fundamental. Los líderes visionarios crean ecosistemas de innovación donde las ideas florecen sin restricciones, fusionando conocimientos multidisciplinarios para anticipar y superar las amenazas futuras. La apertura a la creatividad externa se convierte en una estrategia clave.

La guerra del futuro será global, no sólo en términos de alcance, sino también en conciencia. Los líderes visionarios deben entender las complejidades de las interacciones globales y trabajar para construir puentes en lugar de barreras. Los líderes militares del futuro serán aquellos que puedan anticipar, innovar y dirigir con ética y visión, llevando a las fuerzas armadas a alcanzar la victoria en la guerra futura. ■

### BIBLIOGRAFÍA

Carrillo Cremades, F. (2019). Liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de Trabajo 05/2019. Cómo preparar el liderazgo militar futuro. , 131-158.

-

Fernández, T., & Tamaro, E. (2004). Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea. Recuperado el 20 de septiembre de 2023, de Biografía de Steve Jobs: <https://www.biografiasyvidas.com/>

biografia/j/jobs.htm

-

Marcial, E. (2011). Análise Estratégica: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus.

-

McFate, S. (2019). The New Rules of War: Victory in the Age of Durable Disorder. New York: William Morrow & Company.

Ministerio de Defensa de España. (2019). Entorno operativo 2035. Madrid: Ministerio

de Defensa.

-

Ministerio de Defensa de la Argentina. (2015). Libro Blanco de la Defensa 2015. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.

-

Scales, R. (2016). Scales on War: The Future of America's Military at Risk. Annapolis: Naval Institute Press.

-

Von Clausewitz, K. (1997). De la guerra. Buenos Aires: Libertador.