



**MATERIA: TALLER TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:**

Liderazgo adaptativo en las operaciones multidominio

**TÍTULO:**

El liderazgo adaptativo en un comandante de un teatro de operaciones en escenarios híbridos.

**AUTOR: MY (EA) JORGE ALBERTO MANZOR**

**TUTOR: CR (R) HERNÁN RISSO PATRÓN**

**Año 2022**

## RESUMEN

Al enfrentar una operación militar particular ya sea por su escenario, el enemigo, la misión, los medios o la finalidad a lograr en el nivel operacional, es frecuente seleccionar a quien conduzca las fuerzas por su facilidad de adaptación o por su personalidad por sobre sus capacidades profesionales alcanzadas a lo largo de toda su trayectoria. Se considerará en este trabajo un escenario particular en el cual el líder deba salir de su sitio de confort, para cumplir eficiente y eficazmente la misión asignada, se abarcará el tema desde el punto de vista del liderazgo adaptativo en escenarios híbridos.

Disponer de líderes eficaces para poder desempeñar el rol que les corresponda para alcanzar un fin determinado en la conducción de individuos y el manejo de medios es primordial para el correcto funcionamiento del instrumento militar. Deben estar en capacidad de poder desarrollar todo tipo de operación más allá del ambiente operacional y del nivel de la conducción. Estas particularidades requieren principalmente abnegación, experiencia y capacidad de adaptarse a entornos cada vez más complejos.

La falta de adaptación del líder ante situaciones a las cuales no se está acostumbrado e incluso preparado, es un impedimento para cumplir o desempeñarse eficientemente en el rol de comandante de un teatro. Se buscará entender que se deberán tener en cuenta aspectos tales como la adaptabilidad desde los inicios de la carrera militar para generar experiencias en el cambio de escenarios, desempeñarse en distintas funciones, cumplir con distintas o simultáneas misiones, tareas, y otras exigencias, para generar o incrementar la abnegación que le permitan adquirir características y capacidades adecuadas para el liderazgo en función a lograr en forma eficiente y eficaz alcanzar un fin.

**PALABRAS CLAVE:** Adaptación - Híbrido - Liderazgo - Escenarios - Abnegación.

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	i
<b>Tabla de contenidos</b> .....	ii
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1:</b> Escenario híbrido y su influencia en la toma de decisiones.....	6
Operaciones Multidominio.....	6
Escenarios Híbridos.....	8
Liderazgo.....	10
<b>Capítulo 2:</b> Adaptabilidad del líder en un teatro de operaciones híbrido.....	17
Liderazgo adaptativo.....	17
Limitaciones del liderazgo adaptativo.....	21
<b>Conclusiones</b> .....	24
<b>Bibliografía</b> .....	28

## INTRODUCCIÓN

Los decisores del nivel estratégico nacional y/o militar eligen muchas veces a sus comandantes subalternos por sus personalidades por encima de sus capacidades. Dicha personalidad respaldada por un alto profesionalismo militar y experiencia. Se selecciona al comandante por sus capacidades de poder adaptarse, de poder interpretar fácilmente la intención del superior y la virtud de su abnegación por sobre otros aspectos que se pueden llegar a considerar negativos para la conducción en el nivel operacional como lo es el ego, el individualismo, sesgo profesional, entre otras.

La formación de líderes eficaces es fundamental en toda organización castrense cualquiera fuese el nivel de la conducción. Desarrollar habilidades gerenciales o directivas en un individuo para que éste pueda influir sobre otras personas o grupos determinados, haciendo que estos grupos trabajen en forma armónica para el logro de un fin es fundamental para la futura formación de líderes, que logren una relación positiva, desinteresada y amena entre sus superiores y subalternos que permita alcanzar los objetivos previamente establecido.

Frank Hoffman (2007) definió a la guerra híbrida como un “tipo de conflicto que intenta fusionar la letalidad del conflicto estatal con el fervor salvaje y fanático de la guerra irregular. El término híbrido captura tanto su organización como sus medios. Se encuentra influenciada por el avance de la tecnología y con formas inesperadas e irregulares de ataques. (Hoffman, 2007, pág. 14).

Desde entonces se vio la necesidad de efectuar el análisis de las particularidades de este tipo de guerra, las injerencias de las mismas, sus amenazas y la forma de contrarrestarlas.

Esta investigación busca dar un enfoque sobre la manera de alcanzar un fin establecido haciendo hincapié en el comandante del nivel operacional desde el punto de vista de su personalidad, de su liderazgo y su capacidad para poder adaptarse.

Durante el transcurso de la carrera militar, se van ocupando puestos en función al perfil y las competencias alcanzadas hasta ese momento, luego se considerarán otros aspectos los cuales no se adquieren a través de un curso o de una tecnicatura o especialización, sino que se adquieren en función a la experiencia, amplitud mental y adaptabilidad individual para estar en condiciones y capacidad de poder cubrir puestos o cargos trascendentales para alcanzar un fin. Es por ello que consideraremos el tema de la

adaptabilidad en todo nivel de la conducción para beneficio de la organización a la cual se está subordinado.

Se consideran para esta investigación lo analizado por distintos autores y especialistas en aspectos que abarcan principalmente el concepto de liderazgo:

Carlos Gil Fernández (2021), quien a través de la explicación de los distintos estilos de liderazgo, se introduce en varios comandantes de la historia donde resalta que la principal característica que llevó al éxito o al fracaso de sus operaciones fue su personalidad, su poca o gran capacidad de adaptar su liderazgo ante situaciones cambiantes, imprevistas, nuevas y/o cotidianas.

El Teniente Coronel William J. Cojocar (2013), del Ejército de los Estados Unidos de América escribe un artículo de suma injerencia para el trabajo de investigación el cual titula “El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares”.

John Keegan (2004), historiador británico escribe un libro “La máscara del mando, un estudio sobre el liderazgo” en el cual estudia la personalidad de distintos comandantes del nivel operacional y estratégicos que nos permitirán abordar variados tipos de liderazgos y su influencia.

Gustavo Ariel Rossi (2018) en su trabajo final integrador “La transformación en el liderazgo eficaz para afrontar nuevos escenarios” establece una rápida evolución en todos los escenarios internacionales demandando una imperiosa necesidad de adaptación por parte de las organizaciones militares a través de procesos de modernización. En consecuencia, es necesario que se produzca un cambio de mentalidad, por parte de quienes dan vida a la estructura, para generar un cambio de actitud que permita una evolución de armonía con los nuevos requerimientos de las organizaciones.

Existe doctrina específica actual en el ejército que habla del liderazgo como ser el reglamento de ejercicio del mando del año 1968, pero hay un vacío doctrinario en las fuerzas armadas del nivel operacional que establezcan un concepto de liderazgo, su significado, aplicación, construcción o la adaptabilidad del liderazgo en un militar. El reglamento de terminología castrense como así también el glosario de empleo militar conjunto no menciona tal concepto y rara vez se encuentra una definición plasmada en los reglamentos de las distintas fuerzas de la República Argentina. Si bien no se podrá lograr un liderazgo adaptativo teniendo como base la definición escrita, podría ser el puntapié inicial para emprender una actitud diferente a cómo un líder logra o adquiere herramientas necesarias para ser adaptativo y le permita enfrenta nuevas situaciones.

Los conflictos han cambiado y la forma híbrida está requiriendo una forma de análisis del ambiente operacional que no sucedía en las guerras clásicas.

En la publicación argentina, *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta* (2018), se hace hincapié en conceptos de un conflicto armado, incluyendo los producidos en un ambiente convencional, no convencional, en un ambiente compuesto y en un ambiente con características híbridas, reconociendo a este último como uno propio de ésta época y destacando la necesidad de que el instrumento militar cuente con la capacidad de poder responder en los diferentes ámbitos, además de un integración conjunta. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2018, p. 25)

Reconocido el tipo de amenaza a enfrentar se puede determinar de qué manera organizar y reorganizar las fuerzas para tal fin disponiendo de medios suficientes, solo queda por seleccionar a quien esté en capacidad de fusionar en forma armónica medios, personal, misión y tiempos para ejecutar las acciones correspondientes, que muchas veces determinarán el fracaso o el éxito de las operaciones. De dicho planteo surge el siguiente interrogante ¿Cuáles deben ser las características del liderazgo de un Comandante de un Teatro de Operaciones en un escenario híbrido?

Para dar respuesta al interrogante se resaltarán las características intangibles que deberá tener el Comandante de un Teatro de Operaciones, como ser el liderazgo, abnegación, subordinación y la toma de decisiones, como así también que la adaptabilidad es de suma importancia para ocupar un puesto decisivo en toda campaña tomando como escenario central el híbrido.

Se buscará investigar la importancia de generar en los militares una adaptación para el ejercicio de mando, indiferentemente el escenario, para que la adaptabilidad sea un ejercicio desde los inicios de la carrera como lo es el criterio a fin de prepararlos para el cambio. Determinar si se debe preparar al militar en materia del liderazgo adaptativo para que a la hora de ser designados para ocupar un rol trascendental esté a la altura de realizar las modificaciones necesarias, o si es algo que el militar debería traer consigo o adquirir en función a sus experiencias, saber si la institución es o no responsable de realizar esa preparación buscando incrementar líderes adaptables o es el militar es quien debe adquirir tal característica que la institución requiera.

Los conflictos ofrecen cada vez mayor variedad, guerra compuesta, asimétrica, no lineales, irregulares, híbridas, se considerará para ésta investigación la última nombrada, resaltando que para el fin de este trabajo, el foco no estará en el tipo de amenaza a

enfrentar sino más bien en las características que el comandante debe tener para ser seleccionado como tal cualquiera fuese el tipo de conflicto.

Este trabajo se limitará a los aspectos relacionados con la adaptabilidad del líder en función a sus características personales y principalmente a la influencia que genera en los demás, tanto superiores como políticos, civiles, adversarios, pares y subalternos, en el nivel operacional. No es la finalidad de esta investigación crear o generar un documento que materialice un perfil o competencia o plan de carrera manifestado en un anexo, dando lugar tal vez a la realización de otra investigación a tal fin.

Conocer las cualidades personales para la selección de un comandante operacional, resaltando que la adaptabilidad será un factor fundamental tanto en el criterio de selección como también como herramienta para el comandante para realizar en forma eficiente y eficaz el empleo de las fuerzas y los medios a disposición para el logro de un fin será pilar de este trabajo.

Esta investigación ofrecerá un nuevo enfoque para el desarrollo de futuras investigaciones sobre la temática de determinar si la institución, en este caso las Fuerzas Armadas, son responsables o podrían aportar una mayor cuota de compromiso en lo referente a crear o generar líderes con características puntuales para facilitar su adaptabilidad en designaciones futuras en ambientes o guerras cada vez más complejas, dando otros enfoques que permitan obtener conclusiones desde otro punto de vista a fin de enriquecer las características que debe desarrollar el militar para ocupar el cargo de comandante operacional.

Complementariamente, este trabajo aportará conceptos en el área de personal, conducción, estrategia y planeamiento que permitan una profundización en los contenidos de las materias tratadas durante la especialización en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto.

Se propondrá una investigación de tipo descriptivo dando un concepto o idea general de la guerra híbrida como referente del nuevo tipo de escenario a enfrentar, resaltando los nuevos factores y como éstos cambian y se modifican constantemente, puntualizando en el liderazgo adaptativo como principal cualidad para conducir al instrumento militar.

Se apoyará en distintos trabajos bibliográficos realizados por cursantes de la escuela de guerra conjunta durante los años 2020 y 2021, revistas militares del ámbito nacional como las revistas de la escuela de guerra, periódico del soldado y revistas de

defensa nacional, artículos publicados en internet, clases y seminarios desarrolladas durante la carrera de “Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto” durante los años 2021 y 2022 para materializar a través de ejemplos los temas abordados en la presente investigación, mediante hechos históricos principalmente.

Como objetivo general para el presente trabajo se ha pretendido determinar las condiciones personales para el mando que debe tener un comandante del nivel operacional para lograr un liderazgo adaptativo en un escenario híbrido.

Sosteniendo como hipótesis que la abnegación, flexibilidad, creatividad e innovación en el líder son características fundamentales para generar la adaptabilidad necesaria que debe contar un líder durante el desarrollo de operaciones híbridas en el nivel operacional.

Como objetivos particulares, inicialmente se buscará analizar las características de un escenario híbrido y su influencia en la toma de decisiones de un comandante operacional, como así también identificar las características del liderazgo para determinar las capacidades y conocimientos que debe poseer un comandante operacional en escenarios híbridos.

El presente trabajo consta de dos capítulos; en el primero de ellos se tratarán temas relacionados a las nuevas características que presenta el escenario híbrido que influyen en un comandante en la toma de decisiones.

El segundo capítulo está orientado principalmente a identificar las características del liderazgo, su influencia en la conducción, y una descripción de las particularidades del liderazgo adaptativo dentro de escenarios híbridos.

## Capítulo I

### Escenario híbrido y su influencia en la toma de decisiones

En esta primer parte del trabajo se hará una breve descripción del concepto de operaciones multidominio para adentrarnos luego en las características de la guerra híbrida de manera tal de entender la complejidad para el liderazgo en la toma de decisiones en dicho entorno.

#### Operaciones Multidominio

Las operaciones multidominio establecen que el éxito militar depende de las capacidades en los dominios del aire, ciberespacio, tierra, mar y espacio y en el espectro electromagnético, que ayudará a las unidades a evitar una posición de desventaja relativa contra un adversario igual o casi igual en zonas geográficas críticas en cualquier parte del mundo.

Las operaciones de multidominio modifican el concepto de espacio. Ya no hay un teatro de operaciones con límites claros y los efectos del enemigo pueden provenir fuera de él y afectar, desde el soldado en primera línea como a su familia en la guarnición en su país. Aumentan las dimensiones donde se ejecutan operaciones, agrega a los tradicionales terrestre, aéreo y naval, el espectro electromagnético y el ciberespacio, que se buscan dominar teniendo en cuenta las capacidades del enemigo en cada uno. Las operaciones multidominio imponen que ya no es monopolio de una fuerza la lucha por un dominio sino que se requiere el trabajo conjunto para ejecutar operaciones eficaces en un dominio.

Las operaciones multidominio captan el concepto de que el éxito militar depende de las capacidades en los dominios del aire, ciberespacio, tierra, mar y espacio y en el espectro electromagnético. Es lo mismo con el ejército, otras instituciones militares, y con nuestros adversarios. Desde la perspectiva de las fuerzas de Estados Unidos de América, es un concepto que ayudará a las unidades a evitar una posición de desventaja relativa contra un adversario igual o casi igual en zonas geográficas críticas en cualquier parte del mundo. Las operaciones multidominio guían una coordinación e integración más estrecha de capacidades nunca antes vista. Por ejemplo, el ejército no puede depender de la fuerza aérea para resolver problemas tácticos en un ambiente de sistema de defensa antiaérea integrado congestionado cuando un enemigo tiene fuegos de largo alcance superiores y medios capaces de inteligencia, observación y reconocimiento. Las unidades que se

quedan en posiciones fijas cuando establecen contacto con el enemigo para esperar orientaciones o la entrega de capacidades de poderío aéreo probablemente será destruida por la artillería en masa en el combate cercano.

Por lo tanto, se diseña el concepto emergente del combate multidominio para ayudar a configurar el ejército según los desafíos anticipados. El combate multidominio tratará con el alineamiento de requisitos para desarrollar futuras capacidades necesarias para ganar en el combate futuro. El primer elemento será el campo de batalla multidominio extendido. Se destacan dos elementos, el primero es integrar el espacio, ciberespacio, el espectro electromagnético y el ambiente de información en cómo los comandantes consideran el ambiente operacional general. Expresará que todo combate es multidominio. El segundo elemento constará de un marco operacional actualizado para llevar a cabo las operaciones terrestres unificadas, relacionado con la comprensión de un ambiente operacional. Es probable que los enemigos inicien hostilidades desde una posición inicial de ventaja física, temporal y cognitiva relativa, así como otros factores característicos del dominio terrestre en todo el espectro de conflicto. El aspecto físico es directo: la geografía, terreno, infraestructura, alcances de las armas, etcétera. El aspecto temporal implica la complejidad adicional de variables extensas basadas en el tiempo que afectan una operación, requiriendo que los comandantes piensen más allá que solo la sincronización.

Los aspectos virtuales incluirán las actividades relacionadas con la información, ciberespacio y la guerra electrónica. En último lugar, el aspecto cognitivo se relacionará con la comprensión del enemigo y de nosotros mismos, las percepciones y comportamiento de las poblaciones. Las consideraciones cognitivas serán apoyadas por información de los aspectos físicos, temporales y virtuales del marco operacional.

En el concepto de las operaciones multidominio, las fuerzas conjuntas usarán la velocidad de reconocimiento, decisión y acción para explotar las oportunidades de superioridad en el dominio con operaciones enfocadas en la fuerza para destruir capacidades enemigas clave. Los requerimientos y consideraciones de las operaciones multidominio proporcionarán el marco por el cual los comandantes y estados mayores usan estas acciones para derrotar al enemigo. Un concepto multidominio que enfatiza la oportunidad de lograr la acción ofensiva bien sincronizada de alto ritmo, posiblemente mediante una maniobra profunda ayudará a las fuerzas del ejército a derrotar a enemigos con fuegos de largo alcance y capacidades de defensa antiaérea superiores.

La evolución y transformación de la naturaleza subjetiva de la guerra se ve condicionada por una serie de factores que no pueden analizarse por separado. La doctrina argentina los denomina ambiente operacional, formado por los siguientes factores: la influencia de la política y estrategia nacional y militar, el ambiente geográfico, los factores militares, las características de la lucha, los sistemas de armas que pueden emplearse, los factores sociales y los medios de información y su influencia en la opinión pública (Ejército Argentino, 2015).

### **Escenarios Híbridos**

La real o aparente combinación de diferentes medios, militares o no, de manera abierta o encubierta, en el marco de un plan bien orquestado, han incrementado las voces que señalan que nos encontramos en una era que presenta una nueva tipología de conflictos (Herráez, 2014, p. 3).

Mencionado autor que la guerra híbrida tiene sus inicios en el conflicto que en 2006 enfrentó a Israel y Hezbollah, guerra en la cual esta formación islámica no pudo ser derrotada frente a las poderosas y bien adiestradas Fuerzas de Defensa Israelíes. En dicha guerra, Hezbollah empleo una mezcla de milicianos, fuerzas con adiestramiento especial, equipos de misiles contra carro, inteligencia de señales, empleo táctico y operacional de fuego de cohetes, vehículos aéreos no tripulados y misiles anti buque, siendo equipo y armamento de última generación en muchos casos . Ante esta realidad, los líderes de la milicia chií describen a sus fuerzas como un cruce entre un ejército y una guerrilla, y consideran que han desarrollado un nuevo modelo. Pero, más allá de este hito un tanto académico, existen una gran cantidad de conflictos en los cuales se han empleado de manera combinada fuerzas y procedimientos regulares e irregulares como medio esencial para alcanzar la victoria; suelen citarse de manera recurrente la Guerra de Independencia de los Estados Unidos, la guerra contra la invasión francesa de España en 1808, la guerra de la China comunista de Mao, la Guerra de Vietnam.

De esta manera nos adentramos en el concepto de escenario híbrido, el cual se puede definir como un tipo de guerra donde se sincronizan efectos en múltiples dimensiones y dominios, en el cual uno de los actores combina las acciones y elementos de distintas naturaleza. Se ejecutan acciones convencionales, no convencionales y criminales y/o terroristas con elementos regulares e irregulares, en la consecución de

objetivos a través de una acción sinérgica. Estos actores pueden ser; estatales, u organizaciones que pretenden serlo. Tiene la característica de que se hace una abstracción de la relación de poder de fuerzas, entrando en juego el concepto de asimetría.

Presupone que no existe una declaración de guerra formal o pueden observarse fases definidas. Los tiempos son prolongados impidiendo la aplicación de soluciones rápidas. Una de las principales características de este tipo de guerra es la capacidad para sincronizar efectos en todos los espacios y fases del conflicto. Hay que notar que las operaciones híbridas no pueden determinar un tiempo de inicio o de finalización. Sus organizaciones tipos en red si saben sincronizar los efectos permiten una retroalimentación más rápida y por lo tanto un ciclo de observación, orientación, decisión y acción (OODA) más rápido que un enemigo convencional. La capacidad de aprender más rápido es una dimensión más de asimetría (COEM ESG Ejército Argentino, 2021).

El principal exponente del concepto de Guerra Híbrida es Frank Hoffman, el establece que el concepto de guerra híbrida busca fusionar la letalidad del conflicto estatal con el fervor salvaje y fanático de la guerra irregular. El término híbrido captura tanto su organización como sus medios. Las organizaciones pueden tener una estructura política jerárquica, junto con células centralizadas o unidades tácticas en red (Hoffman, 2007, p. 28).

En lo que respecta a los medios, estos son híbridos en cuanto a su tipo y a su aplicación. Es decir, pueden recurrir tanto al uso de sistemas de comando encriptados, misiles tierra – aire portátiles, así como a emboscadas, cyberataques, dispositivos explosivos improvisados y/o asesinatos.

En su aplicación, estas guerras incluyen desde las capacidades convencionales, las formaciones y tácticas irregulares, actos terroristas, incluyendo coerción y violencia indiscriminada, y desorden criminal. Entonces, las guerras híbridas serían, según Hoffman, las llamadas guerras irregulares, que en esta nueva era serán cada vez más comunes, pero con mayor velocidad y letalidad que en el pasado debido en parte a la difusión de la tecnología militar avanzada. Este tipo de guerra puede ser llevada a cabo tanto por los Estados como por actores no estatales. En efecto, los desafíos provendrán de ambos, los cuales podrán utilizar tanto las tácticas convencionales como las no convencionales con un uso intensivo de la tecnología.

El campo de batalla de este tipo de guerra serán las ciudades del mundo en desarrollo. Las nuevas zonas de combate incluyen las densas junglas urbanas y los

litorales congestionados donde la mayoría de la población y la economía mundial está concentrada. Estas áreas “proveen refugios seguros a los terroristas o guerrilla urbana donde la densidad de la población, las redes de transporte, la infraestructura y los servicios públicos, y las estructuras les brindan múltiples rutas de escape y la habilidad para ocultarse mientras planean y practican (futuras) operaciones” (Hoffman, 2007, p. 15).

## **El liderazgo**

Es en este escenario híbrido en donde el rol del líder militar se torna trascendente para la organización y para enfrentar los desafíos. Se hace necesario entender el concepto de liderazgo, el cual con un concepto orientado hacia lo militar podría definirse como “el proceso de influir en la gente proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir con la misión y mejorar la organización” (Fuerza Aérea Argentina, 2013, p. 11).

La dificultad de un líder está en lograr que todos aquellos pertenecientes a la organización estén de acuerdo en alcanzar los mismos objetivos y metas, como así también la manera de hacerlo. El éxito no lo alcanzará quién defina la meta más difícil, sino quien realmente la cumpla. El liderazgo, es un tema de permanente actualidad, discutible, motivador y desafiante, el que hoy día debe encarar, no solamente en una condición de comandante sino que en una amplia variedad de funciones. Los líderes que requieren las Fuerzas Armadas de hoy, no es solamente uno asociado a la autoridad formal. Son muchos y de variados estilos y características, que se adaptaran de acuerdo a la estructura organizacional y misión de la unidad.

El líder debe adaptarse a los sinfines de variedades de escenarios entre ellos el conflicto híbrido, debiendo estar a la altura de poder accionar y reaccionar en dichas circunstancias en forma eficaz y eficiente, no solo en el mando y comando de sus tropas sino también con su entorno, sus aliados, civiles, entidades gubernamentales y no gubernamentales, durante actividades que se realicen en los conflictos modernos, tanto en tiempos de paz como así también durante un conflicto armado. Por eso, las fuerzas armadas deben contar con líderes con capacidad de pensar con imaginación y con flexibilidad intelectual para resolver los problemas considerando a la abnegación como principal aliado para alcanzar el éxito.

El historiador John Keegan en su libro “La máscara del mando” realiza un cronología sobre el liderazgo partiendo de un concepto que hace propio “el mando varía según la época y el lugar” (Keegan, 2004, p. 11), en páginas posteriores afirma que el

mando en la guerra da distintas categorías al hombre según el tiempo histórico; en el campo de batalla primitivo, el combate exigía que todos los guerreros se comportaran de manera idéntica. Lo más parecido a un compartimento excepcional era quienes decidían hasta qué punto se justificaba continuar el enfrentamiento o detenerlo, ese privilegio lo tenían los ancianos a los que categoriza como líderes preheróicos. El tiempo fue haciendo que unos guerreros empezasen a distinguirse de otros, por el grado adicional de riesgo que los primeros estaban dispuestos a asumir en un enfrentamiento, a éstos los denomina protohéroes. Y cuando los campos de batalla se situaron en un lado u otro de las fronteras, consecuencia inevitable de la desaparición de la tierra de nadie, el mando protohéico se transformaría rápidamente en un mando de estilo heroico: agresivo, invasivo, ejemplar y arriesgado. (Keegan, 2004, p. 21).

En lo referente al líder y sus subordinados, Keegan establece que la relación entre éstos debe ser estrecha; quien tiene la obligación de mandar debe ser una persona presente y tener afinidad con quienes deben ejercer la conducción. Sin embargo, la afinidad no garantiza el entendimiento entre el comandante y sus subordinados, por lo que Keegan afirma que además de la afinidad el líder debe “hablarles directamente a sus hombres, levantarles el ánimo en los momentos difíciles, motivarlos en las crisis y darles las gracias en las victorias” (Keegan, 2015, p. 294) pero por sobre todo, la acción del comandante consiste en saber y ver, saber de qué manera poder llegar a los subordinados y ver la manera de adaptarse a las infinitas variables y problemas que éstos pueden llegar a tener.

La categorización de líder de Keegan nos permite concluir que el liderazgo sería un premio y lo alcanzaría o se lo reconocería como tal a él o a aquellos que tuviesen las cualidades necesarias. Lo que resulta interesante sobre los líderes heroicos, campeones de las demostraciones, diestros con las armas, de una elocuencia encendida y sobre todo ejemplares temerarios, no es señalar que poseían cualidades excepcionales, algo que se da por hecho, sino preguntarse de qué manera la sociedad a las que pertenecían esperaban que se presentaran esas cualidades. De esa manera podemos decir que a quien se lo designe como comandante de un teatro de operaciones híbrido también deberá cumplir con cualidades que se esperan de él para llevar a cabo las operaciones, es decir, la designación de un comandante dependerá en este caso de sus cualidades, capacidades y conocimientos para poder ser designado para mencionado rol. En la temática de esta investigación consideramos que el liderazgo adaptativo será la principal cualidad que se tendrá en cuenta para su elección.

En la actualidad y en un hipotético escenario híbrido, aquel que conduce hombres a la guerra deberá mostrarse ante sus subordinados de manera tal que sus hombres lo identifiquen y estén dispuestos a seguir ante situaciones que de no ser por el liderazgo que manifiesta no estarían dispuestos a seguir, el líder deberá confeccionar para sí mismo una imagen que lo identifique ante sus hombres para que lo reconozcan como tal, el cual tendrá como exigencia adaptarse a las necesidades actuales, que como manifestaba Kreegan, dependerá de la época y lugar concreto.

En un trabajo de investigación realizado en Argentina, por la Universidad Nacional de Ingeniería, se manifiesta que existen diferentes tipos de líderes con distintas funciones y características, virtudes y defectos, ventajas y desventajas. Se le otorgan distintos significados los cuales dependerán del liderazgo entendido como una atribución de la posición que la persona ocupa dentro de una organización, como así también como un rasgo, una característica propia y finalmente como una conducta según la manera en la que la persona actúa. A su vez y según la influencia que ejerce el líder, podemos establecer la interacción de tres variables: el propio líder, con sus características personales, los seguidores, que tienen también unas características personales y el contexto donde se enmarca la relación (Universidad Nacional de Ingeniería, 2019).

Por lo expresado anteriormente podríamos entender el liderazgo como la manera de influir en las personas para que en forma voluntaria realicen las actividades a fin de alcanzar el objetivo que se les exige. En éste caso particular de investigación es de suma importancia lograr la voluntaria obediencia ya que se trata de un escenario hostil poco común pero cada vez más frecuente como lo es la guerra híbrida. Si el líder logra incidir en sus subordinados de tal manera que éstos obren por convencimiento más que por obediencia al grado estará logrando una voluntad que no solo facilita el planeamiento de las operaciones sino también a resolver problemas en los distintos niveles de la conducción por quien conduzca las distintas fracciones ya que estarán en la misma intención del comandante, sin poner en riesgo ni generar contratiempos en el desarrollo de las acciones. Lo que puntualmente se trata de entender es la manera de lograr en aquellos conductores con capacidad de desempeñarse como comandantes de un teatro de operaciones, de qué manera crear esa voluntad en sus hombres, que lejos está de obtenerse por los logros individuales o ascendente que uno pueda ostentar, sino más bien en saber de qué manera lograr en sus subordinados el convencimiento suficiente para querer ser guiados por un líder aunque eso signifique la muerte. Sin ninguna duda esto requerirá del

líder una adaptabilidad no solo al entorno sino también a las personas. “*Supongo que el liderazgo significó una vez tener músculos, pero hoy significa llevarse bien con la gente*“. (Mahatma Gandhi, 1928).

En una conferencia realizada en la Escuela Superior de Guerra Conjunta en el mes de mayo del año 2022, el expositor, el Comandante Operacional del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, General de Brigada Jorge Fabián Berredo, narró la experiencia de tener que conformar un centro de operaciones para ayuda comunitaria en la provincia de Córdoba para organizar y ofrecer la ayuda y asistencia suficiente a los ciudadanos afectados por la pandemia desatada un par de años atrás (2020). En su momento, el orador, mencionó que junto con las autoridades de Fuerza Aérea Argentina que cuentan con sus unidades en asiento de paz también en la provincia de Córdoba, debían conformar un Estado Mayor competente para el asesoramiento y asistencia a todas las complejas actividades venideras, por lo que la manera de hacerlo fue colocar en una pizarra los apellidos de los oficiales, que por cargo, grado y experiencia podrían ocupar puestos a tal fin. En la conclusión de cómo conformaron ese Estado Mayor el General de Brigada nos manifestó que el parámetro determinante para su selección fue la abnegación que poseían los nominados, buscando quien tenga la capacidad de sacrificarse renunciando a sus propios deseos, afectos o intereses por un fin determinado, para beneficios de terceros, como así también la capacidad que tuviesen esos integrantes del Estado Mayor de poder adaptarse a una situación no común e incluso poco practicada como la de enfrentarse a una pandemia. Características tales como la flexibilidad, creatividad y subordinación para poder asociarse y trabajar en un escenario donde reinaba una amenaza nueva con entidades civiles, de seguridad, políticas, etcétera. eran esenciales para la selección del personal. Una vez conformado el selecto grupo e iniciadas las operaciones la abnegación y la adaptabilidad al nuevo escenario hicieron que las operaciones desarrolladas fuesen llevadas a cabo en forma sobresaliente, no solo por el trabajo cohesionado del centro de operaciones sino fundamentalmente en los resultados obtenidos, que la misma gobernación de la provincia puso de manifiesto en distintos medios de comunicación.

Sin embargo y más allá del trabajo sobresaliente de ese centro de operaciones, llama la atención que dentro del grupo de trabajo no fueron seleccionados aquellos oficiales que en sus asientos de paz ocupaban puestos trascendentales o que por su antigüedad podrían haber sido considerados para ser miembros de ese Estado Mayor. Si

bien en la pizarra se colocaron todos los oficiales de ambas fuerzas, se consideró a aquellos que tuviesen características particulares, que en este caso no fueron adquiridas por haber realizado algún curso en particular o haber vivido situaciones extremas o teniendo en cuenta los años de servicio, sino más bien se los seleccionó por su capacidad de adaptación a situaciones poco habituales.

Para finalizar con las lecciones aprendidas de la conferencia, podemos concluir que las características que llevaron a seleccionar a los miembros del grupo de trabajo fue la abnegación y la adaptabilidad, abnegación que sin ninguna duda se adquiere o resalta al ingresar en el ámbito laboral en este caso el militar y la adaptabilidad que quedó de manifiesto que en muchos casos fue algo aprendido durante el ingreso y primeros años de carrera militar, y consolidado con la experiencia y situaciones llevadas a cabo permanentemente por ellos sin ser una exigencia del superior sino más bien una decisión propia para contribuir al fin último de la superioridad: el cumplimiento de la misión.

La época en la que transcurren los hechos no es lo único trascendental para que un líder sea considerado como tal. Por lo investigado y transcrito en éste trabajo, se pueden apreciar ejemplos en los que la personalidad del comandante, la de los integrantes de un Estado Mayor, como también la del jefe o de quien conduzca una organización es fundante para lograr la voluntaria obediencia que llevará a cabo la dura misión de alcanzar el o los objetivos.

El punto de inflexión es determinar cómo lograr esa personalidad, esa adaptabilidad para no llegar al caso de tener que descartar a militares de alto rango para ocupar un puesto trascendental del nivel operacional por su personalidad o por su falta de adaptabilidad. Consideramos que si un militar alcanza un grado determinado, luego de varios años de servicio, debería estar en condiciones de poder hacerse cargo de cualquier organización sea cual fuese la situación o problema a enfrentar, y si bien su experiencia y conocimientos lo considerarían como tal, consideramos una falla poco cuestionable que el comandante en cuestión no sea seleccionado por su falta de adaptabilidad, por no estar en capacidad de llegar a la gente, a sus subordinados, de no estar a la altura de poder confrontar con el nivel político o pares de otras fuerzas, aspecto fundamental para el tipo de escenario tratado en este trabajo, el híbrido.

Es por ello que se considera trascendental que desde el ingreso a los institutos de formación traten la adaptabilidad como una necesidad imperiosa de todo integrante de la fuerza para poder ascender y crecer en su vida militar. En un parámetro de comparación

podríamos decir que el criterio corre la misma suerte que la adaptabilidad, con la diferencia que desde el inicio de la carrera militar se los expone a sus integrantes a aplicar el criterio contantemente siendo el empleo del mismo, tanto por falta de criterio como por decisiones criteriosamente correctas, que al oficial, suboficial y soldado se lo va condicionando o premiando por la forma en como emplea el criterio. No ascenderá ni ocupará roles trascendentales un militar sin criterio. Podríamos aplicarlo de igual manera con la adaptabilidad. Si en los distintos escenarios y/o situaciones en las que se lo induzca al militar a encontrar soluciones a través de la adaptación siendo obviamente un líder adaptativo, será su correcta o mala aplicación la que determine la evolución y el progreso o no del militar y con ello la posibilidad de ocupar puestos trascendentales. No ocupará roles trascendentales un militar si no está en capacidades de ejercer un liderazgo adaptativo.

Sin adentrarnos en temas que serán tratados en el capítulo siguiente, es necesario considerar en ésta instancia de la investigación que la adaptabilidad puede llevarse a cabo como una práctica en los inicios de la formación de los integrantes de las distintas fuerzas armadas. De la misma manera que el concepto de liderazgo genera la discusión si se nace o se hace líder, las características para poder lograr un liderazgo adaptativo llevan a que algunos consideren que se va generando a través del tiempo con la experiencia; mientras que otra parte considera que si no se estudian ni practican no se adquiere. Considerando ésta segunda como base para futuros análisis, si se establece practicar técnicas, procedimientos, ejercitaciones, etcétera. a través de carreras o cursos durante la paz, que lleven al militar a exigirle una adaptación en función a la actividad que llevará a cabo, se lograría una práctica en la adaptación generando herramientas que le permitan al líder contar con esa característica de poder contar con un liderazgo adaptativo para que al momento de tener que seleccionar a un comandante de un teatro de operaciones, fuese cual fuese la situación, el escenario o el tipo de actividad, la adaptabilidad no debería ser un parámetro de selección o de comparación negativo, ya que sería un aspecto innato en aquellos oficiales que alcanzaron ciertas jerarquías, debido a que lo viene practicando, adquiriendo, mejorando y perfeccionando constantemente; de esa manera el coeficiente de la adaptabilidad dentro de los parámetros para la selección de puestos trascendentales, no sería un impedimento sino más bien una virtud adquirida.

Finalmente, el escenario híbrido conlleva que quien esté a cargo de las operaciones cuente con la capacidad primordial de poder adaptarse a las características propias de ésta

guerra, dicho de otra manera, la adaptabilidad será trascendental para la selección de quien lidere operaciones militares en escenarios híbridos. No debería considerarse al momento de seleccionar al comandante la adaptabilidad como un aspecto negativo para no considerarlo apto para desempeñar dicho rol. De lo que no quedan dudas, es que si no se está en capacidad de modificar parámetros para adaptarse a escenarios híbridos, es inconcebible que sea considerado para desempeñarse como comandante del teatro de operaciones o peor aún no poder integrar un elemento de trabajo en mencionado escenario. Claro está que el cómo lograr o realizar esas exigencias será tema de investigación ajena a la que se lleva a cabo en este trabajo, queriendo dejar por asentado en este documento que si bien se puede nacer o no con la característica innata de líder, la adaptabilidad que será la cualidad fundamental para poder conducir operaciones en escenarios híbridos, debe ser adquirida y llevada a cabo en circunstancias o situaciones practicadas durante la paz como se lo hace con la mayoría de las cualidades que un comandante del nivel operacional debe tener y de esa manera ejecutarla exitosamente durante un conflicto armado o situación adversas.

## Capítulo II

### **Adaptabilidad del líder en un teatro de operaciones híbrido**

En esta parte del trabajo se verá la necesidad de contar con líderes con múltiples destrezas para poder ser empleados en escenarios complejos, híbridos. Determinar las características especiales que un líder debe tener y la forma de cómo obtenerlas, la necesidad de líderes innovadores y con adaptabilidad para la toma de decisiones será la temática de éste capítulo.

Hoy en día es necesario contar con líderes que estén en capacidad de enfrentar los desafíos que presenta el ambiente operacional contemporáneo. El liderazgo adaptativo facilitará la conducción de las operaciones en los actuales ambientes cada vez más variables. Disponer de un pensamiento no lineal sumado a una capacidad creativa en la forma de pensamiento del nivel operacional, es fundamental para el proceso en la toma de decisiones, para poder entender la complejidad de los escenarios híbridos antes de intentar resolverlos o buscar una solución directa.

#### **Liderazgo adaptativo**

La teoría del liderazgo adaptativo fue planteada por primera vez en el año de 1994 por Ronald A Heifetz en el libro *Liderazgo sin Respuestas Fáciles* (1994), igualmente, el señor Heifetz junto con otros autores han escrito otros libros sobre el mismo tema los cuales son: *Liderazgo sin Límites* en el año 2002 y “*La Práctica del Liderazgo Adaptativo*” (2012). En dichos libros se mencionan diferentes ventajas y utilidades de este estilo de liderazgo de los cuales obtendremos distintos conceptos con el objetivo de identificar los factores positivos y útiles de dicha teoría en las organizaciones y en la cotidianidad de los individuos que la practican.

En el ejército de los Estados Unidos de América denominan operaciones adaptables a aquellas acciones que conservan el poder de una amenaza para emplearlo de manera adaptable en contra del adversario más poderoso. La meta operacional de una amenaza es adaptarla temporalmente con paciencia, adaptar las tácticas, técnicas y procedimientos y, hasta las metas operacionales y estratégicas para vivir y luchar otro día más. (Cojocar, 2013, p. 37).

Es necesario e incluso imprescindible un cambio rápido pero certero en la metodología de liderar amenazas no previstas durante el planeamiento, la capacidad de adaptarse juega un papel fundamental que le permitirán al conductor operar con los medios disponibles en circunstancias desfavorables sabiendo que podrá dar un giro y tomar decisiones conforme a las exigencias demostrando resiliencia ante la incertidumbre. La necesidad de un liderazgo adaptativo evitará ampliar la brecha entre una situación adversa, el malestar del personal, el cuidado del material y el cumplimiento de la misión.

Contar con un líder con la capacidad de poder adaptarse permite explotar el pensamiento creativo para la solución a un problema militar llevando a la práctica lo vivido y experimentado en circunstancias pasadas o de lecciones aprendidas e incluso hechos históricos trascendentales. Un líder adaptable identifica y resuelve situaciones tomando en consideración las capacidades con las que cuenta, tanto propias como las del enemigo, sabiendo que si bien las soluciones podrán surgir por acciones hechas anteriormente o incluso resolverlas en forma rutinaria, alguna de las resoluciones que adopte deberán ser necesariamente aclaradas a sus subordinados, incluso al resolver situaciones propias e innatas al puesto de comandante pese de contar con el expertise y personalidad propias de un comandante de nivel operacional.

Darse cuenta de los cambios en un entorno complejo identificando los elementos esenciales que particularizan a la nueva situación requiere como máxima exigencia una adaptabilidad en el conductor que le permitirá llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentar los nuevos desafíos. La adaptabilidad es un cambio eficaz de comportamiento en respuesta a una situación modificada. El líder debe reconocer el entorno, determinar las características claves de la situación y poder saber que se necesita para operar en cualquier escenario, incluso un escenario híbrido. La rápida adaptabilidad en un líder hará que el conductor no sienta las dificultades propias del escenario o situación cambiante o compleja, más bien se sentirán cómodos en ambientes desconocidos, adaptados para operar en un estado emocional acorde y necesario según las exigencias de la misión aprovechando para emplear las nuevas o modificadas destrezas y competencias para el mando.

Otra característica a resaltar y que no debe faltar en ningún individuo para que pueda liderar eficazmente es la empatía, cuya definición, significa “ponerse en el lugar del otro” termino cuyo significado es muy diferente a compasión, lastima o simpatía.

Esta característica es la base fundamental que fomenta la confianza en las relaciones entre superiores y subalternos. El líder que aprovecha el poder de la empatía fomenta mejor la comunicación y una relación estrecha con sus subordinados, una disciplina más estricta y un alto nivel de moral entre su personal.

Quien lidere una operación del nivel operacional tendrá la responsabilidad de inducir a sus subordinados que se adapten rápidamente al nuevo ambiente y los imprevistos constantes que conlleva un escenario híbrido de manera tal de que pese a no estar totalmente de acuerdo con las acciones a llevar a cabo antepongan rápidamente el cumplimiento de las órdenes sin cuestionamiento confiando ciegamente que será en post al cumplimiento de la misión, es decir, el líder del nivel operacional debe lograr un consenso a medida que se da el o los cambios durante el planeamiento y el desarrollo de las operaciones. De esa manera los líderes adaptables se esforzarán a su vez para influir a su organización y sus subordinados basados en la urgencia del problema. Si bien la adaptación no garantiza que el cambio mejore o de solución a una situación particular, el no adaptarse en un nuevo ambiente operacional ocasionará una mala ejecución o un fracaso total.

Sin estructurarse en un esquema rígido o a pautas taxativas que debe seguir o hacer un líder adaptativo, podemos describir a los mismos como líderes que se sienten cómodos con la ambigüedad y son flexibles e innovadores, cualidades que les permitirá enfrentar desafíos poco comunes e incluso no planificados con los recursos y medios disponibles. Debe tener capacidad de administrar varias exigencias, cambiando su prioridad de ser necesario permitiendo una rápida y fácil adaptación. Un buen líder con facilidad para adaptarse considerará al o a las situaciones no previstas como cambios que le darán la posibilidad de tener oportunidades no previstas para obtener una ventaja sobre la situación actual y futura. Podemos considerar que el líder logrará una adaptabilidad acorde cuando tenga la capacidad de identificar los elementos esenciales indispensables para hacer frente a toda situación nueva, como así también la capacidad de adaptar sus prácticas a su unidad al aprovechar los puntos fuertes y minimizar los débiles. Claro está, y como ya lo hemos expresado anteriormente que deberá lograr en sus subalternos la misma capacidad de adaptación con la que él cuenta.

Una actitud creativa lleva consigo generar acciones, actitudes e incluso pensamientos nuevos, innovadores y originales que generará profundos conocimientos, métodos innovadores, nuevos puntos de vistas y nuevas formas de comprender y concebir

problemas no planificados en su momento. Solución que provienen de haber vivido situaciones similares, experiencia o de aplicar métodos innovadores que surgen de ideas completamente nuevas. La adaptabilidad implica usar una solución conocida, al modificar una situación específica, o al responder eficazmente según los cambios que presenta el ambiente operacional.

Ronald Heifetz, de la universidad de Harvard de los Estados Unidos de América, en su libro “La práctica del liderazgo adaptativo” establece que el liderazgo adaptable es la práctica de motivar a las personas a enfrentar difíciles desafíos y lograr el éxito (Heifetz, 2012, p. 37).

Considera el autor como un aspecto trascendental al cambio positivo que permita o facilite enfrentar desafíos nuevos prosperando al logro del fin. No se deben descartar acciones o experiencias vividas anteriormente, sino por el contrario experimentar con hechos pasados para adaptarlos al presente corrigiendo aquello que en su momento no funcionaron como también volver a aplicar aquellos pasados que dieron buenos resultados. La práctica del liderazgo adaptativo resalta que éste tipo de liderazgo exige la intervención de tres actividades claves; observar acontecimientos y patrones, interpretarlos y finalmente diseñar intervenciones basadas en la observación. Dichas actividades son directamente relacionables con lo visto a lo largo de la carrera militar, que aprendemos con el ciclo de observación, orientación, decisión y acción. Resaltando que quien menos tiempo tarde en realizar mencionadas acciones obtendrá una ventaja sobre su oponente; será fundamental para el logro de un fin, contar con organizaciones descentralizadas y adaptables.

Los líderes adaptativos deben tomar decisiones muchas veces en función a sus experiencias vividas o aprendidas pero no se debe atar a ellas, descartando aquello que no es redituable, determinar que debe conservar e inventar nuevas maneras basadas en aquellas experiencias pasadas que le fueron productivas. No debe haber esquemas rígidos ni fijos ya que no existen dos situaciones o problemas idénticos. Nunca se deben hacer dos veces la misma cosa, por más que haya significado obtener un beneficio ni mucho menos si fue un fracaso rotundo.

Durante el segundo año de cursada en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, como así también durante el año en la Escuela Superior de Guerra Conjunta, se estudian, analizan y desarrollan ejercicios con la realización de diversos diseños de nivel operacional o superior. Éstos ayudan a los líderes a encontrar soluciones adaptables e innovadoras, como también obtener ventajas en aquellas oportunidades que se presentan y

equilibran los riesgos a favor de uno. Durante la estructuración, planificación, preparación, ejecución y evaluación del diseño operacional de las operaciones híbridas es fundamental contar con líderes adaptables y versátiles para crear y generar un constante aprendizaje que permita perfeccionar la toma de decisiones del nivel operacional. De esa manera permitirá crear y aplicar herramientas necesarias para comprender los problemas entendiendo su complejidad antes de intentar resolverlos, sobre todo en éste tipo de escenario. Se deberá dirigir el aprendizaje organizacional para desarrollar métodos que permitan determinar si se deben ejecutar y aplicar cambios en la estructura o en las operaciones de manera que el comandante operacional pueda evaluar y reflexionar sobre el problema en cuestión en post a la solución.

La elaboración de los distintos diseños permite acrecentar las destrezas para fortalecer las características del liderazgo adaptativo. Al respecto el ya mencionado Teniente Coronel retirado norteamericano William Cojocar escribe; tomar y dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo éste valioso ejercicio (diseño) ayuda a fortalecer las destrezas del liderazgo adaptativo, al capacitar y entrenar a los oficiales para que puedan identificar y emplear soluciones adaptables e innovadoras, crear y sacar provecho de las oportunidades que se presentan y calcular los riesgos a su favor. (Cojocar, 2013, p.40).

El liderazgo adaptativo facilita la conducción en ambientes hostiles y cambiantes en el que se enfrentas todo tipo de amenazas permitiendo cambiar, modificar, readaptar, re direccionar y cualquier otro cambio brusco en las operaciones sin generar un caos en la organización.

Es trascendental resaltar en un líder adaptativo que sus características para el mando deben determinar cuáles son las prácticas esenciales para el futuro y cuáles le ocasionarán problemas para poder realizar actividades, experimentos y desarrollar técnicas inteligentes para llevar a cabo posteriormente nuevos métodos y prácticas que le permitan integrar esas nuevas prácticas o métodos y finalmente alinearlas a los integrantes de su organización para poder llevarlas a cabo exitosamente.

### **Limitaciones del liderazgo adaptativo**

Existen al aplicar la adaptabilidad al liderazgo militar ciertas limitaciones. El liderazgo adaptativo puede llegar a presentar escasa practicidad al momento de realizar el método o el círculo visto anteriormente, el cual requiere de las actividades mínimas de observar, orientar, decidir y accionar, ya que este análisis lleva tiempo teniendo en cuenta

que todos los integrantes de un Estado Mayor deben generar su punto de vista frente a una nueva situación o problema. Por tal motivo, la interpretación está cargada de subjetividad teniendo en cuenta la divergencia en valores, aprendizajes, experiencias, sesgos etcétera, así las cosas ha de requerir un tiempo prolongado para aportar una solución ante una situación compleja que de forma general requiere una intervención inmediata previendo un impacto negativo mayor.

Otro aspecto a considerar en la adaptabilidad es el manejo de la incertidumbre. La incertidumbre de un equipo de trabajo frente a la posibilidad cambio o de fracaso ante un problema complejo, nuevo y desconocido sobre todo en escenarios híbridos ha de ser alta teniendo en cuenta la novedad e innovación frente a nuevos métodos de solución. No se contempla dentro del planeamiento un proceso de sensibilización previo que facilite la contención de la ansiedad de los integrantes de la fuerza ante la incertidumbre, aspecto que suele presentarse aumentando el desequilibrio ante las situaciones críticas. En razón de ello ha de promoverse la formación para el manejo de la tolerancia a la frustración la cual deberá desarrollarse previa a las operaciones y no cuenta con una certeza de su aprendizaje o su control hasta no estar en operaciones reales, lo cual podría generar problemas en todos los niveles de la conducción.

Asimismo, el liderazgo adaptativo requiere un trabajo arduo en la cultura organizacional y el nivel de compromiso de la organización de tal manera que todos sus integrantes se movilicen ante los problemas en una misma dirección debiendo cambiar su forma de ver las cosas, entendiendo y aceptando cambios culturales, diferencias políticas decisiones militares contrapuestas, etcétera.

Identificar a qué tipo de problemas se está enfrentando un líder, puede ser el primer desafío en la práctica del liderazgo adaptativo, ya que existen dificultades o problemas en los cuales no es posible divisar fácilmente sus características.

Otro aspecto se puede catalogar como limitación en la práctica del liderazgo adaptativo es que puede genera y provoca niveles altos de estrés y malestar emocional a causa de la falta de información, poca certeza en acciones futuras, desinformación sobre situaciones de planeamiento ajenas al nivel operacional, esto debido a que constantemente se debe estar dispuesto a tomar decisiones, medidas y llevar a cabo tareas que no se han utilizado anteriormente o que requiere un cambio de rumbo en accionar de las operaciones, por consiguiente, la incertidumbre y la posibilidad de un fracaso afecta a los individuos.

“Ejercer el liderazgo adaptativo requiere estar dispuesto y ser capaz de saltar a lo desconocido y agitar las aguas. La mayoría de personas prefieren la estabilidad al caos, la claridad a la confusión y el orden al conflicto, tanto para usted como para quienes le rodean. Por lo tanto, para liderar el cambio adaptativo, tendrá que aumentar su tolerancia al desorden, a la ambigüedad y a la tensión.” (Heifetz., 2012, p. 256).

Sumado a lo expresado en el párrafo anterior es fundamental un compromiso por parte de todas las fuerzas, ejército, aérea y naval de una preparación temprana sobre sus hombres para llevar a cabo ejercicios y actividades a fin de promover un pensamiento abierto, creativo, diseñador que lo acostumbre al conductor desde las menores fracciones hasta los más altos niveles de la conducción a planificar y desenvolverse en escenarios cada vez más alejados de la estabilidad, del orden, generándole al conductor cambios durante el desarrollo de actividades, agregando y segregando su elemento de trabajo, cambiando la situación a enfrentar por situaciones ajenas a su nivel, interactuando permanentemente en todo ejercicio con otras fuerzas armadas, distintas fuerzas de seguridad, organizaciones no gubernamentales, organizaciones políticas, que sin ninguna duda le permitirán reducir el desequilibrio que normalmente generan las infinidades de situaciones en operaciones futuras, cualquiera fuese en nivel de la conducción, evitando el estrés tanto en el comandante como en sus subalternos. Practicando en la paz operaciones complejas se llega a la guerra o a situaciones extremas, complejas, caóticas con un grado de preparación idónea para enfrentar todo tipo de amenaza. La adaptabilidad del líder o líder adaptativo en este tipo de situaciones es considerada en este trabajo como herramienta fundamental para desarrollar una tolerancia suficiente para controlar aquellos aspectos que provocan estrés y malestar emocional mencionado anteriormente.

## Conclusiones

Durante el transcurso del trabajo se pretendió dar respuesta al interrogante que orientó dicha investigación relacionada con las características que debe tener un líder de nivel operacional en escenarios híbridos, razón por la cual se planteó como hipótesis ciertas características esenciales a la hora de seleccionar un liderazgo eficaz en el nivel operacional.

En primer lugar se abordó brevemente, el tema de las operaciones multidominio para luego analizar los escenarios híbridos sobre los cuales se trata el tema del liderazgo como eje central. Dicho análisis pone de manifiesto que el liderazgo adaptativo resulta la mejor herramienta para su conducción en el actual escenario internacional el cual evoluciona cada vez con mayor rapidez y que para adaptarse a éste las organizaciones militares se deben auto imponer procesos de modernización con la finalidad de transformar y adaptar sus capacidades y estructuras a los nuevos desafíos y escenarios, dicha transformación y modernización requiere de contar con líderes adaptativos para una conducción eficiente y eficaz dentro de un teatro, en este caso de investigación, de nivel operacional.

En consecuencia, es necesario que se produzca una amplitud mental por parte de quienes dan vida a la estructura, para generar un cambio de actitud que permita una evolución armónica con los nuevos requerimientos que deben hacer frente las organizaciones. En este aspecto, una nueva mentalidad, unida a una nueva dinámica en la acción son elementos claves en el éxito de todo proceso de cambio.

En este trabajo, se enunciaron algunos conceptos que permiten hacer efectivo el cambio hacia un liderazgo eficaz, determinando que son sumamente necesarios que sean aplicados por los líderes militares para generar un ambiente de trabajo efectivo, como lo son el proceso de toma de decisión, la comunicación, la motivación, la voluntaria obediencia, la abnegación y la empatía.

Seguidamente y dando concordancia a los distintos objetivos planteados en esta investigación se analizaron las características de los escenarios híbridos, estableciendo la necesidad de crear la adaptabilidad en el líder y que éste lograra una capacidad que le permita transmitirlo y contagiar al resto de los integrantes de la organización para obtener el éxito de las operaciones en un medio tan exigente como el escenario híbrido.

Poco tiene que ver el concepto de líder con la autoridad delegada, con la suma de poder, con la autoridad que pueda ejercer una persona sobre sus subordinados; por el

contrario las características normales de un líder que lo lleve a ser considerado como tal serán sus capacidades intelectuales, los efectos de su gestión, el manejo de conflictos, la forma de adaptarse a situaciones nuevas, la transparencia, sus habilidades comunicacionales, la integridad y ética en la aplicación de su vida diaria, las capacidades generar un adecuado clima de trabajo, etcétera el líder reúne mencionadas características para poder afrontar situaciones caóticas en escenarios nuevos, distintos, en el líder adaptativo se verán de dichas características que lo llevaran a una conducción eficiente y eficaz en el desarrollo de las operaciones en el nivel operacional en un escenario híbrido.

Más allá del dilema si se nace o si con el tiempo y las experiencias una persona se va haciendo o creciendo como líder, los institutos y unidades castrenses podrán aportar mediante la realización de variables acciones en el ámbito específico, conjunto e incluso combinado, adiestramientos de o en situaciones cambiantes, a fin de contribuir con la formación del militar, para formar un liderazgo adaptativo, fomentando la flexibilidad, creatividad, abnegación, tolerancia, entre otras características fundamentales para la conducción de operaciones en los escenarios híbridos.

Durante los años cursados en la Escuela Superior de Guerra, tanto específica del ejército (2020 y 2021), como también en la conjunta (2022), se han visto ejemplos de sobra donde se lo ha designado al comandante de las operaciones, tanto en el nivel táctico, operacional e inclusive del nivel estratégico militar por sus cualidades personales más que por sus capacidades particulares alcanzadas. Sin volver a mencionar la forma de seleccionar a los integrantes del centro de operaciones en la provincia de Córdoba durante la pandemia del Covid-19, visto durante la escuela de guerra conjunta, en los años anteriores cursados y durante el análisis del conflicto que afecto a gran parte del mundo como lo fue en la Segunda Guerra Mundial, se menciona la selección del General Eisenhower para dirigir la operación militar para ingresar a Europa y liberarla del naciomos. Mencionado general, tal cual lo hemos analizado durante diversas materias, fue seleccionado por su personalidad apartando o no designando a otros mandos militares los cuales contaban con una popularidad en aumento en función a los resultados positivos y trascendentales que habían obtenido durante el transcurso de la guerra, como lo fueron los generales Patton, MacArthur, o Montgomery. Incluso la prensa mundial ponía en tela de juicio la selección de Eisenhower para una operación de tal magnitud y trascendental para el desenlace de la guerra mundial. Sin embargo, su forma de liderar, considerada tranquila, cautelosa, rígida y decisiva junto con su personalidad razonable, serena pero firme en la

toma de decisiones lo llevaron a ser seleccionado entre sus pares. El mismo contaba con las características necesarias e imprescindibles no solo para llevar a cabo la planificación de las operaciones sino también para poder enfrentar un sinnúmero de otras adversidades, tales como la prensa, oficiales superiores, subalternos, autoridades políticas, entre otros. En el General Eisenhower se resaltaron las características nombradas anteriormente que son la base sólida de esta investigación para considerarlo y tomarlo como ejemplo de modelo del liderazgo adaptativo.

El trabajo de adaptación requiere en toda persona enfrentar conflictos o situaciones particulares poniendo a prueba los valores, creencias, comportamientos, etcétera de cada uno, los cuales deberán ajustarse e incluso modificarse a los de la realidad que van a enfrentar; el líder adaptativo tendrá la capacidad de reducir dicho dilema porque, en post a lo experimentado anteriormente en su formación, que como mencionamos en más de una oportunidad deber darse desde los inicios de su carrera hasta el fin de sus días como militar, podrá proporcionarles a la organización e incluso a sus integrantes subordinados, las herramientas necesarias para movilizarlos a aprender, reajustar, adaptarse a los nuevos valores, creencias, comportamientos para beneficio de la organización y poder enfrentar las situaciones imprevistas durante las operaciones.

Si bien al liderazgo adaptativo se lo puede vincular con conceptos o características que se relacionan entre sí tales como la necesidad de interacción con otros individuos, la adaptación al entorno, conservar lo útil, trabajo en equipo, los cuales son conceptos vistos dentro de otras definiciones, lo trascendental que resalta esta investigación es que la adaptabilidad implica no atarse a normas estrictas ni fórmulas rígidas, sino por el contrario, aplicar lo necesario para obtener los mejores resultados principalmente sobre las personas a conducir durante situaciones complejas.

El liderazgo, es un tema de permanente actualidad, discutible, motivador y desafiante, aplicable y necesario en todo rol a desempeñar u ocupar en toda organización y principalmente puestos militares.

Los escenarios híbridos son cada vez más frecuentes en la forma de como los distintos actores, sean considerados superpotencias o no, lo están llevando a cabo para lograr alcanzar tanto un estado final del conflicto como así también lograr objetivos intermedios para tal fin. Es por ello que se considera trascendental el tema del liderazgo adaptativo, ya que se lo considera idóneo para poder llevar a cabo operaciones en éste tipo de escenario.

Será análisis de otras investigaciones analizar con profundidad la forma o manera en que las distintas fuerzas u organizaciones incorporan la adaptabilidad. En ésta investigación se considera al líder adaptativo como conductor idóneo para el tipo de operación y escenario tratado en éste trabajo como los son las operaciones multidominio y los escenarios híbridos. Deberá estudiarse la manera que todo militar cuente o al menos se le den las herramientas necesarias para que pueda ejercer, adquirir o construir la adaptabilidad para aplicarla en sus hombres durante su comando en todo nivel de la conducción, principalmente en el nivel operacional.

## Bibliografía

- Blanchard, K. (2000) *The One Minute Manager (El minuto del Gerente – El Gerente de un minuto)*. Estados Unidos de América. The Blanchard and Bowles Business Library.
- COEM ESG Ejército Argentino. (2021). *Clasificación de tipos de guerra moderna y sus características*. CABA: COEM ESG.
- Cojocar, W. (2013). *El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares*. Ejército de Estados Unidos de América. Military Review.
- Coven, S. (1992). *El liderazgo centrado en principios*. Estados Unidos de América. Booket Paidos.
- Ejército Argentino. (2015). *Conducción de las fuerzas terrestres*. Buenos Aires: Ejército Argentino.
- EMCO. (2011). *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional*. Buenos Aires: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- EMCO. (Proyecto de 2019). *Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional*. Buenos Aires: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- EMCO. (Proyecto de 2018). *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Fernández, C. G. (2021) *El liderazgo de Eisenhower*. By Tendencia – Sobrehistoria.com <https://sobrehistoria.com/el-liderazgo-de-eisenhower/>.
- Fuerza Aérea Argentina. (2013). *Reglamento del Régimen del Servicio (RAG) 11*. Buenos Aires.
- Heifetz, R. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Estados Unidos de América.
- Herráez, P. (2014). *La nueva guerra híbrida. Un somero análisis estratégico*. Madrid. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE).

- Hoffman, F. (2007). *Conflict in the 21th Century: the rise of Hybrid War*. Arlington: Potomac Institute for Policy Studies.
- Keegan, J (2004). *La máscara del mando. Un estudio sobre el liderazgo*. Gran Bretaña. Turne Noema.
- McChrystal, S. (2017). *Team of Teams. New rules of engagement for a complex world (Equipo de equipos. Nuevas reglas de enfrentamiento para un mundo complejo)*. Estados Unidos de América. USArmy.
- Rossi, G. A. (2018). *La transformación en el liderazgo eficaz para afrontar nuevos escenarios*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Centro de Educación de las Fuerzas Armadas.