

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CONJUNTA  
ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL

Y

PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:**

Liderazgo adaptativo y el ejercicio del mando en los ambientes operacionales conjuntos

**TÍTULO:**

El liderazgo adaptativo, herramienta necesaria para la planificación y la toma de decisiones en el ámbito operacional

AUTOR: CAPITAN SOLJÁN, Jorge Martin

TUTOR: CORONEL RISSO PATRÓN, Hernán

Año 2022

## RESUMEN

El capital humano sin depender de la actividad que realizan dentro de las Fuerzas Armadas es considerado uno de los medios más importantes y son algunas de estas personas quienes desarrollan en el ámbito operacional algunas de las tareas más significativas como la planificación de las operaciones militares y la toma de decisiones dentro de la organización, tomando una relevante importancia dicho nivel por conformarse el nexo entre el nivel estratégico y el táctico.

Los escenarios cada vez más complejos que se presentan en los conflictos bélicos dan muestra de la importancia y necesidad de comando en los diferentes niveles cuales exigen comandantes que posean ciertas capacidades que le permitan adaptarse a los diferentes teatros de operaciones, facilitando la actividad de su equipo de trabajo.

La historia por su parte se ha encargado de dar muestra de diferentes hechos bélicos, operaciones militares y comandantes que con un adecuado liderazgo les permitieron lograr los objetivos pese a la complejidad de estos.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la teoría del liderazgo adaptativo como una herramienta necesaria que contribuya al comandante operacional para la planificación y la toma de decisiones a partir del análisis de conflictos bélicos acontecidos, destacando los aspectos principales que conforman el perfil de quien ocupe el ya mencionado rol del nivel operacional en escenarios colmados de incertidumbre.

Por último, se concluye señalando las ventajas y desventajas del estilo de liderazgo adaptativo, cuyas ventajas arrojadas en la investigación afirman que los aportes del liderazgo adaptativo son beneficiosos para el comandante del ámbito operacional.

**Palabras clave:** Liderazgo, adaptativo, operacional, comandante, planificación.

## Tabla de contenidos

RESUMEN.....	2
Palabras clave.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1 "Comparación entre los diferentes estilos de liderazgo".....	9
1.1 Estilos de Liderazgo.....	9
1.2 Liderazgo adaptativo ventajas y desventajas.....	12
CAPÍTULO 2 "Conceptos del liderazgo adaptativo y competencias del comandante"....	15
2.1 Conceptos del liderazgo adaptativo.....	15
2.2 Competencias del comandante.....	20
CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA.....	25

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo explora sobre el liderazgo adaptativo como una herramienta del comandante en el nivel operacional para la planificación y la toma de decisiones en tiempos de incertidumbre, que favorezca a conducir en ambientes complejos, bajo presiones y tensiones.

En los tiempos que corren se observa la necesidad de poseer líderes innovadores y adaptables a entornos cada vez más dinámicos y exigentes que presenta el ambiente operacional, por tal razón el presente trabajo se ajusta en un estudio sobre las aptitudes y el liderazgo adaptativo que debe poseer el comandante en el nivel operacional.

La investigación de las características de líderes ha sido una constante desde las antiguas civilizaciones hasta en la actualidad, tal motivo llevo a diferentes autores a desarrollar sobre el tema y su importancia, ya que, al ejercerla se puede influir sobre las personas para incentivar, organizar y conducir sus acciones al logro de objetivos, siendo esta la causa por lo que el liderazgo se estudia en distintos ambientes como ser el empresarial y el militar entre otros.

Varios son los autores que aportaron escritos sobre el liderazgo como Gómez Rada (2002), Estrada Mejía (2007), HugoCao (2017), entre algunas de las conclusiones que señala Estrada Mejía (2007) afirma:

El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades. (Estrada Mejia, 2007)

Entre los diferentes autores que desarrollaron sobre la temática, podemos mencionar algunos como Juan Carlos Eichholz, Ignacio Martin Maruri, Marty Linsky, Alexander Grashow, Ronald A. Heifetz, siendo este último uno de los primero en presentar la teoría sobre el liderazgo adaptativo, quien considera al mismo como la capacidad de movilizar a las personas para que enfrenten y resuelvan desafíos difíciles en la vida privada y/o en el ámbito laboral tales desafíos hacen referencia a aquellos que no se han presentado anteriormente en el aprendizaje. (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012)

Como antecedente, a comienzos del siglo XIX, Carl Von Clausewits, general prusiano escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, sugiriendo cómo liderar los ejércitos en periodos de guerra. Clauswits consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él, toda institución requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla. (Estrada Mejia, 2007)

Más recientemente a la actualidad, el profesor Ronald A. Heifetz, escribe sobre liderazgo adaptativo, en su obra *La práctica del liderazgo adaptativo: herramientas y tácticas para cambiar su organización*, centrando su investigación en cómo desarrollar la capacidad de adaptación en empresas, organizaciones y sociedades.

Por otra parte, Juan Carlos Eichholz, expresa en la primera parte de su libro, *Capacidad adaptativa*, sobre la importancia de tratar de aumentar esta capacidad debido a que la adaptación organizacional es un trabajo consciente, guiado por un propósito que resulta arduo, tan psicológica y socialmente difícil que puede resultar peligrosa para aquellos que la promueven, debido a la resistencia que genera, resistencia que proviene de la tendencia al equilibrio que presentan los seres vivos y las organizaciones.

Por último, uno de los escritos que trata exclusivamente sobre el liderazgo adaptativo en el ámbito militar es el artículo publicado por el teniente coronel (R) William J. Cojocar, Ejército de EUA, con el título *El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares*, en el cual afirma:

Los líderes del Ejército de hoy en día han aceptado el liderazgo adaptable como una práctica y metodología, al integrarlo en el proceso que usamos para capacitar a los líderes a fin de enfrentar los desafíos que presenta el ambiente operacional contemporáneo. El liderazgo adaptable es una práctica de liderazgo aceptada que facilita la conducción de operaciones en un ambiente difícil y variable, mientras que encontramos amenazas que cambian y evolucionan en sus tácticas, técnicas y procedimientos cada semana o mes. Se puede decir que esta práctica ha cambiado mucho en los últimos ocho años, incluyendo la doctrina de liderazgo y operaciones, como en las instituciones de entrenamiento para líderes del futuro. (Cojocar, 2013)

Hoy en día se puede observar la importancia de poseer líderes preparados para desenvolverse en el ámbito operacional con la capacidad de adaptación a los diferentes escenarios bajo presiones e incertidumbres, administrando eficientemente el trabajo en equipo con el objetivo de poder cumplir la misión impuesta con los recursos asignados.

Actualmente las Fuerzas Armadas Argentinas no cuentan con una doctrina sobre el concepto de liderazgo adaptativo como una herramienta que aporte a la formación de los comandantes en el proceso de la toma de decisiones y la planificación, teniendo en cuenta el mundo de hoy, cada vez más cambiante y donde surgen situaciones nuevas para las que no existen soluciones ya conocidas de cómo actuar.

Hoy, cobra cada vez más relevancia la frase de Charles Darwin “las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio. En la lucha por la supervivencia, los más aptos ganan a expensas de sus rivales porque consiguen adaptarse mejor a su entorno” (Darwin, 1859).

Por otra parte, el ejército de Estados Unidos de América en su doctrina actual aborda lo que es el liderazgo adaptable y se proporciona algunas herramientas necesarias para fomentar la adaptabilidad, pero no se discute cómo implementarla en el proceso de toma de decisiones militares. Es algo importante porque el proceso de toma de decisiones es la base de las operaciones. A fin de desarrollar y ejecutar tanto planes y operaciones adaptables como liderar de manera adaptable, los líderes de hoy en día deben comprender cómo y hasta qué punto, en el proceso de toma de decisiones, puede integrar, emplear y dominar el liderazgo adaptable para enfrentar las amenazas adaptables y situaciones cambiantes. (Cojocar, 2013)

Francis Joseph Harvey, secretario del ejército de los Estados Unidos, expresa en su discurso de presentación en la ceremonia de graduación 2005 de la escuela de comando y estado mayor del ejército norteamericano.

Los líderes del Ejército de este siglo necesitan ser pentatletas, líderes con múltiples destrezas que pueden funcionar en ambientes operacionales ambiguos y complejos... líderes innovadores y adaptables, expertos en el arte y ciencias de la profesión militar. El Ejército necesita más líderes decididos, innovadores, adaptables y culturalmente astutos, buenos comunicadores y dedicados a aprender por el resto de sus vidas. (Harvey, 2005)

Lo hasta aquí esbozado muestra una idea de la necesidad de contar con líderes militares con capacidad de adaptación. Cabe preguntarse entonces ¿Qué tipos de aportes genera el concepto de liderazgo adaptativo, las ventajas, debilidades y como estos

contribuyen al comandante del nivel operacional en un ambiente de operaciones complejas?

El alcance del presente trabajo de exploración llegará a ocuparse del estudio sobre el liderazgo adaptativo como una herramienta, en busca de facilitar al comandante del nivel operacional el ejercicio del mando, la planificación y la toma de decisiones a fin de lograr los objetivos impuestos frente a escenarios confusos y llenos de incertidumbres, en este sentido, se desarrollará sobre el liderazgo adaptativo y la importancia de este concepto en el ya mencionado nivel, limitándose a este ambiente operacional, sin abordar en otros niveles como ser el estratégico o el táctico.

El mismo trabajo ofrece un significativo aporte a contemplar que propone a las instituciones militares motivar la necesidad de entender y descubrir con anticipación el perfil de quienes poseen esta capacidad para llegado el momento determinar al comandante operacional, en vista que estará orientado específicamente al conocimiento e implementación del concepto de liderazgo adaptativo, como también a la capacidad que debe poseer un líder en el ámbito operacional con el objetivo de lograr resolver con eficacia al momento de la planificación y la toma de decisiones.

Esta investigación tiene como objetivo general analizar la teoría del liderazgo adaptativo como una herramienta con sus limitaciones y ventajas que contribuya al comandante operacional a la hora de la planificación y la toma de decisiones en un ambiente de operaciones complejas e inciertas. Este objetivo general genera los siguientes objetivos específicos. Primero, identificar los modelos de liderazgo y analizar las características distintivas de esos tipos de liderazgos, describiendo las ventajas y debilidades del liderazgo adaptativo. Segundo, analizar los aspectos primordiales del concepto de liderazgo adaptativo y las competencias que le permitan al comandante del ámbito operacional liderar acertadamente en la planificación y toma de decisiones de las operaciones.

La Hipótesis de trabajo que se propone en esta investigación sostiene que el empleo como herramienta del concepto de liderazgo adaptativo por parte del comandante operacional puede beneficiar la actividad de planificación y de la toma de decisiones ante situaciones inciertas y complejas, con el fin de lograr los objetivos eficientemente.

En cuanto a la metodología para la elaboración del presente trabajo de investigación, se utilizará una metodología descriptiva. Para alcanzar los objetivos planteados se recurre al análisis bibliográfico como ser artículos de revistas distinguidas,

trabajos académicos acreditados, realizando un análisis de la información existente relacionada al liderazgo adaptativo.

El capítulo I analiza los modos de liderazgo presentados por algunos autores con cierta relación en el ámbito militar. En cuanto al modo de liderazgo adaptativo específicamente resalta las ventajas y debilidades de este concepto.

El capítulo II tiene como objetivo destacar los aspectos principales del concepto de liderazgo adaptativo y competencias que le permiten al comandante desarrollar una correcta planificación y toma de decisiones en el nivel operacional ante las situaciones que afectan al mencionado planeamiento y toma de decisiones.

Por último, se arriba a una conclusión que responde al interrogante inicial, para ello, se recompilará la información de fuentes bibliográficas y a fin de organizar y sistematizar esta información, contribuyendo con el diseño del propósito del presente trabajo.



## **CAPITULO 1: Comparación entre los diferentes estilos de liderazgo.**

Primero es importante comprender las raíces del término liderazgo, ya que etimológicamente existen dos orientaciones del término liderazgo, la más aceptada, asumida por la real academia española, corresponde a la consideración de la palabra líder como un anglicismo, es decir una palabra derivada de la lengua inglesa, pero pasada al español a través de un proceso llamado barbarismo.

El origen del término líder desde la etimología latina podría encontrarse en la partícula lid, que proviene del latín lis-litis, que significa proceso y hace referencia a un atributo relacionado con la capacidad de resolver determinados conflictos o procesos con cierta facilidad y de la manera más adecuada. Por otra parte, el origen de este concepto desde la raíz anglosajona es laed, que significa camino; además, el verbo laeden significa viajar, refiriéndose también a acompañar a alguien de la mano, guiar, movilizar, indicar el camino. De este modo, la palabra líder se refiere a una persona que además de avanzar por el camino que conviene en función de las metas propuestas, lo hace de la mano de sus seguidores, no solo acompañándolos, sino también orientándoles con el objetivo de que se lleve a cabo el cumplimiento de dichas metas y de que, en caso de estar ausente el líder, consigan ellos continuar y guiar a otros (Cardona Patau, 2020).

### **1.1 Estilos de liderazgo**

En el presente capítulo se comparan los principales estilos de liderazgo, propuestos por Daniel Goleman y principalmente el modelo adaptativo con sus ventajas y debilidades.

A continuación, los estilos de Goleman, comenzando con el primer tipo, el liderazgo coercitivo o autoritario, haz lo que digo, este tipo de liderazgo dificulta las relaciones dentro del equipo, lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un clima de presión, nerviosismo, temor, rabia e impotencia.

Quienes siguen este estilo pretenden que permanezcan por encima de cualquier otro valor, la disciplina, generalmente este modelo es utilizado en el ámbito castrense, subordinados cumpliendo con las normas concretas y precisas del superior tratando de evitar algún tipo de sanción. En general este estilo genera desmotivación en las personas del grupo de trabajo sintiendo que no tienen capacidad de decisión y el control de sus tareas.

Las situaciones en las que este tipo de liderazgo resulta conveniente son aquellas por ejemplo donde se realiza una tarea de máxima complejidad sin margen de error, o también para resolver problemas de reorientación del personal.

Otro de los estilos, es el democrático o participativo, donde los miembros del grupo tienen voz y voto, los mismos participan en el proceso de toma de decisión por consenso, este tipo de líderes delegan actividades de forma adecuada y realiza reuniones de coordinación, conocen y confían en sus subordinados quienes tienden a ser realistas acerca de que puede o no ser logrado. Si no se emplea en el momento correcto, el equipo podría llegar a sentir que no tiene una guía para su trabajo.

Este modelo no solo ayuda a desarrollar habilidades si no que también aumenta la satisfacción por el trabajo. Es conveniente este estilo cuando quien tiene que tomar una decisión no está seguro de la mejor opción a seguir. Por lo contrario, este tipo de liderazgo puede no ser eficaz en situaciones donde la toma de decisiones debe ser analizadas y consumadas de manera rápida.

En cuanto al tercer estilo, denominado liderazgo afiliativo, es aquel en el cual las personas son lo primero, el líder busca en primera medida un agradable ambiente laboral antes que la dirección de las tareas y los objetivos, por lo general, evita situaciones que generen confrontaciones, haciendo ahínco en las relaciones personales armónicas atreves de lasos entre los miembros del grupo y prestando atención en brindar a los mismos la conformidad que anhelen.

A través de este liderazgo se fomenta el sentimiento de pertenencia y, por tanto, la lealtad al proyecto o a la empresa (Rodríguez, 2022).

Este estilo es apropiado en ambientes en los que se desea construir unión en el equipo, para que trabajen juntos, mejorar las comunicaciones. En contraparte la dificultad de este modelo surge cuando existe falta de organización y disciplina, como también la de dejar una impresión de que se tolera un bajo rendimiento.

Puede ser conveniente que este estilo sea acompañado por otros modelos, de lo contrario puede caer en la filosofía de la empresa familiar.

El estilo orientativo o visionario, se caracteriza por la visión clara del líder para alcanzar los objetivos impuestos, motiva y guía constantemente a sus subordinados hacia esa visión. Puede ser un poco autócrata al delimitar los roles, el trabajo, establecer estructuras, planificar y controlar. Las normas para el éxito están ante los ojos y en igualdad para todos, dándoles la libertad de innovar y experimentar.

El quinto estilo es conocido con el nombre de timonel o ejemplar, donde el que dirige lo hace marcando un rumbo y controlando que este se mantenga, en otras palabras, es un estilo imitativo donde el líder se pone a sí mismo de ejemplo, suele tener dificultad en delegar tareas y solo lo hace cuando tiene certezas de que la persona que eligió puede cumplir muy bien la tarea confiada.

Algunas de las dificultades de este modelo, es al momento de la ausencia del líder, los miembros se sienten sin dirección acostumbrados a recibir reglas establecidas, destruye el clima de un equipo, como también algunos miembros suelen sentirse fatigados por las exigencias del líder y las tareas rutinarias. Este estilo no es el adecuado si los subordinados no son eficientes por sí mismos.

Con respecto a este tipo de liderazgo los resultados son positivos cuando el personal es competente y no necesitan dirección, como así también cuando se cuenta con una persona experta en la materia imitando sus formas de trabajo.

Como sexto y último de los estilos de liderazgo según Goleman, es el modo capacitador o formativo, se basa en el desarrollo y perfeccionamiento del talento de los subordinados. Contribuyen a que los miembros identifiquen sus propias fortalezas y debilidades, se los capacita y que ellos mismos desarrollen sus propios potenciales (Puigbó Vivas, 2018).

Estos líderes están dispuestos a soportar fracasos a corto plazo ya que la perspectiva de este modelo es la formación de subordinados, utilizando para este modelo la retroalimentación como herramienta para medir los resultados y actuar en consecuencias.

Este estilo es más eficaz cuando se junta personal motivado en cuanto a su desarrollo propio y profesional, con un líder experto que ejerza este tipo liderazgo capacitador que sepa identificar a subordinados idóneos para que realicen tareas eficientemente, sin pérdida de recursos.

Con respecto al estilo de liderazgo, Daniel Goleman decía:

Los gerentes asumen erróneamente que el estilo de liderazgo es una función de la personalidad más que una elección estratégica. En lugar de elegir el estilo que se adapte a su temperamento, deben preguntar qué estilo se adapta mejor a las demandas de una situación particular. La investigación ha demostrado que los líderes más exitosos tienen fortalezas en las siguientes competencias de inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales. Hay seis

estilos básicos de liderazgo; cada uno hace uso de los componentes clave de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los mejores líderes no conocen un solo estilo de liderazgo: son hábiles en varios y tienen la flexibilidad de cambiar entre estilos según lo dicten las circunstancias. (Goleman, 2000)

Los líderes mejor capacitados no utilizan un único tipo de liderazgo y su eficiencia está en tener la capacidad de cambiar flexiblemente de un estilo a otro para una mayor eficiencia según las circunstancias del ambiente que está en constante movimiento.

Así mismo, un buen líder suele tener una serie de rasgos característicos, como ser, la generosidad, la inteligencia emocional, la cual hace referencia a la capacidad de darse cuenta de los estados emocionales del equipo y el clima general del ambiente. Además, alude a la habilidad de identificar y gestionar las propias emociones adecuadamente. La autoconfianza, que implica no depender de la aprobación de los demás. El autocontrol, que consiste en priorizar la reflexión sobre los impulsos y cultivar una visión estratégica, y por último la modestia, manifestada especialmente en aquellas situaciones donde toca aceptar y aprender de las críticas de los demás. Así como también en la capacidad para aceptar las propias limitaciones (Rodríguez, 2022).

## **1.2 Liderazgo adaptativo ventajas y desventajas**

El estilo de liderazgo adaptativo de José Lebreault, marca una ventaja sobre los demás modelos, logrando ajustar su enfoque de liderazgo en función a la situación que enfrenta, evaluar las condiciones y ajustar la dirección siempre que sea necesario. Para lo cual, este tipo de líder debe estar habituado con los distintos modos de liderazgo y poder implementarlos. Vale aclarar que esta habilidad no existe en todos los líderes.

Algunas de las ventajas de este estilo, pueden ser, la práctica en profundidad del liderazgo, donde los subordinados que trabajan para este tipo de líderes tienden a sentirse apreciados en mayor medida por lo que hacen.

Otra ventaja, pensar fuera de la caja, donde los miembros del equipo comienzan a buscar de manera creativa, nuevas y mejores maneras de ejecutar las actividades, saliendo del cajón de métodos y herramientas que han funcionado en tiempos pasados.

Los líderes adaptativos esperan que ocurra un cambio en los planes siendo esta también una ventaja, ya que se encuentran preparados para leer los distintos escenarios y al menos con un plan alternativo para las situaciones cambiantes. Este estilo de líderes se

enfocan en la diversidad, prefieren escuchar varias voces de personas con diferentes orígenes, experiencias y culturas, que puedan brindar perspectivas únicas a las distintas situaciones, mas ideas significa mejores resultados.

Continuando con las ventajas, los líderes adaptativos tienden a entender a las reglas como una guía en lugar de una estructura estricta a seguir. Se preocupa por los resultados al igual que cualquiera de los otros estilos de líderes, pero la diferencia esta justamente en la menor preocupación por las estructuras y reglas existentes, el objetivo es lograr el mejor resultado posible de la manera más fácil posible.

Este tipo de líder coloca a las personas en posiciones en las que pueden usar sus fortalezas como técnicos, donde brillaran por su capacitación específica, al mismo tiempo estos líderes buscan brindar recursos a los miembros para su desarrollo profesional, lo que permite que fortalezcan aun mas sus fortalezas.

Una de las mayores fortalezas de los líderes adaptativos es su capacidad para leer las emociones de cualquier situación, debido a su alto nivel de inteligencia emocional (Lebreault, 2021).

Por otra parte, existen también debilidades del estilo adaptativo, como ser, subordinados que necesitan tener un ambiente de equipo altamente estructurado para producir resultados consistentemente y por lo contrario estos tipos de líderes tienden a ejecutar un entorno no estructurado, si bien intentarán agregar estructura a las rutinas de trabajo de los miembros que lo necesiten, aunque esto es diferente a agregar estructura a todo el equipo.

Otra debilidad es que puede requerir un cambio en los valores personales, actitudes y comportamientos, lo que puede ser muy difícil para muchos líderes porque no se siente natural hacer estos cambios y deben estar dispuestos a experimentar esos cambios. A modo de cierre con respecto a las debilidades, José Lebreault afirma:

Los líderes adaptativos a veces rompen las reglas, algunos líderes se enfocan en tomar decisiones sin esfuerzo. Crean un entorno intuitivo donde el trabajo es automático y táctico. Esto a veces es necesario en el lugar de trabajo porque los resultados deben ser consistentes. Es más probable que los líderes adaptativos rompan estas reglas cuando sienten que es necesario hacer un cambio. En lugar de tomar decisiones rápidas y automáticas, adoptan un enfoque lento y consciente. Aunque son lógicos y estratégicos en este enfoque, puede requerir una estructura de tiempo que

puede no estar disponible para el empleador en ese momento. (Lebreault, 2021)

En relación con las ventajas y desventajas del estilo adaptativo ambas colocan al subordinado como prioridad, el líder se concentra en lo que las personas necesitan para llegar al éxito. Para esto cada uno de los miembros del grupo deben estar motivados personalmente para ser productivo. De lo contrario si los miembros necesitan motivaciones externas para seguir adelante, es probable que resulte difícil logra ese éxito bajo la supervisión de un líder adaptativo.

Del análisis de los diferentes modelos de liderazgos se concluye que los estilos de liderazgo pueden ser aplicados en el ámbito militar, pero no todos serán efectivos. Las particularidades de las Fuerzas Armadas, la complejidad de las tareas asignadas y sus distintos objetivos hacen que los tipos de liderazgos que puedan emplear no sean iguales a los que comúnmente utilizan en una empresa. Generalmente, el personal militar responde a un perfil disciplinado y estructurado, sin embargo, es importante que quién lidere tenga la capacidad de hacer un uso flexible de los distintos tipos de liderazgos de acuerdo con las situaciones del ámbito operacional.

Generalmente el personal militar en cada caso está conformado de ciertos valores y personalidades que influyen en las diversas formas de ejercer el liderazgo, siendo esta la razón que al establecer una relación entre la personalidad del líder y la forma en ejercerla afecta el actuar de las personas tanto de manera positiva o negativamente.

De esto surge la idea de cómo cada comandante tiene su forma particular de ejercer el liderazgo dejando expuesta con mayor claridad que perfil o perfiles son los más convenientes para ejercer el liderazgo en el nivel operacional.

El liderazgo militar es un tema de constante capacitación en las escuelas castrenses, con la finalidad de formar a los oficiales, cuáles son las competencias esenciales, guías, para facilitarles un acertado ejercicio del mando suelen ser ejes de debate y preocupación. Al respecto, es de destacar que, en los últimos cincuenta años, ha habido una saludable evolución del conocimiento científico en los aspectos que estamos tratando (Podesta , 2011).

## **CAPITULO 2: Conceptos del liderazgo adaptativo y competencias del comandante operacional.**

El presente capítulo tiene como objetivo destacar los aspectos principales del concepto de liderazgo adaptativo y competencias que le permiten al comandante desarrollar una correcta planificación y toma de decisiones en el nivel operacional y las situaciones que afectan al mencionado planeamiento y toma de decisiones.

El nivel operacional por doctrina es:

Donde se enlaza o conecta al Nivel Estratégico Militar con el Nivel Táctico. Desde la paz hasta la resolución del conflicto se concentra en el planeamiento y ejecución de maniobras operacionales y apoyos logísticos de los recursos asignados al Comandante del Teatro de Operaciones, para colocarlos en la mejor situación para contribuir al logro del estado final operacional. En este nivel se llevan a cabo las campañas, que son planeadas en una secuencia determinada y se concretarán a través de enfrentamientos en el Nivel Táctico. Todas las actividades militares incluidas en el Plan de Campaña se traducen en un Diseño Operacional Particular. Este nivel es en esencia conjunto, puesto que en él participan dos o más FFAA bajo el comando unificado de un Comandante de Nivel Operacional designado (de Área de Operaciones Conjunta o TO), que asegura la Acción Militar Conjunta y la unidad de esfuerzo en pos del objetivo. El nivel operacional proporciona el enlace crucial entre los objetivos estratégicos y el empleo táctico de las fuerzas del teatro. (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2015)

### **2.1 Conceptos del liderazgo adaptativo**

El fundador de la teoría de liderazgo adaptativo, Ronald Heifetz, declara que el liderazgo adaptable es la práctica de motivar a las personas a enfrentar difíciles desafíos y lograr el éxito. Trata los cambios que permiten la capacidad de prosperar. La adaptabilidad organizacional se manifiesta a través de la experimentación.

Con la llegada de una crisis, el primer paso suele ser la búsqueda de un líder que convierta lo complejo en simple. La propuesta que se plantea es afrontar lo complejo, sin esperar que desde la cúspide de la pirámide nos faciliten las respuestas. Anima a crear un

nuevo “contrato social” que nos ayude a adaptarnos a los cambios que suceden en nuestro entorno (Heifetz, Liderazgo sin respuestas fáciles, 1997).

En su teoría establece tres principios: El primero, la concepción sistémica del problema, la respuesta a un problema, en la mayoría de las ocasiones no está en dar respuesta al síntoma, sino en buscar los procesos subyacentes que lo provocan. El segundo, la biología, todo sistema y sus respuestas están orientadas para conseguir una mejor adaptación al entorno, y por último las relaciones de autoridad basadas en el servicio y la confianza.

Para Heifetz existen dos tipos de desafíos, aquellos a los que hay que dar una respuesta técnica, es decir, una solución ya probada y que se conocen los resultados. La otra forma es cuando se debe dar un cambio adaptativo, una situación completamente nueva, en la que no se puede acudir a técnicas contrastadas o a expertos en busca de una solución. Lo habitual es que se trate de una situación mixta, en la que el contexto implica una parte técnica y otra adaptativa (Lopez Lopez-Polin).

<b>Tipo de desafío</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Locus de tarea</b>
<b>Técnico</b>	<i>Clara</i>	<i>Clara</i>	<i>Autoridad</i>
<b>Técnico y adaptativo</b>	<i>Clara</i>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Autoridad y partes interesadas</i>
<b>Adaptativo</b>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Partes interesadas</i>

Tabla 1. Tipos de desafíos (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012)

El rol del líder en esta teoría no es dar respuesta, sino crear el entorno apropiado para que se origine una interrelación entre los miembros del grupo, para que se dé la respuesta más adaptativa al entorno. El objetivo, obtener esas respuestas que surgen de



forma grupal, que inicialmente son adaptativas, con el tiempo pasen a ser respuestas técnicas. Los desafíos adaptativos son los más complejos, porque no sólo implica no conocer las respuestas, implica un cambio en el sistema y las costumbres de los implicados, lo que produce en ocasiones malestar, al contrario que los desafíos técnicos, que se puede acudir al pasado para resolverlos.

Dicho malestar no sólo no debe evitarse, sino que es necesario para movilizar a las partes interesadas para realizar ese cambio de sistema, y de esa manera dar la respuesta adaptativa. Eso sí, el malestar debe ser dentro de unos márgenes tolerables, por debajo no movilizaría a los interesados, y por encima se buscaría en la autoridad una respuesta técnica que solucione el problema y acabe con el malestar. Esta zona de malestar tolerable es lo que se conoce como zona de malestar productivo que es necesario para recobrar el equilibrio perdido (Lopez Lopez-Polin).

Para poder afrontar el desafío adaptativo Heifetz establece cinco etapas: La primera es: identificar el desafío adaptativo, realizar un examen realista, determinando todas las variables que se están dando, evitando los puntos sin relevancia.

Como segunda etapa, mantener el nivel de malestar dentro de la zona de malestar productivo, con el fin de movilizar a los interesados sin pasar el límite para que no eviten el trabajo adaptativo.

La tercera etapa, enfocar las cuestiones esenciales del proceso, mantener la atención de los interesados en los elementos claves, evitando las distracciones que eviten la actividad adaptativa.

Cuarta etapa, hacer trabajar a los interesados, pero sabiendo gestionar el nivel de malestar que son capaces de sobrellevar.

Como quinta y última etapa, proteger las voces del liderazgo sin autoridad, dar voz a los discrepantes, los que plantean contradicciones, ya que pueden ser el origen de los replanteamientos futuros.

Por lo tanto, el análisis que tiene que hacer la persona que ejerce el liderazgo debe contar con costes humanos, ritmos de adaptación, tolerancia al conflicto, las resistencias al cambio y la red de relaciones para contener el malestar que produce el cambio (Lopez Lopez-Polin).

La autoridad es un concepto importante. Como seres sociales que somos, tenemos gran facilidad de crear estructuras complejas de autoridad, nos organizamos así para afrontar los problemas que surgen, es decir, nos es útil (Heifetz, 1997).

En un estilo tradicional de liderazgo el líder tiene un papel protagonista a la hora de enfrentarse a las situaciones, mientras que en el liderazgo adaptativo el papel principal es cedido a la red de relaciones que el líder favorece que aparezca en el grupo, por tanto, existe una corresponsabilidad en la resolución del problema. Es por eso por lo que, en las etapas de afrontamiento del desafío adaptativo, una de ellas, es la protección de aquellas voces discrepantes, que ejercen ese liderazgo sin la autoridad más o menos formal de la organización.

Otro elemento importante para Heifetz, es la diferenciación entre la persona y el rol que ejerce como líder. Aquel que ejerce el liderazgo debe evitar considerar el conflicto como una afrenta personal, ya que puede llevar al diagnóstico erróneo del conflicto, que le impide adoptar el punto de vista psicológico que Heifetz llama el palco, que permite ver a los otros y a uno mismo. Para hacer posible esa separación de roles es necesario la externalización del conflicto, frente la internalización que sería la personalización de éste.

El papel del liderazgo en solitario es concebido por el propio Heifetz un suicidio heroico, teniendo en cuenta que siempre se habla de corresponsabilidad. Es por ello por lo que habla de asociados que ayudan al líder a la gestión del malestar y a ayudar a la diferenciación del rol y la persona. Esos asociados son de dos tipos, el confidente que es aquel que presta un apoyo más cercano y le ayuda a contener su propio malestar que le provoca el contener el malestar de los demás. El segundo de los asociados son los aliados que, compartiendo sus puntos de vista le sirven como fuente de información en muchos casos confidencial.

Por último, están los valores y objetivos que están detrás de la persona que lidera, que orienta y da sentido a las conductas y respuestas realizadas. Lo que implica en ocasiones enfrentar los diferentes valores e intereses, que añade dificultad a la resolución de los desafíos.

Heifetz establece tres niveles de fines: Primero, fines personales. Segundo, fines comunitarios o grupales. Tercero, fines universales. Es por ello por lo que es necesario que aquel que ejerza el liderazgo debe movilizar a las personas para que se enfrenten al desafío, ajusten sus objetivos, valores y se generen nuevos aprendizajes (Lopez Lopez-Polin).

Los autores como Heifetz, Alexander Grashow y Martin Linsky declaran que el liderazgo adaptable es un proceso que implica tres acciones claves, observar, interpretar y diseñar intervenciones de lo observado e interpretado, teniendo en cuenta que los

individuos perciben de manera diferente la realidad dependiendo de las experiencias previas y perspectivas.

Observar, es una actividad subjetiva y el liderazgo adaptativo busca que sea lo más objetiva posible. Interpretar, es más complejo porque se corre el riesgo de enfrentar diferencias, sin embargo, es imposible evitar hacer interpretaciones, y por ello para ejercer el liderazgo adaptativo es necesario dedicar tiempo a la reflexión antes de actuar a pesar de no disponer de toda la información necesaria para hacerse una idea completa y ver la realidad desde puntos de vista diferentes.

Por ultimo y para cerrar el ciclo, se debe intervenir la realidad aportando contexto y conectando la interpretación con el propósito para que todos perciban que se trata de un esfuerzo colectivo que tiene en cuenta los recursos y habilidades disponibles en la organización.

Algunas sugerencias para practicar el liderazgo adaptable y para el momento de comprometerse con un proceso de cambio, según Heifetz, es recomendable no hacerlo solo, y por ello, vale la pena involucrar al equipo de trabajo y distribuir responsabilidades, teniendo en cuenta que el mejor laboratorio para aprender de liderazgo adaptativo es la vida misma, evitando en lo posible pasar a la acción sin un proceso previo de reflexión; es deseable tomar decisiones difíciles y disfrutarla (Cojocar, 2013).

Afirman, Heifetz, Grashow y Linsky que los desafíos adaptables son difíciles, porque sus soluciones exigen que las personas cambien sus hábitos. El trabajo adaptable exige las siguientes difíciles tareas humanas: Determinar lo que se debe conservar de las prácticas pasadas (lecciones aprendidas). Determinar lo que se debe descartar de las prácticas pasadas y por último inventar nuevas maneras basadas en las mejores prácticas del pasado.

Con respecto al liderazgo adaptativo y el proceso de toma de decisiones si bien hay pocos autores que refieren a esta integración, algunas sugerencias para tener en cuenta durante el proceso de toma de decisiones militares, según el teniente coronel William Cojocar el primer paso es el acuse de recibo de la misión, refiriéndose con esto a la aceptación de esta.

Los comandantes tienen la responsabilidad de suministrar la orientación inicial y determinar el tiempo necesario, según el grado de complejidad de la situación pueden comenzar las actividades de diseño antes o paralelamente con el proceso de toma de decisiones, lo que proporciona a los líderes las herramientas necesarias para comprender el proceso de pensamiento adaptable de los problemas y apreciar sus complejidades antes

de intentar resolverlos, el tiempo dedicado al diseño es un paso valioso en la comprensión de la amenaza, el ambiente y cómo hacer frente a ambos con planes y operaciones adaptables.

El siguiente paso es el análisis de la misión, que es llevado a cabo por el comandante y el estado mayor para comprender la situación y el problema y que se debe lograr, siendo este paso el más importante del proceso de toma de decisiones, por el simple hecho que solo con el entendimiento del problema se puede resolver el mismo, como así también permitir a los comandantes una visualización de la operación e integrar el liderazgo adaptativo mediante análisis de fortalezas y debilidades.

Otro paso, el desarrollo de los cursos de acción, este punto proporciona opción para satisfacer la intención y planificación del comandante. Los estados mayores comúnmente enuncian dos o tres cursos de acción que son distintos en cuanto a las metodologías para resolver problemas, entre estos deben cursos de acción debe desarrolla uno activo y preventivo como una manera de incorporar la adaptabilidad en el proceso de toma de decisiones militares.

El análisis de los cursos de acción es el siguiente paso, y este permite que los comandantes y estados mayores identifiquen las dificultades tanto en la coordinación como en las probables consecuencias de las acciones que planean. La toma de decisiones centradas en la amenaza ya sea activa o reactiva, las reacciones y oposiciones apoyan un análisis dinámico de los cursos de acción. Este paso del proceso de toma de decisiones es la fase experimental en la cual el estado mayor pone a prueba las intervenciones.

Como último paso, la comparación de los cursos de acción, este es un proceso objetivo para evaluar independientemente los cursos de acción contra los criterios de evaluación establecidos, aprobados por el comandante y el estado mayor tanto para identificar sus fortalezas y debilidades como permitir que el comandante y el estado mayor seleccionen el curso de acción con la probabilidad más alta de éxito y desarrollarla en un plan de operaciones. Con el uso de los criterios de filtración y evaluación adaptable para una comparación de los cursos de acción, se puede incorporar la adaptabilidad en el proceso de la toma de decisiones militares (Cojocar, 2013).

## **2.2 Competencias del comandante operacional.**

En la doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas existen varias redacciones publicadas con relación a la conducción, el planeamiento, obligaciones y

responsabilidades de los comandantes, como así también de su estado mayor; pero ninguna hace referencia a las competencias necesarias que debe poseer un comandante para ejercer de manera eficiente el liderazgo en el nivel operacional.

El comandante operacional es quien asume la conducción en el teatro de operaciones y es el responsable de las acciones a ejecutar para lograr con eficacia el cumplimiento de la misión, de aquí la importancia de las competencias que debe poseer el comandante para ejercer el liderazgo en el ámbito operacional.

Debido a las características propias del ámbito operacional, el comandante debería reunir ciertas competencias tal como afirma Bouciguez (2018):

Luego de los fracasos iniciales en este tipo de conflictos, los comandantes entendiéndose al enemigo al que debían enfrentar y como situarse en los nuevos escenarios adoptaron soluciones más integrales, tratando de ejecutar acciones en forma directa o indirectamente (relaciones interagenciales) y aplicando medidas políticas, económicas y sociales que influyan en la región. Esto se entiende por la necesidad de quitarle al enemigo el apoyo popular y el financiamiento, generalmente externo, que le es indispensable para el desarrollo de sus operaciones. Dado que la complejidad de los conflictos actuales se debe en gran medida a la cantidad de actores intervinientes, que responden a diversos intereses y, por tanto, el no poder determinar exactamente el impacto de las decisiones que se toman a nivel teatro de operaciones, el comandante debe poseer la capacidad de poder desenvolverse en varios tipos de ambiente como el político, diplomático, interagenciales, combinado, conjunto, operativo, táctico, periodístico, entre otros. Su principal tarea en los ambientes mencionados es fundamentar y comunicar sus decisiones y acciones de comando desde distintas perspectivas, con el objeto de diseñar soluciones que aseguren el éxito, en base a la sinergia y cohesión de los componentes bajo su mando y los que cooperan con él. (Bouciguez, 2018)

Los comandantes que han sabido ejercer adecuadamente el liderazgo en el nivel táctico, no garantizan su eficiente gestión en el nivel operacional. Si bien el liderazgo en los diferentes niveles comparte ciertas características comunes como juicio profesional, disciplina, lealtad, obediencia, compromiso, espíritu de sacrificio, valor, honestidad, integridad, creatividad, entre otros, el líder operacional debe poseer una visión dirigida a comprender cuál es la naturaleza del conflicto y cuál es la solución adecuada para

resolverlo. En relación con el liderazgo de un comandante del nivel operacional, Gioia menciona:

El liderazgo de un comandante operacional debería estar en función de su personalidad, estilo aplicado, circunstancias actuales, experiencias previas y sobre todo basado en sus competencias; por lo tanto, el comandante a lo largo de su carrera militar se capacita y adquiere experiencia con el objeto de prepararse para ejercer adecuadamente las funciones que deben cumplir. Es lógico que las responsabilidades y el ejercicio de la autoridad o del mando tengan mayor relevancia cuando pasa del nivel táctico al operacional. Por lo tanto, un comandante operacional debería reunir mayores competencias para ejercer el liderazgo puesto que su cargo exige mayores responsabilidades; además de poseer diferentes liderazgos o rasgos de personalidad según el ambiente donde se encuentra desarrollando la actividad. (Gioia, 2020)

De lo investigado para el desarrollo del presente trabajo, surgen algunas de las competencias más destacadas del comandante operacional que se traducen en capacidades, estas son: La capacidad de no solo aplicar su juicio profesional, sino también nutrirse de las experiencias ajenas. La capacidad de gestión, capacidad de adaptabilidad para poder afrontar las distintas variables que puedan presentarse en este tipo de ambiente. La capacidad de ser un eficiente comunicador en todos los niveles, como así también contar con autoconocimiento emocional.

## CONCLUSIONES

Se propone responder al interrogante sobre los aportes del liderazgo adaptativo, sus ventajas, debilidades y como contribuyen al comandante del nivel operacional. Ahora bien, para dar respuesta al mismo se han explayado dos capítulos en relación con los dos objetivos específicos inicialmente planteados, donde el primero es identificar y analizar las características específicas de los distintos estilos de liderazgos propuestos por los ya citados autores, haciendo principal énfasis en el liderazgo adaptativo y sus beneficios, por lo que se considera que todos los estilos de liderazgo citados deberían ser utilizados por las Fuerzas Armadas de acuerdo con la situación, ya que, no todos son efectivos para un escenario complejo.

El nivel operacional se caracteriza por la velocidad con que se va desarrollando y por no ser un escenario habitual y predecible, por lo contrario, este va cambiando de acuerdo con las diversas variables que se presenten, por ende, los líderes eficientes no ejercen un solo y único estilo de liderazgo, sino que operan varios de estos siendo determinantes en sus decisiones, pero, con la flexibilidad psicológica de cambiar entre los distintos estilos según lo exijan los diferentes y complejos escenarios.

Por todo esto es la importancia de las capacidades que deben poseer los comandantes miliares del nivel en cuestión, capacidades como la de analizar el contexto e imaginar posibles escenarios, anticiparse a las acciones y en consecuencia ser adaptables a las mutaciones que se presenten, brindando soluciones innovadoras y beneficiosas al momento de planificar y que el proceso de toma de decisiones sea el adecuado para lograr con eficiencia los objetivos impuestos sobre escenarios inciertos.

El estilo de liderazgo adecuado debería ser tal que permita visualizar los continuos cambios, tecnológicos, políticos, sociales y culturales, ya que estos cambios provocan modificaciones en las organizaciones, influyendo esto en las personalidades de todos sus integrantes como también en la de los líderes.

Algunas de las ventajas del estilo adaptativo que se destacan, como ya mencionamos son que, los subordinados que trabajan para este tipo de líderes tienden a sentirse apreciados en mayor medida por lo que hacen. Pensar fuera de la caja, donde los miembros del equipo comienzan a buscar de manera creativa, nuevas y mejores maneras de ejecutar las actividades, es otra de las ventajas. También estos líderes esperan que ocurra un cambio en los planes, ya que se encuentran preparados para leer los distintos escenarios y al menos cuentan con un plan alternativo. Tienden a entender a las reglas

como una guía en lugar de una estructura estricta por cual preocuparse a seguir. Por último, cuentan con la capacidad para leer las emociones de cualquier situación, debido a su alto nivel de inteligencia emocional.

El segundo objetivo es destacar los aspectos principales del concepto de liderazgo adaptativo y de las competencias que le permiten al comandante desarrollar una adecuada planificación y toma de decisiones en el nivel operacional.

Estas competencias traducidas en capacidades resultan necesarias de encontrarse incorporadas en los comandantes ya que condescenderán adecuadamente para conducir a su grupo de personas. Las capacidades que se destacaron son la comunicación, la adaptabilidad a los cambios, la confianza, no aplicar solo el juicio profesional sino también nutrirse de las experiencias ajenas, la visión y autoconocimiento emocional.

Por lo que se concluye que, si bien los aportes de este estilo de liderazgo adaptable tienen una cierta similitud con otros estilos, debe ser contemplada como una herramienta más a considerar, donde su conocimiento y aplicación puede facilitar el liderazgo al momento de la planificación y de la toma de decisiones en el nivel operacional, facilitando el cumplimiento de la misión de manera eficiente, ante un ambiente incierto y complejo donde las amenazas van mutando constantemente.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bouciguez, E. (2018). *ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO*. Obtenido de cefadigital: <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1186/1/TFI%2005-2018%20BOUCIGUEZ.pdf>
- Cardona Patau, S. (23 de septiembre de 2020). *Etimología de la palabra LIDERAZGO*. Obtenido de linked in: <https://es.linkedin.com/pulse/etimolog%C3%ADa-de-la-palabra-liderazgo-sergio-cardona-patau-msc-y-pgcert>
- Clinton, J., & Flynn, M. (Mayo-Junio de 2010). Manual de campaña 5-0. The operations process. *Military Review*.
- Cojocar, W. J. (Marzo-Abril de 2013). El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares. *Military Review*, 37.
- Darwin, C. (1859). *El origen de las especies* (Vol. 5).
- Dr Francis, J. (2005). Discurso Harvey.
- Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. (2013). *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Monografía 136*. España: Ministerio de Defensa de España.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). PC 20 - 01. *Planeamiento para la acción militar conjunta*. Republica Argentina.
- Estrada Mejía, S. (mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 345.
- Field Manual FM 6-22. (2006). 6-2. Washington DC.
- Gioia, C. (2020). *Liderazgo Militar*. Obtenido de Cefadigital: <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1975/1/TFI%2009-2020%20GIOIA.pdf>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, págs. 76-90.
- Harvey, F. (2005). *Presentación en la ceremonia de graduación de la escuela de comando y estado mayor del ejército norteamericano*.

- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Harvard Business Review Press.
- Lebreault, J. (16 de Abril de 2021). *11 ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo adaptativo*. Obtenido de Proyecto vida plena: <https://proyectovidaplena.com/11-ventajas-y-desventajas-de-los-estilos-de-liderazgo-adaptativo/>
- Lopez Lopez-Polin, A. (s.f.). LIDERAZGO EN UNA ONG. *Liderazgo adaptativo de Heifetz. Un nuevo paradigma*. Madrid: Comillas Universidad Pontificia.
- Podesta, M. (numero 3 de 2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Vision conjunta*, págs. 13-16.
- Puigbó Vivas, J. (10 de Diciembre de 2018). *Estilos de liderazgo según Goleman*. Obtenido de Psicología online: <https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman-4269.html>
- Repossi, E. (s.f.). *El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional*. Obtenido de colegio militar: [https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU\\_0208\\_art3-1ra\\_parte\\_El%20mando%20y%20el%20liderazgo.pdf](https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0208_art3-1ra_parte_El%20mando%20y%20el%20liderazgo.pdf)
- Rodriguez, A. (Junio de 2022). *Tipos de liderazgo según Daniel Goleman*. Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>
- Sanchez Bariago, C. (Julio-Agosto de 2015). Mitos y realidades del liderazgo militar general de division. *Military review*.