



## ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO

### TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**TÍTULO:** El liderazgo adaptativo como enfoque emergente del mando en la conducción de teatros de operaciones multidominio de corta duración en las capas conjurar y repeler.

**AUTOR:** MY SEBASTIÁN ALEJANDRO OVEJERO

**TUTOR:** CR JUAN CARLOS ARIAS ROIG

**AÑO:** 2024

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

## RESUMEN

Esta contribución académica se centra en la teoría del liderazgo adaptativo, la cual surge de las experiencias del Profesor Ronald Heifetz como profesor y cofundador del Centro de Liderazgo de la Escuela Kennedy de la universidad de Harvard. Heifetz, también ha aplicado su experiencia como consultor en corporaciones de primer nivel.

Heifetz sostiene que liderar implica movilizar e influir en las personas para que resuelvan sus problemas. La perspectiva adaptativa se refiere a la capacidad de las personas y los sistemas para generar los cambios necesarios y sobrevivir en entornos complejos y peligrosos. Posteriormente, Alexander Grashow y Martin Linsky, junto con Heifetz, profundizaron y ampliaron este concepto adaptativo del liderazgo en textos posteriores, operacionalizando así esta teoría.

En el ámbito militar, existen diversas contribuciones académicas que exploran el mando desde diferentes perspectivas. Sin embargo, la óptica adaptativa ha sido menos explorada. Por lo tanto, se intentará dar un primer paso hacia una visión adaptativa de este, especialmente en lo referente a la conducción operacional.

Para abordar el tema, se tomará como marco de aplicación un comando operacional compuesto por el comandante del teatro de operaciones multidominio y el Estado Mayor asignado. A este nivel, podría surgir la necesidad de abordar los problemas desde una perspectiva adaptativa, motivada por la tarea de interpretar y traducir las directivas estratégicas, que son de naturaleza intangible, en resultados operacionales tangibles. Estos resultados operacionales se proyectarán sobre las fuerzas en oposición o los lugares específicos en el terreno sobre los cuales se deben generar efectos multidominio. Se hará foco en las capas de conjurar y repeler dentro de la concepción estratégica militar de restricción de área, que actualmente está en vigencia bajo la supervisión del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

### **Palabras clave**

Mando – Conducción operacional – Liderazgo adaptativo – Concepción estratégica militar defensiva de restricción de área – Operaciones multidominio – Capas conjurar y repeler.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	I
Palabras clave.....	I
INTRODUCCIÓN: .....	1
CAPITULO I:.....	5
Los fundamentos de la teoría del liderazgo adaptativo. ....	5
Introducción al liderazgo adaptativo .....	5
Los recursos del mando adaptativo .....	6
CAPITULO II: .....	13
Aplicación del mando adaptativo a la conducción operacional .....	13
El comandante del teatro de operaciones y su Estado Mayor .....	13
La perspectiva adaptativa en la toma de decisiones. ....	15
El liderazgo adaptativo en operaciones militares: La defensa de Kiev .....	16
CAPITULO III: .....	21
La influencia de la teoría adaptativa en la conducción del teatro de operaciones multidominio .....	21
La naturaleza de las operaciones multidominio .....	21
El mando adaptativo como facilitador en operaciones multidominio .....	25
El mando adaptativo en las operaciones multidominio: volviendo al conflicto Rusia y Ucrania. ....	26
CONCLUSIONES .....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	31

## INTRODUCCIÓN:

El liderazgo es una cualidad atribuida a toda persona responsable de guiar a otros en el cumplimiento de sus tareas. En el campo militar, el mando es un tema central, especialmente para quienes dirigen tropas. Es uno de los temas de estudio más trascendentes en el ámbito militar y evoluciona y se vuelve más complejo a medida que el mundo también lo hace.

Para definir el estado del arte, se puede mencionar el estudio realizado por Ramos Castañera (2012), quien aborda la conducción estratégica en el nivel operacional reflejado en figuras como Epaminondas, Federico II de Prusia, Napoleón Bonaparte, el General George Patton, entre otros resaltando las similitudes entre estos y las cualidades que los diferencian. Concluye sus ideas resaltando aspectos que tallan al comandante del nivel operacional, como la importancia del cuidado de la tropa, la formación de excelencia en las academias militares, las virtudes adquiridas por la práctica de deportes, la extravagancia, la elegancia y el cuidado personal, la religión, la aceptación por parte de la prensa y los medios de comunicación.

Por otra parte, Andreoli (2014) aborda la influencia del mando de los conductores del nivel operacional como condición para lograr el éxito en el cumplimiento de la misión, desarrollando este concepto, y cómo reconocer a un líder. Concluye este trabajo mencionando que, para el logro del éxito en la campaña, el comandante operacional deberá alcanzar cualidades tales como ser precursor de cambios que desafían las estructuras, inspirar a los subordinados, dar libertad de acción y de expresión, ser ejemplo para ellos e influirlos para que aporten su mejor esfuerzo.

En la misma línea de análisis, Caffaratti (2017) trata las competencias del mando en el nivel operacional, desde el punto de vista de sus responsabilidades, cómo influyen los medios de comunicación sobre su figura, y cuáles serán las competencias necesarias por alcanzar para desempeñarse correctamente en el teatro de operaciones. El autor concluye su investigación afirmando que serán condiciones necesarias el valor moral, la visión operacional, la fortaleza moral y de carácter, y por último el *coup d'oeil* entendiéndose este concepto como la de visión del comandante operacional en situaciones que impliquen adoptar resoluciones en escaso tiempo.

Por otra parte, Gioia (2020), aborda su investigación del liderazgo como una condición necesaria para guiar la planificación y la toma de decisiones en el nivel operacional diferenciando los estilos de mando, personalidades y comandantes, sus

responsabilidades, la influencia de la tecnología para la toma de decisiones y particularmente la conducción efectiva en ambientes complejos. Este autor concluye su obra afirmando que el ejercicio del mando se verá condicionado por el escenario en el cual se desarrolle. Pone en relieve la idea de que no existe consenso sobre cuáles son las verdaderas causas del liderazgo, sus efectos concretos y su relación con otras variables comportamentales y de la organización. También concluye mencionando que serán características propias del conductor operacional la visión anticipada y flexible, la comunicación, la confianza, el ejemplo y la adaptación al cambio.

Aunque diversos autores han profundizado en el liderazgo militar desde diversas perspectivas en el ámbito operacional y su impacto en el ejercicio del mando por parte de los conductores, hasta ahora no se ha abordado desde la óptica del liderazgo adaptativo. Esto representa un área de investigación relevante y una oportunidad a aprovechar. El concepto de liderazgo adaptativo, que comenzó a ganar notabilidad hace aproximadamente dos décadas en el mundo corporativo y empresarial, fue desarrollado por los autores Ronald Heifetz y Marty Linsky. Su objetivo principal es transformar a los jefes que operan en contextos complejos y caóticos dentro de las organizaciones empresariales.

En la doctrina conjunta de las fuerzas armadas argentinas no se encuentran publicaciones que aborden específicamente los aspectos del mando a nivel operacional. De hecho, el término *liderazgo* no está definido en el glosario de términos de empleo militar para la acción conjunta. En cambio, cada fuerza cuenta con un cuerpo doctrinario vigente que se centra en el ejercicio del mando a nivel táctico. Sin embargo, esta perspectiva específica no abarca la naturaleza conjunta que la conducción debe adoptar en el nivel operacional.

En un enfoque diferente, hasta el momento no se ha profundizado en el concepto adaptativo del mando en otros escritos académicos relacionados con el ámbito militar a nivel operacional. Por lo tanto, este trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un acercamiento más detallado a la teoría adaptativa del liderazgo, llenando así un vacío dentro de este campo disciplinar.

Conforme se ha expresado anteriormente, surge el siguiente interrogante que pretenderá guiar el desarrollo de la línea de investigación ¿De qué manera este enfoque del mando contribuye a la conducción y a la solución de problemas militares operativos en ambientes operacionales multidominio?

Se analizará el tema desde el punto de vista de la acepción adaptativa del liderazgo, concepto que surge en Estados Unidos con la publicación de libros tales como *Liderazgo*

*sin respuestas fáciles* (Heifetz, 1997), *Liderazgo sin límites* (Heifetz & Linsky, 2016), y *La práctica del liderazgo adaptativo* (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012) de la Universidad de Harvard.

Se establecerán conexiones entre los conceptos previamente mencionados y la conducción de teatros de operaciones multidominio de corta duración, limitados al territorio nacional. Los teatros de operaciones de corta duración que se pretenden analizar son espacios físicos y no físicos asignados para dirimir las acciones armadas del conflicto como lo fue en la guerra de Malvinas en 1982, sin llegar a procesos de definición posteriores, en los que los bandos involucrados intentan desgastarse gradualmente, hasta el punto de que se reduce significativamente o se anula por completo la capacidad de lucha de alguno de los contendientes, como sucedió en el frente occidental durante la segunda guerra mundial.

Siguiendo la concepción estratégica militar defensiva de restricción de área como modelo, se intentará materializar aquellas herramientas que sean de compatible utilización en las capas *conjurar* y *repeler*. En estas capas se requerirán una mayor capacidad de efectos multidominio y una integración eficiente y continua en toda la fuerza conjunta.

El objetivo general de este trabajo de investigación será el acercar el concepto de liderazgo adaptativo, cuya concepción surge del ámbito corporativo y empresarial, a la conducción de teatros de operaciones. Se buscará identificar y distinguir los recursos propuestos por el liderazgo adaptativo para lograr el éxito en entornos considerados peligrosos.

Este trabajo podrá servir como material de consulta para comandantes y sus órganos de asesoramiento y asistencia. Estos conductores podrán explorar diferentes perspectivas al abordar la resolución de problemas operativos a nivel operacional, con el objetivo de alcanzar el éxito. Se buscará crear conciencia acerca de la importancia de influir y motivar a las personas mediante un ejercicio adecuado del mando y la conducción.

Los objetivos específicos que se pretenderán satisfacer son los siguientes:

- Explicar los recursos propuestos por la teoría del liderazgo adaptativo, mediante el análisis en detalle los elementos que esta teoría ofrece para enfrentar desafíos en contextos cambiantes;
- Examinar la aplicabilidad de la teoría del liderazgo adaptativo por parte del comandante y su estado mayor en la conducción operacional y cómo se pueden

aplicar estos principios en la toma de decisiones y la gestión de operaciones militares;

- Identificar la influencia de la teoría adaptativa en la conducción del teatro de operaciones y como se puede impactar positivamente la conducción de operaciones multidominio en teatros de operaciones establecidos por un período de tiempo determinado.

El supuesto que guiará el presente trabajo sostiene que el enfoque adaptativo del mando proporciona herramientas de utilidad para la conducción de fuerzas en el nivel operacional y la resolución de problemas militares en ambientes multidominio.

La metodología será explicativa. Para ello, se analizará la bibliografía pertinente para extraer conceptos aplicables al campo disciplinar estudiado. Luego, se aplicarán estos conceptos a la conducción y al mando militar, adaptándolos de la teoría abordada. Se identificarán similitudes aplicables al comando de teatros de operaciones, tomando como referencia la concepción estratégica de “Capas, Restricción de Áreas y de Operaciones Multidominio” vigente, y se vinculará esta teoría al escenario de la guerra entre Ucrania y Rusia, iniciada el 24 de febrero de 2022 con la denominada Operación Militar Especial. Se considerarán principalmente fuentes secundarias como doctrina conjunta y específica de cada fuerza, libros, artículos académicos, trabajos finales de grado y posgrado, artículos periodísticos y doctrina extranjera.

## CAPITULO I:

### Los fundamentos de la teoría del liderazgo adaptativo.

“Liderar es vivir peligrosamente, porque cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian... quizás sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad incierta.”

Ronald Heifetz

#### Introducción al liderazgo adaptativo

El fenómeno de la adaptación puede explicarse desde la propia naturaleza. La adecuación a las condiciones que impone el ambiente ha sido desde el inicio de la vida en la tierra, el propósito de todo ser viviente. Aunque se pueda disentir sobre sobre cual hipótesis acerca del origen y evolución de la vida en el mundo es la acertada, no se puede negar que todos los organismos vivos han debido adaptarse al paso del tiempo para sobrevivir y evolucionar.

El concepto de liderazgo adaptativo contempla la adaptación a los nuevos desafíos con la finalidad de prosperar. Este estilo de liderazgo busca desarrollar a las personas, otorgarle la capacidad de adaptación, la habilidad de someterse a nuevos retos y al estrés que estos generan, y la facultad de pensar en formas alternativas para afrontar los problemas.

La doctrina conjunta actual entiende la *autoridad* como toda persona habilitada para tomar decisiones o impartir órdenes (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019), en cambio, la teoría adaptativa la define como el poder otorgado para organizar un servicio, este poder puede ser dado y también retirado, siendo una relación transaccional dentro de un intercambio (Heifetz, 1997, pág. 94).

Esta autoridad, podrá ser formal o informal. La autoridad formal, es la que se establece por la asignación de un lugar en la escala jerárquica dentro de una organización, mientras que la autoridad informal es la que los subordinados le asignan a una persona independientemente de su posición oficial. Para la doctrina del Ejército Argentino, por ejemplo, a esto se lo llamaría comando y liderazgo respectivamente.

Como se mencionó anteriormente, las publicaciones doctrinarias, de carácter conjunto, y de nivel operacional de las Fuerzas Armadas argentinas no definen el término

*liderazgo*. Sin embargo, el proyecto 2023 del Manual de Ejercicio del Mando MFP-51-13 vigente en el Ejército Argentino, publicación de nivel táctico, desarrolla el concepto de mando adaptativo.

El liderazgo adaptativo puede definirse como la capacidad de movilizar personas, inspirar y lograr que resuelvan sus problemas adaptativos. El *líder* será aquella persona con capacidad de desarrollar esos efectos en los demás. Esta acepción entiende al liderazgo como una práctica, una actividad que realizan algunas personas en algún momento con el objetivo de resolver problemas (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012, pág. 48).

El liderazgo adaptativo se basa en cuatro principios fundamentales: la justicia organizativa, que garantiza que todos los miembros sean escuchados, y permite aportes desde múltiples direcciones, esencial para el cambio adaptativo; la inteligencia emocional, por la cual se fomenta el apoyo y la empatía de los jefes hacia sus colaboradores en la resolución de problemas; el desarrollo, que permite a las organizaciones prosperar en ambientes complejos y promueve el crecimiento de los colaboradores; y el carácter, como aquello que exige a los jefes adaptativos la misma moralidad y calidad ética que esperan de su equipo..

### **Los recursos del mando adaptativo**

Para resolver problemas adaptativos, es necesario adoptar ciertos desafíos, los cuales se clasifican en técnicos y adaptativos. Los desafíos técnicos abordan problemas ya conocidos y rutinarios, para los cuales existe una solución previamente adoptada, aunque esto no necesariamente significa que sea fácil. Estos problemas técnicos requieren únicamente la presencia de autoridad. Los desafíos adaptativos son aquellos que abordan problemas nuevos y complejos, cuya solución no es conocida y no resulta fácil ni obvia. Estos problemas adaptativos, requieren, por ende, del ejercicio del mando (Heifetz & Linsky, 2016).

En entornos complejos, existe una alta probabilidad que surjan problemas compuestos por desafíos técnicos y adaptativos. Esto significa que mientras algunas partes del problema pueden resolverse con soluciones conocidas, otras requerirán nuevos enfoques. Por lo tanto, es común encontrar problemas que no sean completamente técnicos o adaptativos.

El líder adaptativo deberá realizar un diagnóstico adecuado e integral del problema, analizar el impacto de todas las variables que influyen en él y comprender su

verdadera estructura. Así se podrá identificar qué aspectos del problema pueden solucionarse con métodos conocidos y cuáles requerirán soluciones innovadoras.

El liderazgo adaptativo, a diferencia de otros estilos, desafía los límites que separan la autoridad del liderazgo. No se tratará solo de hacer un trabajo excelente, sino de ayudar a la organización a resolver problemas adaptativos.

Este estilo de liderazgo implica la posibilidad de cuestionar y contradecir tanto a la autoridad, al *status quo*, a los colaboradores y las normas, lo cual puede ser riesgoso. Cuestionar a quienes otorgaron la autoridad formal e informal conlleva un riesgo.

En la teoría del liderazgo adaptativo, el concepto de trabajo en la zona productiva establece que el líder adaptativo deberá actuar para equilibrar la seguridad y el desafío. Este límite, entre la zona de confort y el estrés, permite a los colaboradores enfrentar problemas adaptativos sin sentir que alcanzar los objetivos es una tarea imposible. El líder adaptativo debe gestionar esta frontera de tensión productiva para fomentar la innovación, la adaptación al cambio y la resiliencia. En esta zona las personas son creativas y encuentran soluciones, evitando el pánico y la complacencia. Al mantener este equilibrio, también se supera la resistencia al cambio (Kahan, 2021). Es la presión positiva que impulsa a las personas a cumplir con las tareas y alcanzar metas. Un nivel adecuado de este estrés puede ayudar a aumentar la concentración, la energía y la motivación.

El líder adaptativo tendrá que empoderar a los equipos para la autoorganización y ajuste. El liderazgo distribuido aprovecha las habilidades y capacidades de todos los miembros de la organización para enfrentar desafíos adaptativos. En otros términos, es la influencia ejercida por líderes formales y también los informales (Pustejovsky, Spillane, Camburn, Stitzel Pareja, & Lewis, 2008).

La responsabilidad de la toma de decisiones se desplaza de la autoridad central a quien esté mejor capacitado para resolver el problema. Al ceder el liderazgo, los equipos se comprometen y dedican más en la búsqueda del éxito, incrementando la participación, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Esto, a su vez, libera a los jefes para que se concentren en cuestiones estratégicas y de mayor sensibilidad, mejorando la planificación a mediano y largo plazo.

La teoría del liderazgo adaptativo propone un ciclo continuo de observar, interpretar e intervenir. Los líderes deben observar su entorno, obtener información detallada que amplíe su comprensión del problema. Luego, interpretar esta información para identificar desafíos adaptativos. Por último, intervenir tomando decisiones informadas y gestionando la complejidad del cambio. Este proceso es iterativo, requiere

ajustes constantes según la información disponible y las circunstancias cambiantes. El reto es mantener la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje continuo para manejar eficazmente la incertidumbre y la complejidad.

En el liderazgo adaptativo surge la necesidad de conectar con el propósito, manteniendo una alineación firme hacia el objetivo final, para mantener un rumbo claro en situaciones inciertas. Un objetivo seleccionado puede ser controversial, ya que no todos los integrantes de la organización están comprometidos o convencidos de su legitimidad, y por lo tanto no es compartido por todos ellos. El líder adaptativo cumple la función aglutinante, necesaria para que esta alineación sea posible.

En esta teoría, se fomenta desarrollar la capacidad de experimentar y adaptarse rápidamente a entornos dinámicos. Es necesario actuar buscando nuevos enfoques, incluso sin la certeza de lograr el éxito, donde la prueba y error es la norma para llegar a soluciones eficaces. La mentalidad experimental caracteriza a los líderes adaptativos, quienes deben entrenarse para desarrollarla y poder orientar y reorientar según sea necesario.

### **El liderazgo adaptativo en operaciones militares**

Las operaciones militares son esfuerzos humanos, un enfrentamiento de voluntades caracterizado por la violencia y la adaptación continua entre todos los participantes (Department of the Army of the United States of America, 2019). En términos de Clausewitz (2004), la guerra no es solo violencia física, sino también la imposición de la propia voluntad sobre el enemigo. La fricción en la guerra está compuesta por una serie de factores impredecibles y complejos que afectan las operaciones militares.

Los distintos estilos de mando militar se adaptan a diferentes condiciones del entorno. El comando autocrático es eficaz en situaciones de combate por su toma de decisiones rápida, mientras que el transformacional es útil en fases de desarrollo por su capacidad de inspirar. El comando transaccional mantiene el orden en operaciones rutinarias, el democrático fomenta la colaboración en planificación estratégica, y el situacional se adapta a entornos dinámicos.

A diferencia de otros estilos, el liderazgo adaptativo se ha desarrollado para enfrentar las adversidades en entornos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocidos como VUCA, por sus siglas en inglés. La volatilidad refiere a cambios poco previsibles en el entorno; la incertidumbre, a la imposibilidad de prever dichos cambios; la complejidad, a la gran cantidad de factores que condicionan e influyen

en una situación; y la ambigüedad, a la abundancia de información que supera la capacidad de procesamiento.

El concepto de entornos VUCA surge por primera vez en los años 90 en la *U.S. Army War College*, al finalizar la Guerra Fría, para describir un nuevo escenario inestable y lleno de peligros y conflictos (Planas, 2018).

La globalización y el proceso de multipolarización tras la caída de la Unión Soviética, que llevó al desarrollo de diferentes centros de poder, popularizaron esta forma de describir los nuevos escenarios emergentes. A finales del siglo XX, se comenzó a hablar más abiertamente de nuevos tipos de conflictos, denominados guerras de cuarta generación, irregulares o asimétricas. Estos conflictos surgen como una estrategia utilizada por actores no estatales y, en algunos casos estatales para enfrentar a Estados más poderosos, debido a su inferioridad en recursos y medios. (Schiaffino, 2019).

Ejemplos de operaciones en este tipo de entornos incluyen la guerra de los Balcanes (1991-2001), que involucró a varios países y grupos étnicos; la guerra de Kosovo (1998-1999), con la intervención de la OTAN y alta complejidad; la guerra civil en Sierra Leona (1991-2002), marcada por violencia y desplazamientos de masas; la guerra civil en Ruanda (1990-1994), un genocidio con aproximadamente 800.000 víctimas; y la guerra de Afganistán (1989-2001), que pasó de un conflicto entre la Unión Soviética y los muyahidines a la intervención de Estados Unidos tras los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 en el *World Trade Center* de Nueva York.

Aunque a primera vista, se podría considerar que este tipo de enfoque de conducción es reciente, también se pueden analizar eventos históricos bajo esta lente y comprender que en diferentes épocas la adaptación fue la norma para la supervivencia.

Un ejemplo es la batalla de Maratón, donde 11000 atenienses y platenses de Milcíades vencieron a 25000 persas de Darío, para lograr esto ante la inmensa desventaja numérica se debieron ajustar las tácticas de combate, originando así cambios fundamentales en el arte militar de occidente. Más adelante, en el 334 AC Alejandro Magno comenzó una campaña para liberar a los pueblos griegos del imperio persa, que finaliza con la batalla de Gaugamela. Esto permitió ampliar horizontes geográficos, y para ello desarrolló políticas de reconciliación con los vencidos, en los que existía la igualdad de derechos, con la finalidad de unir a los pueblos, fomentando la estima y el aprecio mutuos antes que imponer por la fuerza la consolidación del imperio.

En 1187, en las batallas de Leuthen y Rossbach, Federico II de Prusia obtuvo la confianza de sus hombres en sus dotes de general para alcanzar la victoria contra los

austriacos implementando tácticas novedosas que la aportaron una ventaja significativa. Con la leva en masa, Lázaro Carnot fue el creador de la guerra moderna, se crea el concepto de conscripción y nación en armas, una forma diferente de involucrar al pueblo en la lucha inspirando a Napoleón. San Martín en su campaña libertadora a Chile y Perú debió enfrentar desafíos tales como crear y conducir un ejército con recursos limitados, planificar y ejecutar una travesía por la cordillera de los Andes para sorprender a las fuerzas realistas en Chile, operar en un contexto de conflictos internos dentro de los movimientos independentistas y presiones desde Buenos Aires.

Como puede apreciarse en los ejemplos anteriores, toda guerra trata fundamentalmente de cambiar el comportamiento humano. Durante las operaciones, las fuerzas enfrentan enemigos pensantes y adaptativos, agendas diversas de varios actores y percepciones cambiantes de los civiles en un área operacional (Department of the Army of the United States of America, 2019). Esto implica manejar no solo al adversario, sino también a otros actores no combatientes, como la población y las naciones neutrales. Van Creveld (2009), menciona que en situaciones donde los fuertes se enfrentan a los débiles, puede surgir cierto peligro. Los débiles infligen daño sin exponerse, mientras que los fuertes enfrentan la dificultad de que, con el tiempo, ambas situaciones se igualan, convirtiendo la fortaleza inicial en debilidad. Esto implica que, en la práctica la adaptación de tácticas, los procedimientos y la moral se vuelvan similares. Por lo tanto, ambos bandos están sujetos a la necesidad continua de adaptación.

A lo largo de la historia, las guerras han moldeado el mando y la autoridad. El uso de la palabra anglosajona *leadership* comenzó a generalizarse en el siglo XIX, pero los conceptos relacionados con el mando han existido desde la antigüedad, reflejados en los escritos y prácticas de diversas civilizaciones. El liderazgo ha sido estudiado y conceptualizado de diversas maneras a lo largo de la historia, adaptándose a los cambios sociales, culturales y organizacionales.

El término inglés *to lead*, que significa salir o morir, ha sido fundamental en escenarios del pasado. Actualmente, el liderazgo se centra en desarrollar las mejores cualidades de los soldados desde su incorporación hasta que las competencias adquiridas se ponen a prueba en el campo de batalla para lograr el éxito en las misiones (Heifetz, 1997).

Los jefes versátiles son esenciales en entornos inciertos, ya que se sienten cómodos con la ambigüedad y están dispuestos a innovar. Esta adaptabilidad se basa en la identificación de elementos críticos que afectan el rendimiento en cada situación nueva,

así como en la capacidad de modificar prácticas para satisfacer las necesidades emergentes (Department of the Army of the United States of America, 2019). Según Heifetz y Linsky (2016), los jefes que fomentan un ambiente donde se valora la flexibilidad y la colaboración pueden enfrentar desafíos de manera más efectiva, logrando una conexión más profunda con sus equipos y fomentando una cultura de aprendizaje continuo. La adaptabilidad requiere esfuerzo para desarrollarse. Para volverse versátiles, los líderes deben desafiar sus ideas y suposiciones previas explorando nuevas y desconocidas situaciones (Department of the Army of the United States of America, 2019).

La doctrina de Estados Unidos establece que los conductores evolutivos aprecian y consideran las capacidades del equipo cuando las tareas son difíciles. Reconocen que algunas tareas son rutinarias, otras requieren aclaraciones y algunas presentan nuevos desafíos que deben ser afrontados. Como anunció Francis J. Harvey, secretario del Ejército, en la ceremonia de graduación de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de Estado Unidos:

Los líderes del Ejército de este siglo necesitan ser pentatletas, es decir, líderes con múltiples destrezas capaces de operar en entornos operacionales ambiguos y complejos. Deben ser innovadores, adaptables, expertos en el arte y las ciencias militares. El Ejército requiere más líderes decididos, innovadores, adaptables y culturalmente astutos, buenos comunicadores y comprometidos con el aprendizaje continuo (Cojocar, 2013).

Los líderes del futuro deben ser expertos en manejar la ambigüedad y el caos, combinando experiencia técnica y profesional para superar cognitivamente al enemigo. La conciencia situacional, un entrenamiento adecuado y la discusión abierta mitigan algunos de estos factores. Los líderes del Ejército deben considerar estas influencias externas y planificar en consecuencia. Un líder eficaz reconoce la necesidad de adaptarse a situaciones cambiantes (Department of the Army of the United States of America, 2019)

Como afirma Dweck (2006), los individuos que están dispuestos a aprender y a transformarse son más efectivos en entornos cambiantes. En tanto los líderes que permanecen dentro de su zona de confort, es decir se mantienen cómodos con el nivel actual de educación, entrenamiento y experiencia, tienen menos probabilidades de identificar o comprender los cambios inevitables que sufrirán las condiciones (Department of the Army of the United States of America, 2019).

Las operaciones militares experimentan constantes cambios, con enemigos volátiles y escenarios dinámicos llenos de variables. Esto hace imposible anticipar

científicamente los resultados de una acción. Lo que funciona en un teatro de operaciones puede no ser exitoso en otro, lo que contradice la experiencia y la naturaleza inherente de la guerra (de Vergara & Kenny, 2011).

Habiendo realizado una descripción exhaustiva de los principios y herramientas adaptativas, nos encontramos en condiciones de avanzar. En el próximo capítulo, intentaremos vincular la propuesta de liderazgo adaptativo al ejercicio de la conducción en el nivel operacional y en la gestión de problemas complejos.

## **CAPITULO II:**

### **Aplicación del mando adaptativo a la conducción operacional**

“Para ser práctico, cualquier plan debe tener en cuenta el poder del enemigo para frustrarlo; la mejor oportunidad de superar tales obstáculos es tener un plan que pueda variarse fácilmente para ajustarse a las circunstancias encontradas; para mantener tal adaptabilidad, mientras se conserva la iniciativa, la mejor manera es operar a lo largo de una línea que ofrezca objetivos alternativos.”

Sir Basil Henry Liddell Hart

### **El comandante del teatro de operaciones y su Estado Mayor**

El comandante del teatro de operaciones es quien, por delegación del presidente de la Nación, ejerce la máxima autoridad militar en el Teatro de Operaciones (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019). En el marco del planeamiento, será el responsable de traducir el estado final estratégico y estratégico militar en objetivos dentro del teatro de operaciones, favoreciendo la acción militar conjunta y la unidad del esfuerzo (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas., 2018) , y su principal función será la de conducir los medios puestos a disposición.

Para ejercer sus funciones, el comandante contará con un Estado Mayor, constituido por miembros de las Fuerzas Armadas, adecuadamente balanceado para asistirlo y asesorarlo sobre los procedimientos de empleo, técnicas, capacidades, necesidades y limitaciones de sus componentes (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019). Al Estado Mayor se lo puede considerar como una extensión de éste cuya única función es la de contribuir al ejercicio de su conducción con el fin cumplir las misiones asignadas (Bonilauri, 2018). Doctrinariamente, este Estado Mayor no posee una estructura fija, y podrá ser configurado acorde a las necesidades que la estrategia operacional considere.

La estrategia operacional, es el arte y la ciencia de concebir y organizar el uso de recursos, así como de planificar y dirigir los medios asignados a un comandante operacional en un espacio y tiempo específicos. El objetivo es realizar acciones que mantengan o logren una situación militar favorable, influyendo directamente en la

consecución de objetivos militares significativos y en la imposición de la propia voluntad sobre el enemigo. (Escuela Superior de Guerra "Tte Gral L. M. Campos", 1993).

El comandante operacional buscará entender la naturaleza del problema impuesto por la estrategia nacional, es quien ha sido imbuido del mismo y ha podido conocer de primera mano cuáles son las intenciones, fijadas en términos políticos y que deberá interpretar y transformarlas, junto al nivel estratégico militar, en estado final deseado (Locatelli O., 2022). Aunque participe en la incertidumbre de los niveles estratégicos superiores, debe estructurar la situación de la mejor manera posible para implementar las acciones que ejecutarán los elementos tácticos bajo su mando. Para ello, deberá comprender exhaustivamente los diversos factores, tanto estables como semi estables, que existen en una región determinada. Estas variables complejas condicionarán la concepción de la maniobra y limitarán el empleo de las fuerzas disponibles.

El *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040*, AOC por sus siglas en inglés, el cual es el nuevo concepto operacional del Ejército de los Estados Unidos: Ganar en un mundo complejo 2020-2040, define un ambiente complejo como uno que no solo es desconocido, sino también misterioso y en constante cambio (Carter, 2016).

El comandante deberá demostrar habilidades de comunicación con los niveles estratégico y táctico, ya que transita entre estos niveles, y su intervención es crucial para aportar claridad en el trabajo del Estado Mayor. Debe ser un líder tanto para las tropas como para sus asesores directos. En caso de ausencia, un comandante alterno asumirá las funciones del comandante en todo lo que este ordene, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de la misión asignada (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas., 2018).

El comandante tendrá que utilizar el lenguaje adecuado para cada nivel y su capacidad de transmisión. El lenguaje que deberá emplear con el nivel político será distinto al lenguaje con el que se dirigirá a sus subordinados tanto en el nivel operacional, como el táctico. Este desafío puede constituirse en un gran problema si no se logra entender cabalmente las pautas impuestas o si, por el contrario, no se logra hacer entender a la estrategia nacional de las consecuencias y o limitaciones a sus aspiraciones políticas (Bena, 2017).

Las presiones políticas también recaerán sobre el comandante operacional. Como menciona Locatelli (2017) la campaña de Kuwait de 1990 fue un caso de influencia de la política en las operaciones, donde el comandante operacional general Schwarzkopf debió ponderar las necesidades operacionales por sobre las presiones políticas nacionales y su

influencia en el plano internacional, y sostener con firmeza sus convicciones. Por otro lado, la necesidad de resultados rápidos en un contexto de creciente impopularidad de la guerra, debates internos en Washington sobre la asignación de recursos y diferencias sobre cómo gestionar la colaboración con el gobierno afgano y aliados de la OTAN, así como la eficacia de la implementación de la doctrina de contra insurgencia, concluyeron con la dimisión del general McChrystal en Afganistán en junio de 2010 (Arteaga, 2010).

Para el éxito de la campaña, el comandante operacional deberá desarrollar y potenciar las virtudes del Estado Mayor, ya que no se puede poseer todo el conocimiento en situaciones complejas. La conducción del comandante operacional adquiere el desafío de identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro y explotarlas positivamente para cumplir su misión.

Por su parte, el Estado Mayor podrá ejercer el liderazgo informal en asesoramiento y asistencia, dado que gran parte de la información que genera será utilizada por el comandante en la toma de decisiones. Cuanto más confiable sea su trabajo, mayor será su prestigio. Un Estado Mayor altamente profesional y diverso asegura una mejor conducción de la campaña. Por ello, debe poseer cualidades variadas según lo exija la situación, aportando flexibilidad, conocimiento preciso de los diferentes aspectos del ambiente operacional, un enfoque holístico y la capacidad de contribuir en la toma de mejores decisiones.

### **La perspectiva adaptativa en la toma de decisiones.**

El mando adaptativo otorga a los miembros de la organización que no tienen autoridad la autonomía para operar bajo la dirección del comandante, permitiéndoles actuar con juicio independiente y libertad de expresión. Esto les facilita proponer respuestas ágiles, rápidas y eficientes a problemas evolutivos, asegurando que las necesidades estratégicas se traduzcan en resultados concretos. Los miembros del Estado Mayor deberán pensar de manera flexible, encontrar soluciones creativas y liderar en momentos de incertidumbre. Este enfoque adaptativo permite abordar problemas operacionales desde diversas perspectivas, y fomentar la innovación y la resiliencia en un entorno dinámico.

Este estilo de mando permite la descentralización del poder y la toma de decisiones, lo cual es vital en escenarios complejos y cambiantes. La capacidad de amoldarse y ser resilientes asegura que las operaciones no se detengan ante la incertidumbre y el caos, sino

que sigan adelante con soluciones creativas. Esto no solo mejora la eficacia operativa, sino que también impulsa la moral y la cohesión del equipo, permite además un adecuado empleo de los recursos y una mejor capacidad para superar los desafíos que se presenten.

En el planeamiento de la campaña, se requerirá una integración significativa entre el comandante y su Estado Mayor para asegurar una coordinación efectiva y una ejecución exitosa de la campaña. El análisis del ambiente operacional exigirá un trabajo eficaz por parte del Estado Mayor. Será un desafío distinguir los componentes técnicos y adaptativos del problema militar operativo a resolver.

El comandante podrá evitar involucrarse directamente en los detalles y enfocarse en el panorama general de la campaña, intercediendo solamente cuando sea estrictamente necesario. Esto le permitirá identificar los cambios en la situación que requieran su intervención y buscar las modificaciones necesarias para responder adecuadamente.

En escenarios de alta complejidad, se presentarán situaciones de estrés y trabajo a destajo. El conductor adaptativo deberá regular los niveles de presión durante el trabajo de planeamiento será necesario para mantener el equilibrio y los niveles de tensión productiva, evitando empujar a los equipos hacia una parálisis por sobrecarga. La práctica de trabajar al límite de la tensión productiva convertirá al Estado Mayor en una organización ágil y preparada para enfrentar desafíos imprevistos.

Fomentar la creatividad y la experimentación ayudará a generar aprendizaje, especialmente en ambientes complejos donde las soluciones no son obvias ni claras. El comandante y el jefe del Estado Mayor deberán permitir el pensamiento innovador para planificar las operaciones de manera eficaz.

El mando adaptativo fomenta la descentralización y la corresponsabilidad entre el comandante y su Estado Mayor en la búsqueda de soluciones transmutables. Aquí, el concepto de visión compartida para comprender la dinámica del ambiente operacional se ve potenciado por la intención manifiesta del Estado Mayor de alcanzar el éxito. Este proceso crea un contrato psicológico basado en la confianza mutua, lo que incrementará significativamente el compromiso del Estado Mayor.

### **El liderazgo adaptativo en operaciones militares: La defensa de Kiev**

Si bien el conflicto entre Rusia y Ucrania, a fecha actual no ha concluido, se empleará como ejemplo para analizar la teoría adaptativa. Cabe remarcar que, por el mismo hecho que se encuentra en pleno desarrollo, se intentará analizar con rigor

académico, teniendo en cuenta fuentes que reflejan en su mayoría aspectos de carácter anecdótico.

La invasión rusa a Ucrania del 24 de febrero de 2022 abarcó un amplio frente que abarcó desde Chernóbil y el norte de Kiev hasta Perekov, pasando por Donbás, Járkov y Sumy. En abril de 2022, los objetivos esgrimidos por Moscú eran salvaguardar a Rusia del expansionismo de los países de la OTAN, proteger el Donbás y Crimea.

Desde hace una década, el escenario en las regiones de Donetsk y Luhansk en Ucrania se ha ido complejizando. En esta área, se han utilizado simultáneamente capacidades convencionales y tácticas irregulares en el ámbito militar, sincronizando efectos en diversas dimensiones, con predominio en las dimensiones informativa y jurídica (Escuela Militar de Estudios Jurídicos, 2019). Esta situación se ha agravado desde la invasión en 2022.

En el escenario actual, que mantiene rasgos híbridos, Ucrania ha entendido su dinámica. Esto le ha permitido resistir el abrumador ataque ruso que sufrió desde múltiples direcciones a partir del 24 de febrero de 2022. Si bien el deterioro de la situación fue generalizado, el intento de hacer caer el gobierno formal, atacando su capital, fue el reto adaptativo de mayor significancia para la conducción de las Fuerzas Armadas ucranianas. Aunque existían preparativos para la defensa de la capital, la magnitud de fuerzas rusas desplegadas fue avasallante. Evidentemente el objetivo principal de Rusia era capturar Kiev en el menor tiempo posible.

La primera oleada de paracaidistas debía tomar rápidamente el aeródromo de Hostomel, a 25 kilómetros al noroeste de la capital, y prepararlo para el despliegue de la fuerza principal. La ubicación de Hostomel permitía avanzar sobre Kiev tanto desde el norte, hacia la zona residencial de Minsk y Obolonskoye, como desde el oeste, hacia Svyatoshino. En paralelo, existiría una operación similar al sur, en el aeródromo militar de Vasylykiv, a 30 kilómetros de Kiev (Torop & Khomenko, 2024).

Si bien el aeropuerto cayó bajo control ruso, la habilidad de la conducción ucraniana permitió recuperarlo tras duros combates. En caso de haberse cedido la iniciativa a las fuerzas rusas, el impacto en el desarrollo de la guerra hubiera resultado distinto. Una defensa y un contraataque tenaces por parte de las fuerzas ucranianas en Hostomel fueron decisivos para frustrar los intentos rusos de llevar a cabo un ataque de decapitación. Si la operación rusa en Hostomel hubiera sido diferente y las fuerzas rusas hubieran entrado en la capital en esas primeras horas, podría haber tenido un efecto en cascada sobre el curso

general de la invasión. La defensa del aeropuerto estuvo a cargo de la 4ta Brigada de la Guardia Nacional de Ucrania.

Durante una entrevista, el comandante de la 72da Brigada, coronel Oleksandr Vdovichenko, parte responsable de la defensa de Kiev, reveló una conversación que mantuvo con el comandante en jefe de las Fuerzas Armadas de Ucrania, quien ejercía la conducción en el nivel operacional, el General Valeryi Zaluzhny. En ella señala:

“Cuando recibí la orden de combate, dije que era un frente muy grande para una brigada, de unos 160 kilómetros, y además en ambas orillas del río Dniéper. Además, las unidades de la brigada estaban formadas al 50-60 por ciento, no había suficientes hombres”.

"Cuando le comenté esto, el comandante me dijo: 'Alex, simplemente no tenemos más fuerzas'" (Torop & Khomenko, 2024).

La 72da Brigada tuvo la misión de defender la capital, a su vez participó con algunas unidades en la defensa del aeropuerto de Hostomel, logrando dejarlo fuera de servicio y evitando así el aero desembarco de las fuerzas principales rusas en esa zona. Si bien el aeropuerto estuvo en ocasiones bajo control de unos y de otros el resultado final logró que una vez capturado por parte de las fuerzas rusas ya hubiera perdido el valor estratégico inicial, convirtiéndose esto en un desastre para los invasores.

Si bien la acción ofensiva tomó por sorpresa a la conducción militar, no tardaron en crear respuestas eficaces, evitando el aero desembarco de al menos 3500 efectivos. Si bien el aeropuerto fue parcialmente puesto fuera de servicio para operaciones aéreas, a través de un avance terrestre desde Bielorrusia fue recapturado y utilizado como base de avanzada para albergar tropas y material bajo constante fuego de las fuerzas ucranianas.

El mando ucraniano observó la situación y comprendió la necesidad de impedir que los rusos explotaran sus debilidades, como la carencia de medios en la región de Kiev y la obsolescencia del material de defensa aérea. El general Valeryi Zaluzhny, interpretó la necesidad de actuar con eficacia en ese momento particular e intervino mediante una comunicación directa con el comandante subordinado responsable de llevar a cabo acciones defensivas vitales para sostener un objetivo estratégico de extrema importancia para los rusos, ya que les permitiría proyectar mayor poder de combate al territorio ucraniano. Esta acción de mando promovió la conciencia de un propósito compartido. Aun en inferioridad táctica, depositó la confianza en un mando subordinado para que pueda resolver el problema adaptativo que se le había presentado.

Según mencionó en una entrevista para la revista Time el ministro de defensa de Ucrania Oleksiy Reznikov, para los funcionarios ucranianos, también fue crucial la estructura de mando flexible que les permitió aprovechar el rápido colapso ruso. “El ejército ucraniano tiene libertad para tomar decisiones en todos los niveles”, dice, comparándolo con los estándares de la OTAN. “Lo hacen rápidamente, a diferencia de los rusos” (Shuster & Bergengruen, 2022).

Los combates en la región de Kiev duraron más de 20 días. Para el 28 de marzo de 2022, las imágenes satelitales no mostraban fuerzas rusas dentro del aeropuerto. El 29 de marzo, el viceministro de defensa ruso, Alexander Fomin, anunció la retirada de las fuerzas rusas de la zona de Kiev, incluido el abandono del aeropuerto de Hostomel. El 2 de abril, las fuerzas ucranianas recuperaron el control del aeropuerto tras una retirada rusa a gran escala a lo largo del eje de Kiev. (McLaren, Larrosa, Otero, & Rubadur, 2023).

En la invasión inicial, las fuerzas ucranianas se centraron en garantizar que la fuerza de invasión rusa no pudiera alcanzar el impulso necesario para arrasar el país (Mittal, 2022).

Como contracara de la actuación de las fuerzas ucranianas, se observó una conducción rusa que, pese a la experiencia obtenida en sus campañas de Siria y Libia, no logró mejorar su clásica rigidez y centralización constantes que dejan menor margen a la iniciativa y limitan la capacidad adaptativa (Giorgi, 2022). Esto refuerza la idea que tanto las tácticas y doctrina rusas pertenecían a una concepción de una guerra pasada.

Mark Milley, el homólogo de Zaluzhny de los Estados Unidos dijo para la revista Time:

Curtido por años de lucha contra Rusia en el frente oriental, estuvo entre una nueva generación de líderes ucranianos que aprendieron a ser flexibles y a delegar decisiones a los comandantes sobre el terreno. Su tenaz preparación en el período previo a la invasión y sus hábiles tácticas de campo de batalla en las primeras fases de la guerra ayudaron a la nación a defenderse de la embestida rusa. (...) “Zaluzhny ha surgido como la mente militar que su país necesitaba”, “Su liderazgo permitió a las fuerzas armadas ucranianas adaptarse rápidamente con iniciativa en el campo de batalla contra los rusos” (Shuster & Bergengruen, 2022).

Habiendo analizado los conceptos fundamentales del mando adaptativo en el nivel operacional, aplicados a la gestión de problemas militares operativos, podemos avanzar al próximo nivel. En el próximo capítulo, relacionaremos los temas abordados hasta el

momento con el concepto de operaciones multidominio y multicapa. Pretenderemos establecer cómo, a partir de un escenario de estas características, es necesario incrementar la flexibilidad dinámica de los conductores militares para resolver desafíos adaptativos.

## CAPITULO III:

### **La influencia de la teoría adaptativa en la conducción del teatro de operaciones multidominio**

“Estoy tentado de declarar dogmáticamente que cualquiera que sea la doctrina en la que las Fuerzas Armadas estén trabajando ahora, se han equivocado. También me siento tentado a declarar que no importa que se hayan equivocado. Lo que importa es su capacidad para corregirla rápidamente cuando llegue el momento... Sin embargo, la tarea de la ciencia militar en una época de paz es evitar que las doctrinas se equivoquen demasiado”.

Sir Michael E. Howard

### **La naturaleza de las operaciones multidominio**

La doctrina argentina define a las operaciones multidominio como:

Son operaciones tácticas planificadas y conducidas por el nivel operacional, donde determinadas capacidades de organizaciones normalmente modulares que actúan en ámbitos físicos y no físicos se conjugan en un espacio multidimensional a través de un enlace operacional, generando efectos sincronizados en momentos del ritmo operacional relacionados con la identificación de vulnerabilidades críticas y disponibilidad de recursos (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2023).

La doctrina del arte operacional multidominio introduce cambios significativos en el concepto de uso de recursos militares, concentrando capacidades para lograr efectos sincronizados y precisos en múltiples dominios. Se enfoca en las vulnerabilidades críticas del enemigo dentro del teatro de operaciones, requiriendo decisiones ágiles y un avanzado sistema de comando y control. Aquí prima la toma de decisiones avanzada, obteniendo ventaja el contendiente que posea el sistema sensor, efector y sus conexiones y la conducción del targeting, entre otros, mejor integrado y tome las decisiones más rápidas y mejores (Martinez-Valera, 2022). Este nuevo paradigma táctico-operacional- estratégico es una integración sinérgica entre tecnología, entrenamiento y liderazgo. Su propósito principal es mantener la iniciativa, la libertad de acción y de maniobra en todas las

dimensiones del campo de batalla, mediante acciones cinéticas y no cinéticas (Alanís Miranda, 2021).

El objetivo es materializar los resultados en el campo de combate durante la ventana de oportunidad, manteniendo una comunicación fluida entre el comandante, el Estado Mayor y otros niveles, para ganar tiempo y otorgar libertad de acción a las fuerzas.

El multidominio surge porque países como China y Rusia han alcanzado niveles tecnológicos que trascienden los dominios tradicionales de tierra, mar y aire. Ahora, los conflictos también involucran dominios no físicos, como el ciberespacio, el espectro electromagnético y el dominio informacional y cognitivo. Para enfrentar este nuevo espacio operativo, los países occidentales, principalmente Estados Unidos, han desarrollado conceptos, principalmente de las funciones de nivel operacional, para derrotar los sistemas de negación de acceso y negación de área, por sus siglas A2/AD, del adversario (Martínez-Valera, 2022). Esta constricción de múltiples formas sobre unidades, en muchos dominios y lugares, acorta los ciclos de decisión e inhibe severamente la capacidad del comandante de la fuerza para identificar, maniobrar o aislar la capacidad del enemigo en términos geográficos, funcionales o por dominios.

Perkins (2018) sostiene que el marco de la batalla multidominio debe posibilitar la victoria incluso bajo condiciones de mando más complejas. Esta batalla se lleva a cabo en un campo más amplio, abarcando todo el espectro de las capacidades enemigas y cubriendo transversalmente desde el frente de batalla hasta las propias guarniciones, operando en múltiples dominios.

En contraposición, la doctrina anti-acceso y denegación de área, es la conceptualización militar norteamericana de cómo China u otras naciones adversarias de Estados Unidos. en caso de conflicto, intentarían evitar la aproximación de fuerzas expedicionarias a su territorio y una vez dentro limitarían su libertad de acción (Castellanos, 2022). Originalmente empezó a utilizarse el caso chino y básicamente se relacionaba con las medidas que China estaba tomando, sobre todo en materia armamentística para intentar lograr el control de lo que sería la primera cadena de islas. Es decir, mediante el desarrollo de sistemas antiaéreos avanzados de largo alcance vinculándolos con otros sistemas de menor alcance para hacer una malla de defensa antiaérea, también sobre todo, con misiles balísticos antibuque, el desarrollo de sistemas de guerra electrónico, armas antisatélite y también en un futuro cercano ciber-armas Vinculándose con otros sistemas más tradicionales, como podrían ser minas navales,

incluso de minas terrestres en la playa, submarinos de propulsión convencional (Jordán & Colom, 2023).

Esta doctrina se originó con un doble propósito. Se establecieron objetivos tecnológicos para la industria militar interna, como el desarrollo de misiles de mayor alcance y con diversos sistemas de guiado, así como medios para la obtención de información en entornos diversos, enfocándose en sistemas de inteligencia, y comando y control. Esta estrategia pretende dificultar y encarecer los intentos de acción sobre su territorio, contra acciones procedentes del entorno naval, donde Estados Unidos cuentan con una amplia superioridad. Estados Unidos, al ver retada su capacidad de control de los espacios marítimos y su defensa de la libertad de navegación en todos los mares, se ha visto obligados a prestar mayor atención a esta forma de pensar las operaciones militares.

Herrera (2020) afirma que, debido a la diferencia en el potencial naval entre ambas potencias, China se ha centrado en la doctrina A2/AD. Para ello, cuenta con sensores como satélites y radares, así como con armas como misiles balísticos de alcance intermedio, por sus siglas en inglés IRBM y misiles de crucero antibuque, basados en el continente y en islas y atolones. Además, dispone de submarinos de ataque, aviación basada en tierra y minas especiales. Por otro lado, Castellanos (2022) sostiene que para China la finalidad del sistema sería mantener alejadas a las fuerzas norteamericanas y aliadas para disponer de la libertad de acción necesaria para controlar militarmente el Mar de China hasta el estrecho de Malaca y controlar u ocupar Taiwán.

En concordancia con la doctrina occidental, la concepción estratégica militar de restricción de área, adoptado por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, pretende salvaguardar los intereses vitales de la Nación, mediante un esquema de concepción defensiva.

El Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (2023) lo define como:

Se identifica y distingue por establecer esfuerzos estratégicos activos y reactivos que se concretan a través de una conjunción de capas que obran sistémicamente a modo de partes que conforman dichos esfuerzos y que buscan anticipar, prevenir, conjurar o repeler al agresor. Donde las fuerzas del IM son empleadas mediante el desarrollo a nivel operacional de operaciones multidominio, buscando aplicar el concepto de "restricción de áreas" para denegar el acceso del agresor al espacio propio y en caso de que ingrese, negarle el control efectivo de áreas consideradas estratégicamente críticas.

Esta estrategia buscará en primer momento impedir el ingreso de fuerzas invasoras al territorio nacional, intentando afectarlo desde la mayor distancia posible. En caso de que logre superar esas barreras, se intentará evitar que alcance y tome control de los activos estratégicos críticos (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2023).

Esta estrategia multicapa, buscará mediante una alta movilidad en el diseño de las fuerzas, el desgaste progresivo de las fuerzas atacantes empleando acciones dinámicas, creándoles dilemas y la inducción a errores sucesivos hasta lograr su detención. La capa anticipar buscará detectar movimientos de fuerzas agresoras, y de disuasión. La capa prevenir buscará orientar a la amenaza hacia zonas favorables para el empleo de la propia fuerza. La capa conjurar iniciará el desgaste de las fuerzas invasoras ingresadas al propio territorio evitando involucrarse en una batalla decisiva. La capa repeler completará el trabajo y le producirá al enemigo finalmente el disloque táctico.

La ofensiva del oponente en cambio se centrará en los objetivos de repercusión estratégica, asociados a la profundidad estratégica y al debilitamiento de la infraestructura crítica del oponente. El quebrantamiento de la voluntad de lucha se logrará desarticulando sus fuentes de poder estratégicas, políticas, económicas y morales, desgastándolas hasta el punto de que ni la resiliencia, mitigación o recuperación puedan restaurarlas en un tiempo que influya en las operaciones (Villagra & Serrano, 2020).

Las tácticas, tecnologías y doctrina deberán ser combinadas con capacidad de conducción y liderazgo. Esto será necesario para detectar cuáles serán las ventanas de oportunidad y las vulnerabilidades para afectar en el cumplimiento de la misión en el tiempo pretendido por el nivel estratégico o tan pronto como sea posible.

Existen diferentes condicionantes que privarán a una nación de encaramarse en un conflicto prolongado. La influencia estratégica de la guerra puede generar efectos desestabilizadores, ya que el oponente buscará afectar negativamente la percepción social, alterando los mensajes propios e imponiendo los suyos, poniendo en duda la legitimidad de la causa que se está defendiendo.

En escenarios multidominio, el alto costo de las tecnologías y la magnitud de los daños a medios militares, a la población civil y a la infraestructura crítica, hacen que eliminar la amenaza armada en el menor tiempo y al menor costo posible sea un objetivo común que ponga todo el potencial nacional a trabajar en la búsqueda del éxito. La capacidad de sostener las operaciones, la disponibilidad de armamento y equipo, y la dificultad para reponerlos en caso de pérdida son restricciones que obligan a repeler las amenazas en el menor plazo posible. No cumplir con esto puede extender las operaciones,

afectando la moral y la conducción, incrementando el sufrimiento y el flagelo social que estas circunstancias provocan.

Los teatros de operaciones multidominio, serán el ambiente propicio para el ejercicio del mando adaptativo, ya que el comandante de nivel operacional contará con asesores y asistentes con un alto grado de especialización y autonomía, quienes contribuirán a la toma de decisiones. La adaptabilidad se verá beneficiada en la medida que el entorno de la información y la tecnología puedan ser favorables al comandante y su Estado Mayor. Los medios de comunicación y las redes sociales ejercerán influencia en la población y en la opinión pública.

### **El mando adaptativo como facilitador en operaciones multidominio**

Existen fuentes que analizan exhaustivamente el funcionamiento y el desarrollo potencial de las operaciones multidominio desde una perspectiva técnica y funcional, dejando a veces de lado las cualidades que deben reunir quienes conducen este tipo de operaciones. En este apartado, se buscará relacionar y vincular ambos conceptos para ofrecer una visión integral del tema de estudio.

Para favorecer la flexibilidad dinámica y el manejo eficaz de múltiples variables, la Organización del Tratado del Atlántico Norte, por su sigla OTAN, y otras organizaciones similares utilizan la experimentación y simulación para evaluar la viabilidad y eficacia de las posibles capacidades, lo que ayuda a reducir los riesgos y costos asociados con la implementación a gran escala. Los juegos de guerra son especialmente útiles para identificar vulnerabilidades, probar estrategias, refinar conceptos operativos y evaluar posibles tecnologías emergentes y disruptivas para nuevas oportunidades (Mary, 2024). Es el ámbito, también es propicio para la práctica del mando adaptativo, ya que permitirá practicar la toma de decisiones y la conducción de operaciones militares respondiendo a requisitos operaciones en los diferentes dominios y capas.

Tanto en entrenamiento, como en operaciones se requerirá del comandante una alta capacidad receptiva, ya que deberá confiar en el trabajo de su estado mayor. Este le permitirá comprender la dinámica del campo de combate, para lograr identificar que efectos multidominio deberá articular para lograr el éxito, dar espacio a la fluidez de trabajo interviniendo en los espacios que sean estrictamente necesarios, a fin de no interrumpir la corriente creativa de su estado mayor. Esto implica una estrecha colaboración entre el comandante y los especialistas de diferentes campos y una

comprensión profunda de las capacidades y limitaciones de cada dominio (Acevedo, 2024).

### **El mando adaptativo en las operaciones multidominio: volviendo al conflicto Rusia y Ucrania.**

La colaboración de Occidente con Ucrania ha permitido la integración de distintos sistemas de defensa occidentales y soviéticos históricamente incompatibles, incluidos tanques como el Challenger, Leopard y T-72, artillería diversa, y otro tipo de armamento (Fernandez, 2024). La interoperabilidad en estos equipos ha facilitado la coordinación de armas de procedencias variadas, complementada por plataformas avanzadas de comando y comunicaciones, como los satélites Starlink ofrecidos por Elon Musk, que permitieron mantener las operaciones activas y eficaces. Esta rápida capacidad de integración de capacidades, conocimientos y recursos representa uno de los aspectos en los que Ucrania demuestra una alta capacidad de adaptación a las condiciones que impone Rusia en la guerra.

Las fuerzas ucranianas han optimizado el uso de sistemas no tripulados (SNT), inteligencia artificial y guerra electrónica. El empleo de drones aéreos, como el *Bayraktar* turco, misiles balísticos de diferente alcance y la movilización de pequeñas unidades coordinadas simultáneamente mediante tácticas de enjambre, ha permitido una flexibilidad operativa. Un ejemplo de esto es el ataque sincronizado a la defensa aérea, los fuegos de apoyo y los sistemas de guerra electrónica rusos, y reducidos grupos tácticos mecanizados, creando las condiciones iniciales para realizar incursiones en el frente y detectar debilidades que permita romper la línea defensiva (Fernandez, 2024).

Por otra parte, el empleo de SNT marinos mejorados con inteligencia artificial y con una alta capacidad destructiva, le ha permitido mantener a la flota rusa del Mar Negro al límite de funcionamiento en la región. Esto también ha sido combinado con ataques de fuerzas de operaciones especiales anfibas, ataques aéreos con sistemas de misiles de diferentes tipos y alcance, ataques a las defensas aéreas rusas en Crimea e infraestructura estratégica. Paralelamente se han coordinado ataques a los equipos de guerra electrónica, generando una imagen de incapacidad de defensa de los territorios anexionados por Rusia en 2014.

La guerra electrónica defensiva ha sido utilizada para neutralizar ataques en las comunicaciones y mantener la efectividad en el campo de combate. La flexibilidad de la

conducción le ha permitido al nivel operacional articular respuestas en tiempo real, aplicando técnicas y medios y dominios sobre los cual poseía una escasa experiencia.

La información procesada de alta calidad ha brindado a Ucrania una imagen precisa de la situación, aprovechando la tecnología satelital y la inteligencia artificial para mejorar la conciencia situacional. Ambos bandos han utilizado operaciones conjuntas y municiones inteligentes para combinar recursos terrestres, drones y ataques electrónicos de manera eficiente, maximizando así el impacto de sus fuerzas.

Se implementaron redes de redundancia que permitieron restablecer rápidamente infraestructuras críticas como es el ejemplo del sistema eléctrico. Este activo crítico ha sido afectado en reiteradas ocasiones mediante ataques con misiles, obligando a las fuerzas junto a las autoridades el rápido reacondicionamiento con la finalidad de no resentir a los usuarios civiles, ni afectar a las operaciones en desarrollo.

En cuanto a la logística, los medios de suministro han sido adaptados para asegurar que los recursos lleguen a las tropas, a pesar de los ataques constantes. Es un ejemplo claro de adaptabilidad a las condiciones impuestas, ya que ambos contendientes han intentado por todos los medios afectar las instalaciones y las cadenas de suministro en busca de que posteriormente esto repercuta en la eficiencia de combate en la primera línea.

Claro está que ambas fuerzas en oposición han debido adoptar medidas, tendientes a la propia supervivencia. Se pone de manifiesto, con mayor énfasis, la capacidad de adaptación de las fuerzas ucranianas en el desafío de asimilar ingentes cantidades de material occidental sobre el cual tenían escaso o nulo conocimiento, y adaptarse a las tácticas que han empleado las fuerzas rusas en los sucesivos ataques. Por otra parte, aceptar desafíos adaptativos para defender su integridad territorial.

Habiendo desarrollado exhaustivamente los temas propuestos en los sucesivos capítulos, procederemos a realizar una recapitulación del trabajo realizado, y a desarrollar las conclusiones de interés en la aplicación del liderazgo adaptativo en la conducción de operaciones en ambientes operacionales complejos.

## CONCLUSIONES

“Las maquinas no hacen historia, ayudan a que los hombres lo hagan”.

Raymon Aaron

Este trabajo de investigación explora cómo la teoría del liderazgo adaptativo, originada en el ámbito corporativo y formulada por Heifetz, Linsky y Grashow, puede ser aplicada en el ámbito militar, específicamente en la conducción de operaciones multidominio en teatro de operaciones de corta duración.

Este enfoque permite a los comandantes y sus Estados Mayores conducir, también adaptarse y responder a contextos complejos e impredecibles que caracterizan los escenarios de combate modernos.

La teoría del liderazgo adaptativo se centra en movilizar a las personas para enfrentar problemas que no pueden resolverse solo con la autoridad. La teoría distingue entre problemas técnicos, cuya solución es conocida y se basa en protocolos preexistentes, y problemas adaptativos, que exigen nuevas soluciones.

Este liderazgo requiere habilidades específicas, como la gestión del desequilibrio productivo, una zona entre la seguridad y el estrés donde se fomenta la creatividad y la innovación. El límite entre la complacencia y el pánico. En el ámbito militar, donde la flexibilidad en el mando es fundamental, la capacidad de aplicar este enfoque permite a los jefes guiar a sus tropas en situaciones de alta incertidumbre y volatilidad.

A lo largo de los capítulos, se presentan aplicaciones específicas del liderazgo adaptativo en operaciones, y ejemplos de su implementación en situaciones complejas como la defensa de Kiev en 2022. Aquí, el mando adaptativo fue relevante para la conducción de las fuerzas de Ucrania al integrar tecnología avanzada, como drones y sistemas satelitales, y aplicar técnicas de guerra electrónica, operando de manera eficaz frente a una fuerza rusa superior en número y medios. Esta adaptación también se ve en la capacidad de respuesta rápida ante ataques a infraestructuras críticas, como la red eléctrica, y en la cadena logística, donde los suministros son vitales para mantener la moral y la efectividad en combate, así como la continuidad normal de la vida de los ciudadanos ucranianos.

La teoría del liderazgo adaptativo ofrece un marco útil para la conducción operacional en ambientes multidominio. En estos entornos, el comandante necesita gestionar simultáneamente tanto la información como los recursos en varios dominios. La

capacidad de los jefes para evaluar rápidamente las condiciones y adecuar sus decisiones al entorno facilita alcanzar objetivos en condiciones de alta volatilidad y complejidad. Esto incluye coordinar diferentes unidades y permitir la descentralización de la toma de decisiones, lo cual resulta particularmente necesario en operaciones multidominio.

El mando adaptativo se traduce en una ventaja tanto en el campo de la táctica, como en el operacional y en el estratégico, ya que permite la implementación de soluciones ágiles en escenarios cambiantes. Los comandantes ucranianos en la defensa de Kiev utilizaron un enfoque adaptativo para maximizar su poder de combate mediante una combinación de guerra electrónica, inteligencia y operaciones conjuntas. Esto evidencia que el mando adaptativo puede ser una herramienta de utilidad para mantener la moral y espíritu combativo en condiciones de estrés extremo, al tiempo que optimiza el uso de tecnologías avanzadas y una adecuada explotación de la información que devino en inteligencia eficaz para detectar ventanas de oportunidad para proporcionar el mayor daño a las fuerzas invasoras.

La capacidad de los comandantes para reorganizar y gestionar recursos durante la crisis también se evidencia en el trabajo realizado. La experiencia en Ucrania resalta la importancia de la previsión de sistemas redundantes y la capacidad de restablecer rápidamente servicios esenciales.

La logística, ajustada para enfrentar ataques a las cadenas de suministro, demuestra cómo el mando adaptativo no solo permite continuar las operaciones, sino también mantener la resiliencia organizacional en un contexto adverso.

La flexibilidad para redirigir recursos y restaurar infraestructura crítica es fundamental para la conducción eficiente de las fuerzas en el campo de combate y contener a la población ya que, toda ventaja que se otorga al enemigo actúa en detrimento de la propia fuerza y la legitimidad de su lucha.

En teatros de operaciones de corta duración, la eficacia es esencial. El mando adaptativo permite ajustar las tácticas y los métodos de operación en función del tiempo, lo cual es crítico para minimizar el desgaste de los recursos y la moral en conflictos breves pero intensos. Los ejemplos del conflicto ruso-ucraniano muestran que la capacidad de adaptación influye positivamente en el éxito de operaciones que requieren una respuesta rápida y que son sensibles al tiempo.

La presión política se incrementa en los conflictos actuales, esto se debe a la mayor injerencia que ejerce los niveles superiores sobre el nivel táctico y las consecuencias estratégicas que generan ciertos actos tácticos. Esto se incrementa con la disponibilidad de

nuevos implementos militares y un acceso más fácil a la información. Esto se puso de manifiesto en los casos de Irak y Afganistán mencionados en la investigación.

El mando adaptativo permite a los comandantes evitar la prolongación del conflicto y reducir sus impactos adversos en el personal y en los recursos disponibles.

La concepción estratégica de capas, restricción de áreas y de operaciones multidominio adoptada por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, representa un importante desafío para un desarrollo integral de los recursos de la Nación puestos al servicio de la Defensa. Es importante tanto la disuasión como el rechazo de fuerzas agresoras externas, pero es en este último que se deberán afrontar los mayores esfuerzos para lograr el éxito, y en esa dirección donde las Fuerzas Armadas deben orientar los mayores esfuerzos.

Por último, esta doctrina representa un gran avance para la República Argentina. Adoptar la doctrina multicapa y multidominio implica avanzar hacia estructuras más descentralizadas, con amplia libertad de maniobra y un enfoque orientado a desarrollar las competencias de mando adaptativo de los recursos humanos más que en la adquisición de nuevas tecnologías. Para esto, es necesario adaptar la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas para enfrentar la complejidad de las amenazas actuales. Los futuros conductores de las Fuerzas Armadas deberán ser formados para afrontar desafíos adaptativos con autonomía táctica y conciencia situacional tanto operacional como estratégica, y los dirigentes actuales pensar en una forma de contribuir fomentando y contribuyendo al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. M. (2024). Liderazgo visionario para las Fuerzas Armadas. *Revista Visión Conjunta*, págs. 1- 7.
- Alanís Miranda, O. (2021). *Operaciones multidominio. Soluciones tácticas para desafíos estratégicos y operacionales - Volumen 7- 1*. Obtenido de Revista de Ensayos Militares: <https://revistaensayosmilitares.cl/index.php/acague/article/view/255>
- Andreoli, G. (2014). *La influencia del liderazgo de los conductores del nivel operacional, como condición para garantizar el éxito de la misión. (Trabajo Final Integrador de Especialización)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Arteaga, F. (29 de Junio de 2010). *Del general McChrystal, el presidente Obama y la estrategia estadounidense en Afganistán (ARI)*. Obtenido de Real Instituto Elcano: <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/del-general-mcchrystal-el-presidente-obama-y-la-estrategia-estadounidense-en-afganistan-ari/>
- Bena, J. P. (2017). *La habilidad comunicacional del comandante de nivel operacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra de las Fuerzas Armadas.
- Bonilauri, P. (2018). *Características del adiestramiento del Estado Mayor de nivel operacional frente a los conflictos modernos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Caffaratti, P. (2017). *Competencias esenciales del liderazgo en el nivel operacional. (Trabajo Final Integrador de Especialización)..*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Carter, D. (Mayo - Junio de 2016). Nubes o relojes: Las limitaciones de la preparación de Inteligencia del campo de batalla en un mundo complejo. *Military Review*, págs. 10 - 15.
- Castellanos, J. J. (10 de Agosto de 2022). *¿Un sistema antiacceso/denegación de área (A2/AD) español en el siglo XVI?* Obtenido de Global Strategy: <https://global-strategy.org/un-sistema-antiacceso-denegacion-de-area-a2-ad-espanol-en-el-siglo-xvi/>
- Cojocar, W. J. (2013). El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares. *Military Review*, págs. 13 - 43.
- de Vergara, E., & Kenny, A. (2011). Del planeamiento táctico al planeamiento de nivel operacional. *Revista de la Escuela de Guerra Naval* 57, 9-22.

- Department of the Army of the United States of America. (2019). *Army leadership and the profession - ADP 6-22*. Washington DC: Department of the Army.
- Department of the Army of the United States of America. (2019). *The operations process - ADP 5-0*. Washington DC: Department of the Army.
- EMCO. (2023). *Conceptos generales sobre la concepción estratégica de "Capas, Restricción de Áreas, y de Operaciones Multidominio"*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: ESG "Tte Grl Luis María Campos.
- Escuela Militar de Estudios Jurídicos . (2019). *Revista española de derecho militar - Nro 11 y 112*. Madrid : Ministerio de Defensa.
- Escuela Superior de Guerra "Tte Grl L. M. Campos". (1993). *Bases para el pensamiento estratégico - III Estrategia operacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra "Tte Grl L. M. Campos".
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2017). *Planeamiento para la acción militar conjunta*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2019). *Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2023). *Planeamiento para la acción militar conjunta - Nivel Operacional - Proyecto*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2018). *Estado Mayor conjunto del comando de un teatro de operaciones - Proyecto*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2023). *Doctrina básica para la acción militar conjunta - Proyecto*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Fernández, F. (28 de Julio de 2024). *Clave Geopolítica*. Obtenido de [Archivo de video]: [https://youtu.be/bfvDnf5uxCU?si=bQ\\_Qi\\_z2tiOgZRBx](https://youtu.be/bfvDnf5uxCU?si=bQ_Qi_z2tiOgZRBx)
- Gioia, C. (2020). *El liderazgo, una condición necesaria para guiar la planificación y la toma de decisiones en el nivel operacional. (Trabajo Final de Licenciatura)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Giorgi, L. M. (Diciembre de 2022). En D. -E. 227, *El conflicto Rusia - Ucrania. Lecciones aprendidas en el nivel táctico* (págs. 48-53). Armada Argentina.

- Global Strategy. (8 de Enero de 2023). *Global Strategy*. Obtenido de [Archivo de video]: [https://www.youtube.com/watch?v=0LU\\_sg\\_Lui8](https://www.youtube.com/watch?v=0LU_sg_Lui8)
- Heifetz , R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2016). *Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para managers*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Herrera, Á. G. (2020). La doctrina Anti-Acceso-Denegación de Área (A2/AC): Una nueva aproximación a la Defensa de Costas. *Belt.es*.
- Kahan, S. (29 de Julio de 2021). *The productive zone of disequilibrium*. Obtenido de Kahan Seth on grand challenges: <https://visionaryleadership.com/the-productive-zone-of-disequilibrium/>
- Locatelli, O. (2022). Una vinculación entre el arte y el diseño operacional. *Revista Visión Conjunta*, 56-61.
- Locatelli, O. A. (2017). Los generales y los elementos del diseño operacional: Campaña de Kuwait. *Visión Conjunta*, págs. 58-64.
- Martínez-Valera, G. (2022). El enfrentamiento avanzado, las operaciones multidominio. *Global Strategy Report, No 20/2022*.
- Mary, G. (19 de Febrero de 2024). *Pucará Defensa*. Obtenido de Pucará Defensa: <https://www.pucara.org/post/el-futuro-de-las-operaciones-conjuntas-y-multidominio>
- McLaren, E., Larrosa, J., Otero, M., & Rubadur. (11 de Julio de 2023). *Invasión a Ucrania: La batalla del aeropuerto de Hostomel*. Obtenido de Fuerzas de defensa de la República Argentina: <https://fdra.blogspot.com/2023/07/invasion-ucrania-la-batalla-del.html?m=1>
- Mittal, V. (27 de Marzo de 2022). *Cómo la estrategia militar ucraniana detuvo la ofensiva rusa*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/vikrammittal/2022/03/27/how-the-ukrainians-military-strategy-stalled-the-russian-offensive/>
- Perkins, D. (2018). La batalla multidominio. Impulsando el cambio para ganar en el futuro. *Military Review*, 43-50.
- Planas, A. M. (2018). *Estilos de liderazgo en el mundo actual: El liderazgo adaptativo*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Pustejevsky, J., Spillane, J., Camburn, E., Stitziel Pareja, A., & Lewis, G. (2008). "Taking a distributed perspective: Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect". *Spillane, J.P., Camburn, E.M., Pustejevsky, J., Stitziel Pareja, A. and Lewis, G. (2008), "Taking a distributed perspective: Episte Journal of Educational Administration, V, 189-213.*
- Ramos Castañera, M. E. (2012). *Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional (Trabajo Final Integrador de Especialización)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Shuster, S., & Bergengruen, V. (26 de Septiembre de 2022). El contraataque ucraniano que cambió el curso de la guerra. *Time*.
- Torop, O., & Khomenko, S. (29 de Febrero de 2024). *La lucha por el aeródromo de Hostomel. Cómo las puertas de Kiev permanecieron cerradas*. Obtenido de BBC en Ruso: <https://bbcrussian.substack.com/p/ukraine-war-the-fight-for-hostomel-airfield>
- Unknown. (2016). *Historiadelaempresa.com*. Obtenido de <https://historiadelaempresa.com/liderazgo-adaptativo?form=MG0AV3>
- Villagra R. y Serrano B. (2020). Efectos de las operaciones multidominio en el campo de batalla futuro - Vol 6 - 1. *Revista Ensayos Militares*, págs. 57-80.
- von Clausewitz, C. (2004). *De la guerra (J. Fernández Vega, Trad.)*. (Obra original publicada en 1832). Madrid: La esfera de los libros.