



MUPIM
Mutualidad del Personal
de Intendencias Militares

**Amplia COBERTURA
en salud, educación y familia
para USTED y los suyos**

MÁS DE 99 AÑOS AL SERVICIO DE NUESTROS ASOCIADOS



www.mupim.org.ar

Uruguay 656 (C1915ABN) CABA - Tel.: (011) 4371-2400 - Fax: 4371-0536 - E-mail: mupim@mupim.org.ar
CAM 24 - Tel.: directo (011) 4372-0236 - Línea gratuita 0-800-66-MUPIM (66746)

Este trabajo es la base de la ponencia presentada por el autor ante 11° CONGRESO NACIONAL DE CIENCIA POLÍTICA organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político en julio de 2013 y constituye una parte del Proyecto de Investigación “Valores del Liderazgo Estratégico” de la Escuela Superior de Guerra “Tte Gral Luis María Campos”.

Las Características y Competencias del Perfil del Lider Estratégico o Indirecto

Por el Cnl (R) Mg Justino Bertotto

“Para llegar a ser un estratega eficaz, es necesaria la constante práctica del pensamiento estratégico. Es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia”¹

Introducción

En tanto el objetivo central del proyecto de investigación mencionado en el exergo es “identificar las variables de la dimensión ética de un modelo de liderazgo indirecto, aplicable a Sistemas Socio Técnicos Complejos, Organizaciones e Instituciones, para la Toma de Decisiones a nivel Estratégico, los valores que lo integran y el perfil socio cultural pertinente, determinar su carácter, incumbencias y factibilidad de transferencia a sistemas organizacionales similares”, es necesario primero describir el ámbito en el que se desenvuelve un conductor de tal nivel, es decir, no solo el ambiente de la estrategia, sino también la influencia del contexto en los procesos de toma de decisiones. Tal tarea me fue encomendada por el grupo de investigación.

Cabe aclarar que, con un enfoque multi paradigmático, se están analizando experiencias privadas y de otros actores estratégicos, civiles y militares, relacionados con el área de la Defensa Nacional, en especial los sistemas de comando y control de otras fuerzas armadas y la influencia de los estilos de liderazgo y los valores que lo sostienen sobre la organización militar y sobre la estructura institucional.

¹ OHMAE, Kenichi, “La Mente del Estratega”, Pág. 80Mc Graw-Hill, Bogotá, 1990.

Desarrollo

El ambiente en el que se desempeña el líder estratégico.

El nivel de decisiones superiores es el de los estrategas, estadistas y empresarios y está caracterizado por la interacción humana, el conflicto y la dialéctica de voluntades. Su naturaleza científica es la política. Mientras que la política está nutrida por ideas, en la estrategia comienza la acción.

En la estrategia, la acción opuesta o presente se traduce en valores, símbolos, intenciones, ámbitos extensísimos e indefinidos, y tiempos laxos con muchas condiciones futuras, lo que a simple vista significa incertidumbre.

Cualquier líder táctico se desempeña en un campo acotado de alternativas conocidas y una sola condición futura, o sea, el mundo de la **probabilidad**. Las soluciones serán normalmente prescriptivas. Su ámbito de acción está generalmente encuadrado y los tiempos de decisión y ejecución son vertiginosos. Su principal atributo es el “golpe de vista táctico”, virtud que significa identificar rápidamente el problema y casi en tiempo real la solución de “vademécum”.

La estrategia se conduce en el ámbito dilatado de la **posibilidad** y de los tiempos laxos. Las condiciones futuras no se conocen y, por ende, las alternativas tampoco. En definitiva, las soluciones serán creativas, (no prescriptivas) y la principal característica la incertidumbre.

Los cuatro parámetros habituales para analizar la actividad de la conducción, en general, son: los medios disponibles por la organización, sus objetivos, el espacio de desempeño y las exigencias en tiempo. Mientras que la conducción táctica estará signada por espacios acotados, tiempos vertiginosos, objetivos de efecto inmediato y medios estandarizados, la conducción estratégica estará caracterizada, en las mismas variables, según se observa en el Cuadro Nro1.

ASPECTOS	CARACTERISTICAS
Objetivos	Trascendentes. Materiales, geográficos o situaciones deseadas. Definen los medios a emplear.
Espacio	Los posibles. 6 dimensiones: tres clásicas, el espacio electro magnético, el virtual, la mente humana. Genera incertidumbre.
Tiempo	Permanentes, tienden a la laxitud o a acelerarse en tiempos de crisis o ejecución. Genera incertidumbre.
Medios	Múltiples e importantes. Pueden generarse medios para la obtención del objetivo, (estrategia genética). Definen la racionalidad.

Cuadro Nro 1 Análisis de las Variables de la Conducción Estratégica

Estas variables permiten deducir el atributo “maestro” para cada uno de los niveles

de conducción referidos. Para efectuar un análisis que permita diferenciar este tipo de conducción, a partir de las características de los procesos de toma de decisiones, utilizaremos este cuadro comparativo con el principal atributo del liderazgo directo (táctico) o indirecto (estratégico).

	DOMINIOS	
Niveles de Análisis	Directo / Táctico	Indirecto / Estratégico
La decisión	Algorítmica, Adaptativa, Estructurada.	Heurística, De diseño o modificadora, No estructurada. Durante la paz, la negociación, la crisis o la guerra.
La virtud del Decisor	La capacidad para interpretar rápidamente situaciones estructuradas y aplicar soluciones prescriptivas (“Golpe de Vista Táctico”).	La creatividad y la racionalidad, para generar alternativas eficientes de solución ante situaciones no conocidas y/o inciertas.

Cuadro Nro 2 Atributo Principal de Liderazgo según Nivel de Conducción

Luego, para determinar las competencias y condicionarlas a los valores, se hace necesario que la formación de líderes estratégicos esté signada por ingredientes de detección y desarrollo de la creatividad, pero a su vez, que contenga las herramientas lógicas que la contengan y orden metódicamente.

Todos o algunos de estas definiciones serán útiles para el “diseño” del perfil del conductor estratégico:

- Creatividad. (Aptitud para crear o inventar).
- Intuición. (Percepción inmediata y global de un objeto).
- Percepción (Acción y efecto de percibir recibir las impresiones de los objetos por los sentidos).
- Racionalidad. (Criterio o aptitud para juzgar, razonabilidad) El Líder Estratégico como agente racional “Es su carácter de agente racional lo que vuelve digno al hombre” (Kant)

“La esencia de la decisión estratégica está basada en la relación entre fines

y medios: usar medios adecuados al logro de los fines que se persiguen, vinculación que, como ya se mencionara se denomina racionalidad”²

En tal sentido, la presencia de un problema impondrá, ante todo, a los tomadores de decisiones, la necesidad de obrar resuelta y reflexivamente, considerando que la inacción y la omisión, constituirán faltas más graves que cometer un error en la elección de los medios y/o procedimientos.

En consecuencia, además del dominio de las técnicas y procedimientos de la administración general, y del manejo de sólidos conocimientos profesionales, el líder “deberá contar con suficiente capacidad y flexibilidad de criterio, como para apreciar, comprender, valorar y resolver adecuadamente cada situación que se le presente, aun cuando ésta fuere, **imprevisible**”³

La Estrategia y el perfil por competencias de liderazgo

Este ambiente requiere un perfil correspondiente con habilidades que tengan atributos correlativos a las soluciones de los problemas de la naturaleza estratégica, es decir:

- No son algorítmicas, es decir, el curso de acción no está especificado de antemano.
- Tienden a ser complejas.
- Permiten u ofrecen soluciones múltiples en lugar de soluciones únicas.
- Involucran interpretaciones y juicios matizados.
- Incluyen incertidumbre.
- Exigen autoregulación del proceso de razonamiento.
- Implican el descubrimiento de estructuras en el medio de un desorden aparente.

Convirtiendo habilidades en competencias profesionales

Respecto a competencias, dice Mertens “La competencia se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada”⁴

En esta línea O. F. Reis, afirma que “El concepto de competencia hace referencia a

² ALONSO, DELAMER, FRISCHKNECHT, LANZARINI Y MOYA, Estrategia, Teoría y Práctica, Pág. 37, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1998.

³ ROD 17 “Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores” Cap I pág 1

⁴ MERTENS, Leonard; “Competencias laborales y sistemas, surgimiento y modelo” CINTEFOR, Montevideo, 1996 “.

la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo”⁵

Algunos autores coinciden, M.A. Gallart⁶, entre otros, consideran que estas competencias se logran a través de un proceso de formación en diferentes ámbitos: familia, sistema educativo, ámbito laboral y nosotros agregamos cualquier tipo de organización compleja.

Entonces, si las competencias son el integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que un individuo logra a través de un proceso de formación y constituyen sus recursos, una clasificación primaria de las competencias básicas del estratega podrá estructurarse en “duras”, “blandas” y “habilidades de orden superior”.

Competencias “duras”.(Know How o “arte profesional”)

- Habilidades básicas de la conducción. (Técnicas de Planeamiento, Supervisión y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, etc.) y
- Experiencia operativa y táctica.

Competencias “blandas”

- Creatividad, (Para generar alternativas de solución y para acotar la incertidumbre ante futuros de condiciones complejas)
- Percepción, para percibir los cambios en el escenario, identificar y mantener objetivos, y para adoptar decisiones
- Proactividad y experiencia para el trabajo en equipos.
- Capacidad de asumir riesgos.
- Intuición. (Percepción inmediata y global de un objeto)
- Racionalidad, (para ajustar fines a medios y sacar el pleno aprovechamiento de la información disponible).

Competencias de “Orden Superior”

⁵ Reis, O. (1994)

⁶ Gallart, María Antonia, “Competencias laborales; tema clave en la articulación educación-trabajo, en Cuestiones actuales de la formación” Red Latinoamericana de Educación y Trabajo; OIT.Cinterfor, Montevideo. 1997.

- Capacidad de Aprender, (Apertura al aprendizaje).
- Capacidad de Enseñar, (Enseñar a enseñar).
- Capacidad de Pensar (Prácticas del pensamiento reflexivo).

Pensar implica la codificación de la información sobre una situación real, la realización de operaciones lógicas para procesar la información y una derivación de sus resultados, de acuerdo a un objetivo orientador, pero la sola disponibilidad de información no da calidad a los resultados, la aplicación reiterada de los procesos de las habilidades sintácticas nos aproxima a ella.

Solo algunas de las habilidades propuestas, se encuentran indicadas: “Creatividad e ingenio, razonamiento lógico-matemático, capacidad de análisis objetivo de situaciones con enfoques sistémicos, capacidad de síntesis, para proporcionar adecuados asesoramientos, basados en la exposición de lo esencial y elaborados en función del nivel de interés del receptor, la correcta formulación de hipótesis y su comparación, y la interpretación de fines y determinación de objetivos.”⁷

Análisis del Perfil

	Niveles de Análisis		
Competencias	Sintáctico	Semántico	Pragmático (Uso)
Creatividad.	Técnicas de creatividad (Morfologizador, pensamiento lateral, etc).	Aptitud para crear o inventar.	Generar alternativas de solución y para acotar la incertidumbre ante futuros de condiciones complejas.
Intuición.	Técnicas de simulación, teoría de los juegos, etc.	Percepción inmediata y global de un objeto	Para completar situaciones a partir de información incompleta.
Realismo	Técnicas de análisis e interpretación. Técnicas de Construcción de Escenarios.	Interpretación de todos los datos del escenario	Para percibir los cambios en el escenario, identificar y mantener objetivos, y para adoptar decisiones

⁷ ROD 17 “Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores”, Cap III.

Equipos	Técnicas de formación de líderes, Coaching, etc.	Capacidad de alinear a la organización tras los objetivos y de asumir riesgos.	Interactividad y experiencia para el trabajo en equipos y capacidad de asumir riesgos)
Racionalidad	Habilidades lógicas	Criterio o aptitud para juzgar, razonabilidad	Para ajustar fines a medios y explotar la información disponible

Cuadro Nro 3 Análisis del Perfil

“El saber práctico o de aplicación es tanto el saber común (en las ocurrencias corrientes de la vida), como el crítico o riguroso (en las llamadas ciencias aplicadas, las técnicas, etc.) Toda acción, en cuanto acción humana, requiere saber, porque necesita plantearse un objetivo y elegir los medios para alcanzarlo; esto supone ciertos conocimientos y su manejo por la inteligencia, con un impulso proporcionado por la voluntad.”⁸

Condiciones Personales para el Liderazgo.

Hasta mediados del siglo XX, todo intento de explicar el fenómeno del liderazgo, se basaba en el análisis de las características y cualidades personales del líder, lo que significa que consideraban a los liderados como parte del ambiente, y totalmente dependientes de la figura activa del proceso. “Este enfoque quedó superado, especialmente por los aportes de la teoría psicológica denominada **“Conductista”**”, los rasgos que caracterizaban a la figura del líder fueron profundamente estudiados, e incluso clasificados en diversas categorías.

Ralph Stogdill, sintetizó el aporte de diversos investigadores, en un conjunto de cinco tipos básicos de rasgos, que se relacionaban directamente con la calidad esperable del ejercicio activo del **Liderazgo** ¹⁰;

TIPO DE RASGO	EJEMPLOS
Físicos	Energía, Apariencia, Estatura, Peso, etc.
Inteligencia y Habilidad	Resolución de problemas, capacidad analítica, etc.
Personalidad	Adaptabilidad, Agresividad, Entusiasmo, Autoconfianza
Relacionados con tareas	Impulso al logro, Iniciativa, Persistencia, etc.
En lo social	Cooperación, Habilidades interpersonales, etc.

Cuadro Nro 4 Tipos Básicos de Rasgos

⁸ ROMERO, Francisco “La Inteligencia y la Imaginación”. RESG Nro 329, Pág. 372, 1958

⁹ AYOROA, Jorge “Para los Conductistas, la conducta de los individuos depende más del contexto que de sus características personales.(NA)”

¹⁰ Ralph Stogdill, Handbook of Leadership, The Free Press, N. York, 1974

Edwin Ghiselli, profundizó la postura sobre el efecto directo que determinados rasgos del Líder, poseían sobre la mayor o menor eficacia del proceso. “Aún dentro de este enfoque, no siempre resultaba clara ni directa la relación existente entre los rasgos mencionados, y el éxito alcanzado en la conducción de grupos humanos. Por ejemplo un Líder dotado de una inteligencia superior al promedio del grupo, lejos de verse beneficiado, para el ejercicio de su influencia, podía llegar a perjudicarse, ya que esta diferencia lo distanciaba demasiado de sus Liderados, e impedía la posibilidad de una interacción eficaz y franca”¹¹.

El Manual del Ejercicio del Mando del Ejército Argentino¹², en su Capítulo III, “Condiciones Personales para el Mando”, artículo 3001, determina que las “condiciones personales para el mando serán la resultante de la interacción de la educación, la experiencia y el esfuerzo personal del jefe para conocerse y perfeccionarse”, concretando un sistema de atributos deseables y recomendando posicionar el énfasis de cada una de ellos al “objetivo particular que persigue el jefe, las características de los individuos de la organización, a las circunstancias ambientales y de la personalidad del jefe”.

O sea que refiere las condiciones personales de liderazgo directo a la descripción de un escenario de nivel de conducción táctica.

Entonces, si variamos al nivel de conducción estratégica y consideramos la laxitud, amplitud e incertidumbre características de su naturaleza, estos atributos tendrán un correlato pero condicionado por la impronta.

Aceptando, en general, las condiciones personales para el mando estipulada en el reglamento de maras, mediante la comparación y contrastación de las competencias personales necesarias para el ejercicio del liderazgo directo (táctico) y el indirecto (estratégico), concluiremos, *prima facie*, en una correspondencia esencial pero afectada por los condicionamientos de naturaleza y nivel que la estrategia impone.

Véase en el siguiente cuadro comparativo, las extensiones conceptuales de dichos atributos o competencias:

Liderazgo directo (táctico)	Liderazgo indirecto (estratégico)
Abnegación	Vocación de servicio y conciencia de causa
Aplomo	Equilibrio emocional ante situaciones de crisis.
Audacia	Aversión al riesgo

¹¹ AYOROA, Jorge. “Liderazgo Estratégico. Universidad de Moron. 2011.
¹² EJÉRCITO ARGENTINO. MFP – 51 – 13, Manual del Ejercicio del Mando, Ed IGM, (Reimpresión 1990), página 21.

Conocimientos y destrezas para el Planeamiento, Supervisión y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, entre otras, de nivel táctico.	Conocimientos y destrezas para el Planeamiento, Supervisión y Control, Educación, Operaciones, Administración y Gobierno, entre otras, de nivel estratégico. Experiencia operativa y táctica.
Capacidad de resolución	Habilidad para Tomar Decisiones.
Carisma	Carisma comunicacional
Constancia	Perseverancia, coherencia y consecuencia Sin afectar la flexibilidad y la libertad de acción
Discreción	Circunspección.
Ejemplo Personal	Ascendiente / Prestigio
Energía	Fuerza espiritual interior.
Golpe de vista táctico / Capacidad para interpretar rápidamente problemáticas y aplicar modelos prescriptivos.	Creatividad o aptitud para crear, inventar o generar modelos ad hoc y visión, ya que un Líder Visionario siempre ve la perspectiva más amplia, porque imaginar significa pensar en grande y originalmente.
Intuición	Intuición Percepción inmediata y global de un objeto
Iniciativa	Ofensiva
Integridad y corrección	Valores
Criterio	Racionalidad Estratégica Criterio o aptitud para juzgar situaciones. Equilibrio Fines / Medios.
Justicia y ecuanimidad	Autoridad Moral y Legal
Lealtad	Conciencia y adhesión a la causa.
Optimismo y entusiasmo	Optimismo motivador de la victoria.
Porte	Presencia y seguridad
Resistencia	Fortaleza mental y espiritual.
Valor	Valentía moral.
Capacidad de Aprender, (Apertura al aprendizaje),	Capacidad de Aprender y de “desaprender”. (Apertura al aprendizaje),
Capacidad de Enseñar,	Capacidad de Enseñar a enseñar
Grandeza con perspectiva pragmática, como un camino a la Eficiencia.	Grandeza con perspectiva filosófica, relacionándolo con el carácter.

Cuadro Nro 5 Condiciones Personales para el Nivel Táctico y el Nivel Estratégico

Ahora bien...¿cómo se generan estas competencias? ¿Líder estratégico...se nace o se hace?¿ Cómo y para qué desempeño imbuir de conocimientos, habilidades y destrezas a los conductores de organizaciones complejas?

Competencias que se aprenden.

Las características diferenciadas de la conducción estratégica y el tipo de decisiones a adoptar, (heurística, de diseño o modificadora y no estructurada), requieren un perfil de conductor con habilidades de “Orden Superior”, en las que su principal aspecto, las prácticas del pensamiento reflexivo, facilitarán la operatividad de importantes aspectos de la concepción, planeamiento y ejecución estratégica y, por ejemplo, permiten al Conductor:

Descubrir aspectos de la Construcción de Escenarios, la Prevención de crisis y la confección de la fase descriptiva de planes estratégicos, mediante la observación científica

Comparar con eficiencia los Factores de Poder, Sistemas de Alianzas, Modos de Acción, etc.

Clasificar ordenadamente las opciones estratégicas, sistemas de alianzas, repartición territorial, medios, recursos, productos, entre otros aspectos.

Definir los principios de una negociación, Objetivos, conceptos en una orientación, otros.

Interpretar correctamente la información estratégica a procesar, una situación operativa, nuevos elementos de juicio, comunicaciones de otros actores, entre otros.

Generalizar, realizando abstracciones sobre el grado de racionalidad de actores, sus procedimientos de empleo, aspectos de la maniobra, principios de la conducción, entre otros.

Formular correctas hipótesis durante el proceso de la inteligencia competitiva o estratégica, durante una investigación, en la prognosis para la construcción de escenarios.

Predecir técnicamente la construcción de escenarios, la prognosis estratégica, la probable evolución de cada factor de poder en la etapa descriptiva de los planes, entre otros.

Analizar ordenadamente las misiones, los factores de poder, la información obtenida, los modos de acción, las capacidades, entre otros.

Sintetizar la determinación de factores de fuerza, de debilidad y determinantes en la etapa descriptiva de los planes y las conclusiones y proposiciones durante el proceso de toma de decisiones.

Hacer inferencias correctas sobre los resultados de estudios comparativos, los datos de la situación y los ejemplos históricos pertinentes.

Evaluar correctamente alternativas y modos de acción durante el planeamiento, las proposiciones y resoluciones y los resultados de las acciones.

Reunir y organizar datos sobre inteligencia básica, o en la etapa descriptiva de un planeamiento, o en el desarrollo de investigaciones y estudios de staff; y ordenar la obtención durante la ejecución de acciones.

A los Decisores, adoptar decisiones de calidad y a los miembros del staff ordenar sus proposiciones y conclusiones.

Juzgar las alternativas, los modos de acción y las soluciones con sentido crítico. En ejercicios, juegos de simulación o ensayos formular críticas constructivas.

Conclusiones

Sobre las competencias y los modelos

La tabla indicada como Cuadro Nro 5 constituye una guía para construir un modelo de liderazgo indirecto seleccionando atributos como ingredientes de un “menú” con correlato al escenario estratégico, las características culturales e institucionales de la organización compleja que se trate y a las características biográficas del conductor.

El Liderazgo posee dos actores principales. Uno individual, denominado Líder, y uno colectivo, denominado Liderados, ambos actores están condicionados por el ámbito de desempeño..

El Liderazgo entendido como proceso se desempeña dentro de Grupos Organizados, en el caso de la Estrategia, su naturaleza es compleja.

La mayoría de los Modelos, Posturas y/o teorías describen elementos y variables, pero no aportan definiciones que las integren adecuadamente, ni las diferencias según el nivel de conducción.

Como expresé en el Proyecto de Investigación, el tema de los valores está en el centro del debate del pensamiento social y surge que se desarrollan en condiciones muy complejas y son posibles y necesarios para producir cambios a favor del progreso. Esta es una responsabilidad del nivel de liderazgo estratégico o indirecto.

Como los **valores** involucran un grado de significación positiva que algo tiene para el hombre y su entorno social y que condiciona una forma de actuar estable en el tiempo, las **normas** son procedimientos que facilitan la evaluación de las actitudes y comportamientos en correspondencia con los valores esperados. En tal sentido, ¿qué fundamentos básicos de actuación deben servir como normas para

alcanzar nuestros valores? ¿La ética general y la deontología militar condicionan el desempeño del líder? Esta reflexión condicionará la selección de las condiciones personales y/o competencias para el liderazgo estratégico.

Bibliografía

- ALONSO, DELAMER, FRISCHKNECHT, LANZARINI Y MOYA, Estrategia, Teoría y Práctica, Pág. 37, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1998.
- AYOROA, Jorge y BERTOTTO, Justino. “Modelo de Liderazgo, Competencias e Identidades para la Toma de Decisiones en Organizaciones Complejas”. Universidad de Morón. 2011.
- BERTOTTO, Justino. “La Formación del Conductor Estratégico. CEE. CABA. 2004.
- EJÉRCITO ARGENTINO - ROD 17 “Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores” Cap I pag 1.
- EJÉRCITO ARGENTINO. MFP – 51 – 13, Manual del Ejercicio del Mando, Ed IGM, (Reimpresión 1990), página 21.
- GALLART, María Antonia, “Competencias laborales; tema clave en la articulación educación-trabajo, en Cuestiones actuales de la formación” Red Latinoamericana de Educación y Trabajo; OIT.Cinterfor, Montevideo. 1997.
- MERTENS, Leonard; “Competencias laborales y sistemas, surgimiento y modelo” CINTEFOR, Montevideo, 1996 “.
- OHMAE, Kenichi, “La Mente del Estratega”, Pág. 80Mc Graw-Hill, Bogotá, 1990.
- ROMERO, Francisco “La Inteligencia y la Imaginación”. RESG Nro 329, Pág. 372, 1958.
- STODDILL, Ralph Handbook of Leadership, The Free Press, N. York, 1974

Currículum Vitae del Cnl (R) Mg Justino Bertotto



El Cnl (R) Mg Justino Mario Bertotto, es OEM y Paracaidista Militar, Magíster en Estrategia y Geopolítica, Director de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, es Secretario Adjunto de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Morón, Investigador Superior de la Universidad de Morón. Profesor Titular de Grado y Posgrado en ambas Universidades y Par Evaluador de Carreras de Posgrado de la CONEAU.