



ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TÍTULO: Liderazgo y ejercicio del mando aplicado en el desarrollo de operaciones interagenciales del nivel operacional

AUTOR: MY EA HECTOR JAVIER ACOSTA

TUTOR: BRIG (R) DARIO EUGENIO ALCALDE

AÑO: 2025

“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

El Nivel Operacional se encuentra inmerso en un contexto complejo, con gran incertidumbre, donde variables externas e internas evolucionan de manera rápida e impredecible. Es por ello, que ante la necesidad de abordar un problema militar y dar respuestas eficaces en este nivel, se hace imperativo la conformación de organizaciones integradas por diversas agencias, que permita al Comandante disponer de un Estado Mayor compuesto por especialistas que analicen el problema desde un punto de vista holístico.

Las características propias del ambiente operacional y el diseño de las organizaciones interagenciales adecuadas para afrontar los problemas militares, demandan la disposición de líderes militares con competencias y capacidades particulares. Éstos deben ser flexibles, adaptativos y las organizaciones deberán estar orientadas al aprendizaje continuo, a fin de que puedan navegar con éxito la complejidad de las operaciones que planificarán y ejecutarán.

Es por ello, que los Conductores militares en este nivel, deberán adaptar su estilo de liderazgo al contexto en el que se desenvuelven y lograr la cohesión de sus integrantes por medio de una cultura organizacional que contribuya a la disminución de los efectos negativos del ambiente operacional, establecer objetivos compartidos entre las agencias intervinientes y alcanzarlos de forma eficaz.

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar las variables externas e internas que influyen en el líder militar al ejercer el liderazgo de organizaciones interagenciales, particularmente en operaciones del nivel operacional. En función de este objetivo planteado se ve cumplida la hipótesis ya que el estudio realizado nos facilita comprender el ambiente operacional complejo de este nivel, describir las características principales de las organizaciones más adecuadas para la solución de un problema militar, identificar los estilos de liderazgo que mejor se adaptan a esta situación y finalmente determinar las competencias necesarias que debe disponer un Comandante para alcanzar los objetivos operacionales.

Palabra Clave

Interagenciales – Complejidad – Liderazgo – Mando - Competencias

INDICE

RESUMEN	i
Palabra Clave	i
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Ambiente y características de las operaciones del nivel operacional y de las organizaciones interagenciales.....	4
El ambiente operacional que influye en las organizaciones militares	4
Las operaciones con enfoque interagencial en el nivel operacional	6
Principios rectores de las organizaciones interagenciales	9
Conformación de organizaciones interagenciales.....	10
CAPÍTULO 2: Competencias profesionales requeridas para el mando militar de organizaciones interagenciales en operaciones complejas	12
La Educación militar y el liderazgo	12
Modelo de Liderazgo del Ejército de Tierra Español	14
Estudio de caso: Afganistán – Experiencias del General Mc Chrystal.....	18
Estudio de caso: Liderazgo de militares argentinos en el marco de las Naciones Unidas - Caso Proceso de Paz en Colombia	19
CAPÍTULO 3: Evolución del liderazgo, características en un contexto complejo y en organizaciones interagenciales	21
La evolución y conceptos de Liderazgo	21
Características del Liderazgo en el Nivel Operacional.....	26
El liderazgo militar eficaz: habilidades duras y blandas de un Conductor Estratégico Operacional.....	28
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	33

INTRODUCCIÓN

Los Niveles de la Guerra posicionan al Nivel Operacional entre el Nivel Estratégico y el Nivel Táctico. Su naturaleza es compleja y está marcada por un alto grado de incertidumbre, ya que involucra múltiples variables internas y externas que evolucionan de forma constante, rápida e impredecible.

La complejidad de los problemas militares que se le presentan a un Comandante Operacional requiere la conformación de organizaciones interagenciales, integradas por especialistas y representantes de diversas agencias gubernamentales y no gubernamentales. La interacción entre estos actores permite generar soluciones más eficaces y adaptadas a la naturaleza multidimensional de los desafíos operacionales.

Las características de los actuales conflictos armados demanda la formación de líderes militares en capacidad de ejercer el mando con enfoques flexibles, adaptativos y orientados al aprendizaje de las organizaciones que conforman, para navegar con éxito estas condiciones desafiantes.

A su vez, las operaciones militares y su permanente exposición al riesgo, ya sea de sus organizaciones como un todo, o el riesgo que enfrentan las personas que las conforman, exige que los Comandantes posean un perfil con ciertas competencias personales y profesionales que le faciliten la gestión de las variables intangibles propias del ser humano, para obtener una voluntaria adhesión de sus subordinados orientados al cumplimiento de los objetivos colectivos propuestos.

Cuando en una situación de conflicto armado, se conforman organizaciones interagenciales para desarrollar el proceso de planeamiento y ejecutar operaciones militares, son estructuradas bajo un comando único, representado por la figura de un comandante. Esto presenta un escenario particular para el comandante, en virtud de la diversificación de la cultura organizacional que posee cada agencia interviniente. Es por ello, que el desafío primario del comandante militar es unificar los esfuerzos, obtener la colaboración e integración adecuada para lograr el éxito de las operaciones. Por medio del ejercicio del liderazgo el comandante influirá, guiará, incentivará y cohesionará al grupo humano hacia las metas comunes a alcanzar.

Al realizar un análisis sobre las experiencias en el planeamiento y ejecución del evento G20 2018 en el nivel operacional, Faedo (2019) expresa que ha surgido la necesidad de realizar, cada vez con mayor grado de coordinación y sincronización,

operaciones interagenciales, las cuales reúnen el uso de fuerzas de seguridad, fuerzas armadas, otras agencias del Estado, organizaciones supraestatales, no estatales y empresas privadas con diferentes fines. Aunque su trabajo no se focaliza en el liderazgo, brinda algunas variables que caracterizan este tipo de operaciones, cuyo entorno es de naturaleza volátil, incierta, compleja y ambigua (VUCA por su acrónimo en inglés).

Asimismo, Visceglie (2019) menciona que las organizaciones militares involucradas en el conflicto de carácter multidimensional, deberán adaptarse para su supervivencia y para el logro del cumplimiento de su misión. El autor del trabajo, realiza un análisis de las organizaciones militares tomando como referencia la teoría del caos y la complejidad, considera que las organizaciones militares al operar al borde del caos requieren de conductores con sólidas cualidades personales y de una educación basada en el pensamiento complejo y sistémico. Estos líderes militares deberán contar con la capacidad de convencimiento contagiando la visión compartida.

A su vez, Soldad (2018) en su trabajo sobre las particularidades de las operaciones en ambiente interagencial, afirma que el comandante operacional debe identificar las fortalezas y debilidades que cada agente proporciona al sistema y explotarlas positivamente, en pos del cumplimiento de su misión, moviéndose en un delicado equilibrio entre el comando de sus fuerzas, las relaciones con entidades civiles, el roce político y la exposición pública.

El General prusiano Carl Von Clausewitz (1832), en su obra “De la Guerra”, introdujo dos conceptos que no pierden vigencia e influyen en un liderazgo eficaz. Por un lado, la fricción como una fuerza constante y omnipresente en la guerra que dificulta la ejecución de planes y decisiones. Por el otro, el concepto de niebla de guerra, constituyendo una realidad inevitable en cualquier situación militar producto de la incertidumbre, los líderes militares deben aprender a adaptarse y tomar decisiones bajo estas condiciones adversas y cambiantes.

Gutiérrez Célis (2019) al realizar un estudio sobre el liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz, plantea que todo tipo de organización sin importar su naturaleza privada o pública, o su actividad económica, incluso sin importar sus objetivos, requieren mejores líderes que movilicen y guíen organizaciones o grupos de personas.

El antes mencionado Ronald Heifetz (2009), uno de los precursores del

estudio del liderazgo adaptativo, define este concepto como la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. Emplea el concepto prosperar en el mismo sentido que lo usa la biología evolutiva cuando se refiere a la adaptación exitosa, esta permiten que los sistemas vivos lleven lo mejor de su historia al futuro.

Finalmente, en el manual del ejercicio del mando del Ejército Argentino (2023), se conceptualiza de manera genérica al liderazgo militar como una aptitud moral, con la cual se logra influir en el comportamiento de los integrantes de un grupo. Esto mismo genera una cohesión interna, confianza y espontánea cooperación en la realización de actos del servicio, sean estas en la ejecución de funciones o el cumplimiento de una misión.

Si bien existen escritos referidos a los factores externos e internos que influyen en una toma de decisiones en el nivel operacional, como también sobre las características que destacan a las operaciones interagenciales en ambientes complejos, no se ha abordado esta temática desde el punto de vista de las competencias que un líder militar debe poseer o adquirir para comandar de manera eficaz una organización de esta índole.

Este trabajo pretende dilucidar por medio de la doctrina, libros y escritos vigentes sobre la temática, cuáles son las competencias que permitan establecer un perfil adecuado de un líder militar para afrontar de manera eficaz el comando de una organización interagencial en el desarrollo de las operaciones del nivel operacional.

La presente investigación se desarrollará bajo un proceso analítico - descriptivo. Para abordar, se recurrirá a la recolección de datos, análisis bibliográfico y documental de fuentes secundarias nacionales e internacionales, libros de autores especialistas en liderazgo, artículos de revistas especializadas en temas militares que traten el tema en cuestión, fuentes secundarias como trabajos académicos aprobados de alumnos y profesores que han desarrollado investigaciones, y por último publicaciones en sitios de internet referidas a la temática abordada.

CAPÍTULO 1: Ambiente y características de las operaciones del nivel operacional y de las organizaciones interagenciales.

Este capítulo tiene la finalidad de describir, en primer lugar, el ambiente operacional que afecta a las organizaciones militares. Se parte de considerar las variables propias de un contexto complejo, característico de las operaciones que concibe y planifica el Nivel Operacional. En segundo lugar, teniendo en cuenta el ambiente operacional descripto, se analiza las organizaciones militares adecuadas para enfrentar el mismo. Normalmente serán compuestas por diversas agencias lo cual presenta ciertas características y vicisitudes particulares, lo que a su vez demandará rasgos singulares en el liderazgo adoptado por los Comandantes que deban ejercer el mando de las mismas. En este capítulo se podrán identificar ciertos desafíos que se le presentan a un Comandante en este nivel, ante la necesidad de cumplir con sus misiones asignadas en ambientes complejos.

El ambiente operacional que influye en las organizaciones militares

Las organizaciones no operan en un vacío; más bien, como define Henry Mintzberg, están inmersas en un ecosistema donde deben adaptarse a las condiciones externas y a la naturaleza caótica inherente de las actividades humanas. Este entorno incluye dimensiones como la estabilidad, la complejidad y el dinamismo, que afectan directamente la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones. (Mintzberg, 1994)

A su vez, los problemas militares en el nivel operacional se darán dentro del contexto de una situación, caracterizada por un conjunto de factores de diversa índole que interactúan entre sí y complejizan su naturaleza. (Ejército Argentino, 2022)

La complejidad del contexto se intensificará a partir del impacto creciente de las nuevas tecnologías, la aparición de nuevos actores en el conflicto, del desarrollo de las operaciones en el multidominio, de las operaciones de información y en la zona gris¹. Esto conlleva a una disminución significativa de tiempo que dispone un Comandante y su Estado Mayor para el proceso de toma de decisiones.

La doctrina argentina define al ambiente operacional como una combinación de factores políticos, militares, económicos, sociales, infraestructura, información,

¹ Zona Gris: La zona del espectro de los conflictos donde predominan las actuaciones situadas al margen del principio de buena fe entre Estados (bona fide) que pese a alterar notablemente la paz, no cruzan los umbrales que permitirían o exigirían una respuesta armada. (Hernández García, 2022)

entorno físico (geográfico) y tiempo que influyen en el desarrollo de las operaciones militares. Estos factores se constituyen como variables operacionales que deben ser analizadas como sistemas interdependientes, demostrando un comportamiento emergente y no lineal. (EMCFFAA, 2023)

Los conflictos armados modernos han evolucionado significativamente y uno de los conceptos más utilizados para describir los contextos en los que se desarrollan las operaciones militares es el de entornos VICA. Este acrónimo, hace referencia a un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Fue desarrollado originalmente por el ejército de los Estados Unidos y surgió como una forma de describir y comprender el contexto mundial, cambiante y caótico, que se volvió evidente tras el final de la Guerra Fría. A medida que las dinámicas geopolíticas se hicieron más complejas y menos predecibles, el término VICA se utilizó para explicar el tipo de entornos con los que las fuerzas militares debían enfrentarse.

El siguiente cuadro define cada uno de las características que compone un entorno VICA:

Cuadro 1: Definiciones de las características de los entornos VICA

Características	Definiciones
Volátil	Existen una cantidad importante de factores que afectan de manera rápida y cambiante el entorno en el que nos movemos.
Incierto	El flujo de información se mueve a una velocidad tal que se nos dificulta establecer prioridades o diferenciar lo importante de lo urgente.
Complejo	Existen al mismo tiempo multiplicidad de factores que, en la mayoría de los casos, están interconectados.
Ambiguo	Generalmente las situaciones son poco claras y difíciles de entender.

Fuente: (Ejército Argentino, 2023)

Asimismo, las nuevas tecnologías que han transformado el panorama de la guerra moderna, constituyen otra variable relevante a considerar por los Conductores militares. Estas producen alteraciones no solo en las tácticas y estrategias que se elaboran, sino también el estilo de liderazgo a adoptar en contextos bélicos y geopolíticos. Las actuales tecnologías que surgieron en los conflictos actuales incluyen el uso de drones, inteligencia artificial (IA), cibertecnologías y sistemas de armas autónomas, que han redefinido cómo se desarrollan los conflictos armados.

Otro aspecto significativo es el gran volumen de información que actualmente fluye en los Teatros de Operaciones, lo cual conlleva a una gestión efectiva de la misma. Los líderes deben ser capaces de identificar, seleccionar y priorizar los datos que le son pertinentes para tomar decisiones. El prusiano Carl von Clausewitz afirma que los comandantes deben tomar decisiones basadas en información ambigua y muchas veces fragmentada, las cuales pueden llevar a errores tácticos y estratégicos. Además, menciona que la incertidumbre no solo proviene de la falta de información, sino también del exceso de datos, lo que puede complicar aún más la toma de decisiones. (Clausewitz, 1832)

Por lo antes mencionado, se visualiza la necesaria adaptación en forma rápida de los líderes a un entorno en constante cambio, donde la capacidad de innovar y utilizar tecnología avanzada puede determinar el éxito o fracaso en conflictos.

Un Comandante sumergido en este ambiente operacional, como el descrito precedentemente, al tener que adoptar una resolución para la solución de un problema militar, deberá disponer de organizaciones flexibles y adaptables. Las fuerzas que se emplearán en este entorno deben ser capaces de realizar misiones en todo el espectro de conflictos: desde acciones lanzadas en una situación de paz estable hasta operaciones militares en una situación de guerra, pasando por las etapas intermedias de la escalada de la crisis que puede involucrar al Estado.

El ambiente complejo sugiere la necesaria disponibilidad de agentes especializados en todas las variables que presenta el entorno. Es por ello, que para la solución de problemas militares con estas características es conveniente conformar organizaciones interagenciales. Las cuales, normalmente, deben ser estructuradas manteniendo un comando único, que coordine e integre fuerzas de seguridad, fuerzas armadas, otras agencias del Estado, organizaciones supraestatales, no estatales y empresas privadas con diferentes fines. (Faedo, 2019)

Las operaciones con enfoque interagencial en el nivel operacional

El apartado precedentemente nos permite visualizar las variables externas que intervienen en un conflicto. Lo cual, demanda que las operaciones en el nivel operacional sean abordadas mediante la conformación de organizaciones que planifiquen y ejecuten operaciones con un enfoque interagencial, respondiendo a las amenazas en los diversos dominios que presentan los conflictos actuales.

A diferencia de las operaciones exclusivamente militares, las operaciones interagenciales se enfocan en soluciones a largo plazo, los problemas suelen ser de naturaleza compleja, requiriendo soluciones integrales que combinen seguridad, desarrollo económico, estabilidad política y asistencia humanitaria.

Las organizaciones interagenciales se caracterizan por la cooperación y coordinación entre las Fuerzas Armadas y diversas agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG), y en ocasiones, entidades internacionales o privadas, con el objetivo de enfrentar desafíos complejos en situaciones de crisis, conflicto, o emergencia. Estas operaciones involucran una multiplicidad de actores con distintos objetivos, capacidades y modos de operación.

A continuación se expondrán dos definiciones de operaciones interagenciales desde el punto de vista de la doctrina americana y brasileña:

La doctrina americana FM 34 – 1 Joined, Combined, and interagency operations define a las operaciones interagenciales como “aquellas que se planifican y se ejecutan entre las Fuerzas Armadas y fuerzas federales, agencias locales e internacionales ya sea por una crisis o una operación. En estas operaciones, las Fuerzas Armadas participantes pueden estar bajo la dirección de agencias gubernamentales o civiles” (United States Armed Forces, 2015, pág. 134). (Faedo, 2019)

En Sudamérica, las Fuerzas Armadas Brasileñas poseen una vasta experiencia en la conducción de operaciones mediante el empleo de organizaciones interagenciales, es por ello que su doctrina concibe lo siguiente:

Las operaciones interagenciales constituyen la interacción de las Fuerzas Armadas y otras agencias con la finalidad de conciliar intereses comunes y coordinar esfuerzos para la consecución de objetivos convergentes que atiendan el bien común evitando duplicidad de acciones, la dispersión de recursos y la divergencia de soluciones con eficacia y menores costos. (Ejército Brasileño, 2013, págs. 1-2)

Para determinar ciertas características que disponen las organizaciones con abordaje interagencial, primero es conveniente resaltar su carácter multidimensional, ya que participan una variedad considerable de actores, no solo militares, en el proceso de toma de decisiones. Cada uno de los actores intervinientes puede tener metas específicas que orientarán sus acciones y no necesariamente coinciden con los de la organización interagencial conformada para la solución de un problema militar

particular. Lo cual le da transcendencia a la coordinación y sincronización de las acciones que se llevarán a cabo.

La efectividad de las operaciones interagenciales depende de la capacidad del Comandante y su Estado Mayor, para coordinar los esfuerzos de las distintas agencias. Esto implica la alineación de procedimientos, información compartida en todos los niveles y planificación integrada entre todas las agencias. Asimismo, la capacidad de sincronizar recursos logísticos, financieros y humanos es fundamental para evitar duplicación de esfuerzos o conflictos en la operación.

Uno de los aspectos positivo de conformar organizaciones interagenciales es la complementariedad de capacidades. Las diferentes agencias aportan capacidades que las Fuerzas Armadas habitualmente no poseen, lo que establece una relación de interdependencia entre ellas y obliga a los actores a colaborar de manera fluida. Las tareas y responsabilidades deben ser distribuidas por quien ejerza el comando de acuerdo a las competencias y expertise de cada organización.

Sin embargo, la interdependencia entre las agencias puede generar tensiones dentro de la organización, lo que afectará el liderazgo y el proceso de toma de decisiones. Tal situación puede ser definida bajo el concepto de fricción, el cual fue desarrollado por el General prusiano Carl von Clausewitz en su obra "De la Guerra", donde lo conceptualizó como el conjunto de dificultades imprevistas que pueden surgir, debido a la incertidumbre, el azar, los errores humanos y las condiciones imprevistas. Estas fricciones dificultan la ejecución de los planes militares y a menudo impiden que las organizaciones militares operen con la eficiencia idealizada en los planes tácticos y estratégicos.

En el capítulo 7 de su obra De la Guerra, titulado "La Fricción en la Guerra", Clausewitz redactó lo siguiente:

Todo en la guerra es muy simple, pero lo más simple es difícil. Las dificultades se acumulan y terminan causando una fricción que nadie que no haya visto la guerra puede imaginar. (Clausewitz, 1832)

Asimismo, la fricción puede surgir mediante el surgimiento de factores como la fatiga de los integrantes de la organización, diferente cultura organizacional, falta de información precisa, problemas logísticos, impacto del clima y la incapacidad de los comandantes o sus organizaciones para ejecutar los planes con eficacia.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede vislumbrar que las organizaciones interagenciales requerirán de un liderazgo flexible, donde el mando no está exclusivamente a cargo de militares, sino que puede ser compartido o influenciado por otras agencias. Constituye un desafío para los líderes militares adaptarse a un rol más diplomático y negociador, en un entorno organizacional con conflictos entre agencias con intereses divergentes y bajo dinámicas civiles y políticas que condicionarán su ejercicio del comando.

La comunicación efectiva es un factor clave para lograr los objetivos compartidos de las organizaciones. Para ello, las diferentes agencias deben establecer sistemas de comunicación compatibles y claros, para poder intercambiar información sensible en tiempo real y sin ambigüedades. Siendo fundamental establecer canales de comunicación entre el líder y su organización, que garanticen la transparencia y confiabilidad entre las agencias, a fin de evitar malentendidos y asegurar que todos los actores trabajen en la misma dirección.

Cada organización involucrada (militar, civil, internacional) puede tener sus propias reglas y procedimientos, lo que dificulta la integración en una operación común. Las culturas organizacionales de las agencias intervinientes pueden ser muy distintas, lo que exige un esfuerzo adicional para la cooperación efectiva. Las Fuerzas Armadas, con su estructura jerárquica, pueden enfrentarse a dificultades al trabajar con organizaciones más horizontales o flexibles.

Principios rectores de las organizaciones interagenciales

La doctrina conjunta brasileña establece nueve principios rectores a considerar en las organizaciones interagenciales. Estos principios pueden constituirse como una guía, para un Comandante del Nivel Operacional, que tenga la responsabilidad de conformar y liderar organizaciones interagenciales. Los principios son: colaboración, capacidad, consenso, conocimiento, prioridad, unidad de esfuerzo, flexibilidad, objetividad e integración. (Ejército Brasileño, 2013)

El siguiente cuadro explica aquellos principios que se relacionan estrechamente con la temática del presente trabajo.

Cuadro 2: Principios rectores aplicados a las organizaciones interagenciales del nivel operacional

Principios	Definiciones
Colaboración	Es fundamental que se creen condiciones para la colaboración entre los actores involucrados en la operación, exigiendo que exista un grado cooperación institucional mínima para que la coordinación produzca sus efectos.
Consenso	Es un objetivo que hay que buscar siempre que sea posible entre los actores involucrados en la coordinación interinstitucional, se entiende como un mecanismo para elegir preferencias colectivas.
Conocimiento	El Comandante Operacional y su Estado Mayor deben establecer un flujo de información actualizada sobre los objetivos materiales, humanos e institucionales de cada organismo que la compone, con el fin de profundizar el conocimiento sobre las capacidades de los posibles agentes a ser empleados, de acuerdo a la necesidad operacional.
Unidad de esfuerzo	Se deben coordinar esfuerzos en la búsqueda de sinergias a favor de los objetivos de la operación, buscando conciliar las diferencias en técnicas, tácticas y procedimientos entre participantes. La coordinación interinstitucional requiere el desarrollo de métodos de mecanismos de planificación y colaboración, fortaleciendo la confianza entre los participantes y produciendo unidad de esfuerzo.
Flexibilidad	Una de las características del entorno interinstitucional es el cambio situacional constante, presuponiendo frecuentes adaptaciones para actuar con oportunidad.
Integración	Obtener un esfuerzo coordinado e integrado representa un desafío para lograr diversidad de objetivos, políticas, procedimientos y procesos de toma de decisiones.

Fuente: (Ejército Brasileño, 2013)

Conformación de organizaciones interagenciales

Una de las características esenciales que debe considerarse en cuanto a las agencias intervinientes y a la estructura que la organización deberá adoptar en el nivel operacional, es que su constitución responde a una necesidad de dar solución a un problema militar específico, con rasgos propios y diferenciados de aquellos que se presentan habitualmente en el nivel táctico. Asimismo, esto exigirá un enfoque de conducción distinto, más integral y orientado a la coordinación interagencial.

Por otro lado, el nivel superior de la conducción militar (Nivel Estratégico Militar) establecerá el estado final militar deseado que debe ser alcanzado por el nivel operacional. Es por ello, que no se conciben estructuras estándares que sean eficientes y eficaces a todos los problemas militares que pueden presentarse, sino que

los diferentes agentes intervinientes estatales y no estatales, responden y varían dependiendo de la situación que se plantee.

De esta manera, la estructura de un Estado Mayor interagencial en este nivel, normalmente, tendrá un carácter temporal y se disolverá una vez cumplida con su misión.

Los autores Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges da Silva en su artículo referido a las operaciones interagenciales en Brasil y Chile, al analizar cómo pueden ser estructuradas estas organizaciones proponen dos tipos de estructuras, una jerárquica y otra de red. Cada una dispone de ciertas ventajas y desventajas, no consideran que una tenga prevalencia sobre la otra, pero de acuerdo a la situación una estructura puede ser más exitosa que la otra. (Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges Da Silva, 2016)

El siguiente cuadro establece ciertas características que permiten visualizar las ventajas y desventajas de cada estructura propuesta:

Cuadro 3: Ventajas y desventajas de las estructuras jerárquica y de red.

Característica	Estructura Jerárquica	Estructura de Red
Toma de Decisiones	Rápida	Más lenta, requiere consenso
Claridad en las responsabilidades	Alta	Baja
Adaptabilidad	Limitada	Alta
Motivación del Personal	Puede ser baja	Generalmente más alta
Uso Ideal	Crisis o situaciones urgentes	Planeamiento a mediano/largo plazo

Fuente: Elaboración propia

La elección entre una estructura jerárquica o de red dependerá del contexto específico y los objetivos operativos. En situaciones que demandan rapidez y claridad, una estructura jerárquica supondrá ser más efectiva. Por otro lado, para operaciones que requieren innovación y adaptabilidad, una estructura de red será preferible. La clave está en reconocer las fortalezas y limitaciones de cada enfoque y aplicarlas según las necesidades del momento.

Asimismo, afirman que para lograr una adecuada coordinación entre las agencias intervinientes, el éxito radica en el establecimiento de una cultura interagencial con sus propios valores, metas, políticas, procedimientos, liderazgo y procesos de toma de decisiones para facilitar la cooperación y coordinación.

CAPÍTULO 2: Competencias profesionales requeridas para el mando militar de organizaciones interagenciales en operaciones complejas

Este capítulo tiene la finalidad de describir ciertas habilidades y competencias que un líder militar debe disponer para actuar en un contexto complejo y ejercer un mando eficaz en una organización interagencial. Para alcanzar los objetivos propuesto por este capítulo se establecerá una relación entre la educación profesional militar y el liderazgo necesario para afrontar sus responsabilidades profesionales, mediante la descripción y análisis un modelo de liderazgo y dos estudios de casos. En primer lugar, se analizará el modelo de liderazgo adoptado por el Ejército de Tierra español para la formación de sus líderes, en todos los niveles y en contextos complejos. En segundo lugar, la situación experimentada por el General Stanley McChrystal al mando de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad (ISAF), donde debió adaptar su liderazgo y las organizaciones que le dependían al contexto existente. Finalmente, se describirá el escenario afrontado por el General de Brigada Javier Pérez Aquino en el proceso de desarme en Colombia, quién transmite como lecciones aprendidas ciertos puntos a considerar por un líder militar ante contextos complejos.

La Educación militar y el liderazgo

Las Fuerzas Armadas argentinas, como ocurre en otras instituciones, basa la educación de sus integrantes en la adquisición de competencias que le permitan alcanzar un perfil para el desarrollo eficaz de sus funciones profesionales. Estas competencias lleva implícito en su misma naturaleza una educación para la acción que capacita al individuo para desempeñar múltiples roles, en un contexto de riesgo permanente.

La formación del individuo busca desarrollar capacidades complejas, que le permitan pensar y actuar, a fin de adaptarse a un entorno incierto, cambiante y dinámico. (Ejército Argentino, 2020)

El manual del ejercicio del mando del Ejército Argentino, expresa que a partir de la educación basada en competencias se pueden establecer las dimensiones en las cuales se van a desarrollar los aspectos relacionados al mando militar. Estos aspectos serán las guías generales que todo jefe deberá seguir para ejercer plenamente el mando de su organización en la búsqueda del fin de último de convertirse en el líder

militar de la misma.

La dimensión de SABER SER responde al área de las actitudes que debe mostrar todo jefe que se encuentre al mando de una fracción/organización, éstas se representan a través de las condiciones personales para el mando. El SABER ESTAR, es el contexto situacional en el cual se va a ejercer el mando militar y deberá guiarse a través de los principios del mando.

La dimensión del SABER es eminentemente cognitiva. El jefe es la parte procedimental necesaria para completar la competencia que se va a exigir del futuro conductor, en todos los niveles de comando. (Ejército Argentino, 2023, pág. 5)

A la luz de estas definiciones doctrinarias, se puede vislumbrar la importancia que institucionalmente las fuerzas armadas depositan en la formación de sus líderes, quienes deben adquirir las competencias necesarias para influir en sus organizaciones, por medio del ejercicio del mando.

Los líderes militares son formados desde el inicio de su carrera, para ejercer el comando de organizaciones netamente militares y en el nivel táctico. Normalmente, estas organizaciones responden a ciertos valores, costumbres, procedimientos y formas de trabajo compartidas, conformando su propia cultura organizacional. Asimismo, estos líderes responden y actúan bajo una perfecta cadena de comando jerárquica, y el ejercicio de sus funciones son respaldadas por las leyes y reglamentos militares.

En el caso particular de las operaciones interagenciales, siendo su principal característica la composición de diversos agentes, requiere de un enfoque más horizontal y colaborativo. Esto conlleva a una adaptación del líder a las diversas situaciones y a la organización que debe comandar para cumplir con la misión. Es aquí donde se produce un cambio de paradigma en el liderazgo tradicional militar.

Uno de los mayores desafíos que se le presenta al líder que debe comandar en este contexto, es responder ante los sesgos y vicios propios de las diferentes culturas organizacionales de los agentes intervinientes. Para ello, debe lograr cohesión y direccionar los esfuerzos hacia un mismo objetivo o meta.

Asimismo, se puede conceptualizar a la cultura organizacional como el conjunto de características que hace posible distinguir una organización de otra, que a la vez establece como deberá ser el comportamiento de sus miembros a través de un sistema de normas y valores, que se transmiten de una generación a otra, mediante

un proceso de socialización. Incluye, entre otros aspectos, ceremonias, mitos, leyendas, acciones de reforzamiento y sanciones disciplinarias.

La cultura organizacional es uno de los mecanismos que permite, a los integrantes de una organización, enfrentar el entorno con cierto éxito adaptativo. Como ésta tiende a fijarse y perpetuarse, puede convertirse en un obstáculo para la adaptación frente a cambios en su entorno. (Claudio Gabriel Grossi, Alejandro Di Tella, Julio Sanguinetti y Graciela Gil, 2021)

Los autores Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges da Silva, en su estudio sobre las operaciones interagenciales en Brasil y Chile, afirman que un aspecto clave para el éxito de la coordinación es el establecimiento de una cultura interagencial, cuyo valores, metas, políticas, procedimientos, liderazgo y procesos de toma de decisiones sean creados y propios, de esta manera será más fluida y continua la cooperación y coordinación. (Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges Da Silva, 2016)

Teniendo en cuenta lo definido en el párrafo precedente, constituye un reto para el líder militar poder potenciar y ponderar los aspectos positivos que la cultura organizacional de los agentes intervinientes proporcionan a la organización para alcanzar los objetivos comunes que se persiguen de manera eficaz. Ello sería casi imposible si no se disponen de líderes con competencias que le provean flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa, resiliencia, criterio y sentido común.

El líder debe desarrollar el compromiso de sus integrantes con la organización y lograr que adquieran un sentido de pertenencia hacia ella. Si se deja este problema librado al azar, sin intervención del Conductor, la cultura organizacional que surja de manera espontánea, no necesariamente será la óptima para el cumplimiento acabado de los objetivos propuestos.

Modelo de Liderazgo del Ejército de Tierra Español

El modelo de liderazgo del Ejército de Tierra Español, denominado “hacia la cima del K2”. Este modelo surge como necesidad de establecer una guía que estructure la formación de los líderes en todos los niveles y ante un contexto complejo en el que se desarrollan las operaciones militares. Su nombre proviene de la analogía entre alcanzar la cima de la montaña K 2 y alcanzar la excelencia en el liderazgo militar. Ambos son entornos violentamente cambiantes y los que han

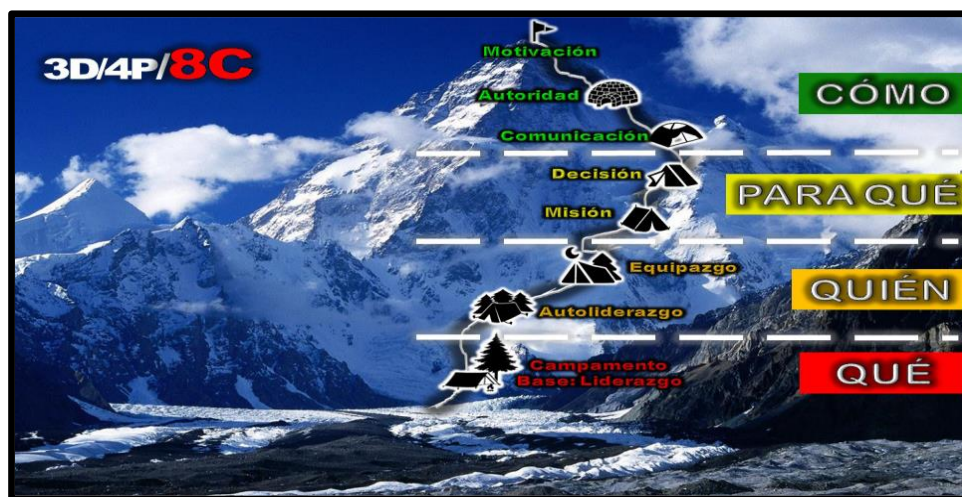
llegado a conquistar la cumbre en ambos casos son equipos con elevadas capacidades técnicas, cohesionados y comprometidos con el objetivo.

El modelo parte en la transformación cultural y operativa dentro de las fuerzas armadas española, busca desarrollar líderes capaces de adaptarse a los nuevos desafíos del entorno militar contemporáneo, enfatizando la responsabilidad, la iniciativa y la cooperación en lugar del control y la obediencia tradicional.

Se sustenta en dos principios fundamentales. El primero es la transformación cultural, promoviendo un cambio de mentalidad, donde el liderazgo se basa en la confianza y el trabajo en equipo. Se busca que los líderes no solo sean jefes, sino también facilitadores que inspiren a sus subordinados a actuar con autonomía y responsabilidad. El segundo, se focaliza en la educación y formación de sus líderes, habiendo renovado la educación militar para incluir un enfoque en el liderazgo transformacional.

Asimismo, el modelo K2 implica la formación basada en la adquisición de competencias técnicas y sociales, desarrollando un plan de liderazgo que se integra en todos los niveles de la formación militar. Este enfoque, establece tres dimensiones, cuatro perspectivas y ocho campamentos.

Gráfico 1: Modelo de Liderazgo español hacia la cima del K 2



Fuente: (Gabaldón García, 2024)

Las dimensiones son concebidas a partir de las aptitudes que se deben enseñar, las actitudes que se deben generar y valores a desarrollar durante la formación del líder. Los valores constituyen la esencia del modelo.

Las perspectivas permiten observar con diferente grado de detalle en función

de la madurez personal y el grado de responsabilidad que desempeña el líder dentro de la organización. Ellas son:

- ✓ Autoliderazgo: Conocimiento y motivación personal.
- ✓ Liderazgo Directo: Capacidad para liderar equipos inmediatos.
- ✓ Liderazgo Indirecto: Liderar a otros líderes.
- ✓ Liderazgo Estratégico: Crear y fomentar una cultura organizacional

Si bien un líder militar debe establecer un equilibrio entre las perspectivas desarrolladas a lo largo de su carrera, en el nivel operacional se enfatiza, con un mayor grado, el desarrollo de las perspectivas de liderazgo indirecto y liderazgo estratégico. Desde este punto de vista y focalizando el estudio en las organizaciones interagenciales, posee una relevancia mayor el liderazgo estratégico, siendo fundamental la creación y madurez de una cultura organizacional, para obtener eficacia en la concreción de los objetivos de la organización.

Los campamentos son lugares de conocimiento y emoción que el líder y su organización debe ir superando para llegar a la cumbre. Estos campamentos irán respondiendo a cuatro interrogantes: quién, qué, para qué y cómo.

Campamento que responde al QUÉ:

- ✓ El campamento base: donde se analiza qué es lo que sucede en el entorno volátil, incierto, ambiguo y cambiante (VICA) del siglo XXI, se analiza el liderazgo, fundamentalmente el liderazgo ético necesario para generar la confianza dentro de organización.

Campamentos que responden a QUIÉN lidera:

- ✓ Campamento de autoliderazgo: el líder tiene que conocerse así mismo y reflexionar sobre sus valores. En este campamento se acompaña al líder en su autoconocimiento, trabajando el cerebro (inteligencia racional), su corazón (inteligencia emocional), su alma (inteligencia trascendente) y la mentalidad. Se presenta la importancia de las diferencias entre las personas, que es lo que va a determinar la necesidad del equipazgo².
- ✓ Campamento del equipazgo: En el SXXI nada se consigue en soledad se consigue en equipazgo. En este campamento, se estudia el nuevo enfoque del líder, que ya no se lo concibe como el mejor del equipo y sino que deberá ser el mejor para el equipo.

² Palabra inventada por el Departamento de liderazgo español, con la que representa la perfecta complementariedad entre los miembros de un equipo y el compromiso de todos con la misión.

Campamentos que responden al PARA QUÉ se lidera:

- ✓ Campamento misión: se trata el tema de la cultura organizacional y la necesaria evolución hacia la dirección por misiones; evolución desde el control y la obediencia, a la iniciativa y responsabilidad.
- ✓ Campamento la decisión: se trata este concepto centrándose en quién toma la decisión, cómo se toma y su ética. Se enfatiza en la idea de que seguir procedimientos no es decidir y para que se constituya en una decisión debe existir responsabilidad, riesgo y renuncia.

Campamentos que responden al CÓMO se lidera (las herramientas del líder):

- ✓ Campamento de la comunicación: se analiza la comunicación del líder y cómo lograr el mayor efecto. Se parte de la comprensión sobre la influencia que tiene la comunicación en la actualidad y teniendo en cuenta que todo comunica, en especial las emociones.
- ✓ Campamento de la autoridad: siempre entendida como auctoritas³ y confianza. Se da un profundo repaso a la autoridad natural, de función, de prestigio y moral.
- ✓ Campamento de la motivación: se profundiza la macro motivación, se trabaja en conceptos como felicidad, éxito y placer, para llegar a la micro motivación donde se analiza la extrínseca, intrínseca y trascendente.

A partir de este modelo, las Fuerzas Armadas españolas aplica, en el nivel operacional, la filosofía del mando orientado a la misión, que permite a los líderes delegar autoridad y fomentar la iniciativa entre sus subordinados. Este enfoque es crucial en operaciones militares modernas, donde la agilidad y la capacidad de respuesta rápida son esenciales. Los líderes deben establecer un marco claro para que sus equipos puedan tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos. (Gabaldón García, 2024)

El mando orientado a la misión, no es un concepto desarrollado en la actualidad, sino que fue aplicado durante las Guerras Napoleónicas por el general prusiano Helmuth von Moltke. Mencionado concepto que también es conocido como Auftragstaktik, enfatizaba la importancia de permitir que sus comandantes subordinados tomaran decisiones basadas en su comprensión del campo de batalla, en lugar de depender exclusivamente de órdenes detalladas desde arriba. Esta filosofía permitió al ejército prusiano adaptarse rápidamente a las circunstancias

³ Proviene del Derecho Romano y es una forma de legitimación social que procedía del saber, de la valía, una capacidad moral para emitir opiniones cualificadas. (Universidad de Murcia)

cambiantes, lo que resultó en victorias decisivas contra fuerzas numéricamente superiores. (Ricardo A. Herrera, 2022)

Estudio de caso: Afganistán – Experiencias del General Mc Chrystal

El General Stanley McChrystal, quién estuvo al mando de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad (ISAF) en Afganistán nos puede brindar una serie de experiencias desde el punto de vista de un Comandante de Nivel Operacional. Las operaciones militares interagenciales involucraron la coordinación de diversos actores militares y civiles en uno de los entornos más complejos de conflicto moderno. A lo largo de su mandato (2009-2010), McChrystal implementó una serie de enfoques y estrategias en el contexto de una operación volátil, incierta, cambiante y ambigua, que nos proporcionará lecciones aprendidas a fin de comprender los desafíos y las características del mando en este contexto.

En Afganistán, la misión implicaba operaciones militares junto con acciones de reconstrucción y asistencia humanitaria. La cooperación entre fuerzas militares y civiles fue fundamental para la protección de la población local y la reconstrucción de infraestructuras críticas, lo cual era parte integral de la estrategia de contrainsurgencia.

Las fuerzas militares trabajaron junto a agencias civiles para restablecer servicios esenciales como agua potable, escuelas y atención médica, lo que ayudó a reducir el apoyo de la población a los insurgentes. Estas operaciones humanitarias y de protección civil exigían un nivel muy alto de coordinación entre las agencias militares y civiles, debido a que los militares no contaban con experiencia directa en estas áreas.

Lo primero que pudo observar el General McChrystal fue realizar un cambio de enfoque estratégico respecto a la contrainsurgencia, entendiendo que las operaciones interagenciales eran esenciales en este contexto. Ello, requirió la integración y cooperación no solo de las fuerzas militares, sino también de diversas agencias gubernamentales y organizaciones civiles para reconstruir el país, estabilizar el gobierno afgano y ganarse el apoyo de la población local.

El éxito no dependía solo de derrotar militarmente a los insurgentes, sino de ganarse el apoyo de la población civil mediante la provisión de seguridad, servicios básicos y estabilidad gubernamental. Esto implicó la coordinación con agencias

civiles como el Departamento de Estado de EEUU, USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), así como organizaciones internacionales y actores locales.

McChrystal hizo hincapié en la construcción de la confianza entre las diversas agencias y organizaciones que operaban en Afganistán, sabiendo que las diferencias en las culturas organizacionales y los intereses podían crear tensiones. Se convirtió en un defensor de la transparencia y la comunicación en el intercambio de información, algo que consideraba crucial para el éxito de las operaciones interagenciales.

Asimismo, implementó lo que llamó una "cultura compartida de misión" donde los diferentes actores, tanto militares como civiles, compartieran un sentido común de propósito. Al centralizar la toma de decisiones en torno a un objetivo común (la estabilización de Afganistán), McChrystal promovió una mayor cooperación, debiendo modificar su estilo de liderazgo para adaptarse al entorno interagencial.

McChrystal se dio cuenta de que la adaptabilidad era clave para el éxito. En lugar de imponer órdenes de su cadena de comando, se enfocó en facilitar la coordinación, entendiendo las necesidades y prioridades de cada organización. En un entorno tan complejo como Afganistán, fomentó un enfoque de descentralización del mando para mejorar la capacidad de respuesta en las operaciones.

A pesar de sus esfuerzos, McChrystal se enfrentó a tensiones significativas. Las diferencias entre los objetivos y culturas de las agencias, junto con la burocracia y los intereses políticos de diversos actores, complicaron la coordinación interagencial. (Stanley Mc Chrystal, 2015)

Estudio de caso: Liderazgo de militares argentinos en el marco de las Naciones Unidas - Caso Proceso de Paz en Colombia

En el marco de las Naciones Unidas, desde el año 1958, las Fuerzas Armadas Argentinas aportaron más de 40.000 militares, sirviendo en más de 35 misiones de paz en todo el mundo.

La experiencia de liderazgo de militares argentinos en misiones de paz representa una combinación de rigor profesional, adaptabilidad táctica y sensibilidad humana, que ha sido reconocida a nivel internacional. Los líderes militares

argentinos han dejado un legado significativo en zonas de conflicto como Haití, Chipre, Sáhara Occidental, Mozambique, Colombia, entre otros.

Es el caso del General de Brigada Javier Antonio Pérez Aquino, quien en 2016 fue designado por la ONU para liderar la histórica Misión de Observadores en Colombia durante el proceso de paz con las FARC. Cabe mencionar, que el General lideró un mecanismo tripartito de monitoreo entre las partes involucradas de forma directa en el conflicto, como son las FARC y el gobierno colombiano, y la ONU, poniendo a prueba procedimientos inéditos en misiones de paz.

En esta misión, el General de Brigada y su organización tuvieron el desafío de afrontar un ambiente donde predominaba la desconfianza entre las partes intervinientes, sumado a una opinión pública polarizada (una parte de la sociedad veían la paz como impunidad y otra como la única salida), rumores negativos, noticias falsas y presiones políticas sobre el cumplimiento de lo pactado.

Asimismo, se presentaba la compleja coordinación de 450 observadores, provenientes de 19 países (Argentina participó con un contingente de compuesto por 93 observadores), para lo cual se fomentó valores como el respeto, la empatía y el trabajo en equipo, integrando la diversidad cultural e ideológica

Finalmente y gracias al trabajo en equipo realizado, la misión de supervisión de dejación de armas por parte de las FARC tuvo como resultado el registro de más de 7.000 armas entregadas y la gestión de la destrucción de caletas de armamento. (Aquino, 2017).

El liderazgo militar argentino en misiones de paz demuestra que, incluso en los contextos más complejos, el liderazgo humano, ético, cooperativo y adaptable puede sostener procesos de pacificación reales y duraderos. Es un modelo que combina eficacia táctica con sensibilidad social, y que ha sido exportado y valorado globalmente.

Como puntos comunes y relevantes extraídos como lecciones aprendidas en la operación descrita, el General de Brigada Pérez Aquino, expresa que los líderes deben poseer las siguientes características:

- ✓ Liderar desde el ejemplo.
- ✓ Humanizar la misión, entendiendo el entorno social que se presenta, no solo militar.
- ✓ Construir legitimidad, no solo obediencia.

- ✓ La reconstrucción de confianza entre partes en conflicto y dentro de la propia organización.
- ✓ Decidir con ética en la incertidumbre.
- ✓ Priorizar el respeto, la empatía y la inteligencia emocional.

CAPÍTULO 3: Evolución del liderazgo, características en un contexto complejo y en organizaciones interagenciales

Como se describió en los capítulos precedentes, el contexto complejo en el cual se encuentran inmersas las organizaciones militares del nivel operacional y las características propias de las organizaciones interagenciales, implica que los líderes militares se capaciten de manera constante para adquirir ciertas competencias y experiencias que constituyan como facilitadores para ejercer un mando eficaz. El siguiente capítulo abordará la evolución del concepto de liderazgo a través del tiempo, se describirán los estilos de liderazgo que mejor se amalgaman a la problemática que enfrentan las organizaciones interagenciales en contextos complejos; y se establecerán cuáles son las habilidades duras y blandas que debe disponer un líder militar del nivel operacional, con la finalidad de extraer herramientas útiles que sirvan al líder militar para afrontar situaciones complejas.

La evolución y conceptos de Liderazgo

El liderazgo militar tradicional de las Fuerzas Armadas Argentinas se configuró bajo una marcada influencia del modelo prusiano, incorporado hacia fines del siglo XIX durante el proceso de profesionalización del Ejército impulsado por el General Pablo Ricchieri. Este modelo introdujo una cultura de mando profundamente verticalista, sustentada en la autoridad formal, la estricta jerarquía y una disciplina rígida concebida como pilar esencial de la cohesión institucional. La estructura de conducción privilegiaba la claridad de la orden, la obediencia inmediata y la centralización del proceso decisorio, estableciendo una relación asimétrica entre comandante y subordinado donde el rango constituía la principal fuente de legitimidad.

La formación de oficiales argentinos se nutrió directamente de manuales,

instructores y principios organizativos provenientes del ejército alemán imperial, lo que contribuyó a consolidar un estilo de liderazgo autoritario, normativo y fuertemente centralizado, con escaso margen para la iniciativa subordinada. Este enfoque reforzó la concepción de que la conducción militar debía basarse en el cumplimiento estricto de reglamentos, la estandarización de los procedimientos y la uniformidad del comportamiento profesional.

La matriz verticalista heredada del modelo prusiano constituye un punto de partida necesario para comprender la evolución doctrinaria del liderazgo militar argentino. Sin embargo, en la actualidad surgieron aportes contemporáneos que permiten reinterpretar la conducción militar desde una perspectiva más integral y flexible, superando los límites del modelo tradicional. Entre los conceptos más relevantes que ilustran esta evolución pueden mencionarse los siguientes:

John C. Maxwell destaca que el liderazgo no es simplemente el ejercicio del poder o la autoridad, sino la capacidad de influir y motivar a las personas hacia un fin compartido.

El autor propone que el liderazgo es la capacidad de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un objetivo común. (Maxwell, 1998)

Por su lado, Peter Drucker considera al liderazgo como un proceso de desarrollo personal, tanto del líder como de los seguidores, ayudando a las personas a superar sus limitaciones.

Drucker afirma que el liderazgo es levantar la visión de una persona a altas alturas, elevar el rendimiento de una persona a un estándar más alto y posteriormente construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales. (Drucker, 2001)

Los autores James M. Kouzes y Barry Z. Posner enfatizan en la importancia de la motivación y aspiración dentro del liderazgo, enfocándose en que los seguidores se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta hacia un objetivo común.

Por otra parte, señalan que el liderazgo es el arte de movilizar a otros para que deseen esforzarse por lograr un objetivo común. (James M. Kouzes y Barry Z. Posner, 2018)

Desde las primeras civilizaciones organizadas, como las de Mesopotamia, Egipto y Grecia, el concepto de liderazgo ha presenciado una constante evolución. En estas sociedades, los líderes eran principalmente figuras con autoridad divina o militar, como reyes, emperadores o faraones, que lideraban por derecho divino o por

su capacidad para proteger al grupo.

Los filósofos griegos, como Platón y Aristóteles, fueron de los primeros en reflexionar sobre el liderazgo y la ética. Platón, en su obra *La República*, mencionó la idea del "filósofo rey", un líder sabio y justo, mientras que Aristóteles, en su tratado *Política*, argumentó que el buen liderazgo era aquel que se preocupaba por el bien común.

En el siglo XX, precisamente en las décadas del 60 y 70, los estudios sobre liderazgo comenzaron a reconocer que no existía un estilo de liderazgo único que funcionara en todas las situaciones. Así surgieron las teorías de las contingencias, como la de Fred Fiedler, que sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la relación entre el estilo del líder y las demandas de la situación.

A su vez, a medida que las organizaciones se hicieron más complejas, emergieron teorías que iban más allá de la autoridad formal, surgieron en consecuencia el liderazgo situacional desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard a fines de la década de 1960, el liderazgo transformacional introducido por James MacGregor Burns en 1978 en su obra *Leadership* y el liderazgo adaptativo estudiado principalmente por Ronald Heifetz y Marty Linsky en la década de 1990.

En primer lugar, el liderazgo situacional, teoría formalmente presentada en 1969 en el libro *Administración del Comportamiento Organizacional*, que se convirtió en una obra fundamental en la gestión y el liderazgo.

Este estilo de liderazgo emergió en una época en la que las organizaciones buscaban enfoques de liderazgo más flexibles y adaptables. Las rígidas estructuras jerárquicas y los enfoques de liderazgo "uno para todos" ya no eran suficientes para enfrentar las crecientes complejidades del entorno laboral, marcado por el cambio acelerado, la diversificación de los equipos de trabajo y el aumento de la competencia global. En este contexto, se requería que los líderes fueran más adaptativos, ajustando su estilo a las necesidades cambiantes de sus equipos.

Los autores de este enfoque postulan que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que los líderes deben ajustar su estilo según el nivel de madurez y competencia de los miembros del equipo y la situación particular que enfrenten. El líder cambia entre diferentes estilos (dirigir, entrenar, apoyar y delegar) dependiendo de las necesidades del momento. (Kenneth Blanchard y Paul Hersey, 2003)

Características principales que se pueden considerar:

Cuadro 4: Características del Liderazgo Situacional

Característica	Definición
Flexibilidad	Los líderes adaptan su estilo en función del contexto y la madurez del equipo.
Orientación al desarrollo del equipo	Los líderes se enfocan en el desarrollo de sus seguidores, promoviendo su autonomía
Evaluación continua	Los líderes deben evaluar de forma continua la situación y el desempeño de los miembros para ajustar su enfoque.
Cuatro estilos principales	✓ Dirigir (cuando el equipo es inmaduro) ✓ Entrenar (cuando los miembros muestran crecimiento) ✓ Apoyar (cuando el equipo es competente pero necesita confianza) ✓ Delegar (cuando los miembros son autónomos)

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, el concepto de liderazgo transformacional fue definido por MacGregor Burns, en su obra Liderazgo, como un proceso donde los líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad. Posteriormente, Bernard M. Bass amplió esta teoría en 1985, desarrollando un marco más estructurado para evaluar este estilo de liderazgo, enfatizando la influencia del líder sobre sus seguidores y su capacidad para inspirar cambios positivos en sus percepciones y motivaciones.

Este estilo no solo mejora la moral y la satisfacción laboral entre los integrantes de una organización, sino que también impulsa la innovación y el compromiso hacia los objetivos comunes. (Martín Alejandro Garcia Velazco, Martín Alonso Pantoja Ospina y Laura Inés Duque Salazar, 2010)

Características principales que se pueden considerar:

Cuadro 5: Características del Liderazgo Transformacional

Característica	Definición
Carisma o Influencia Idealizada	Los líderes transformacionales poseen un conjunto claro de valores y principios que demuestran consistentemente, sirviendo como modelos a seguir para sus seguidores
Motivación Inspiradora	Estos líderes son capaces de articular una visión optimista del futuro que inspira a sus seguidores a comprometerse con los objetivos organizacionales
Estimulación Intelectual	Fomentan la creatividad y la innovación al alentar a sus equipos a cuestionar el statu

	quo y buscar nuevas soluciones a problemas existentes
Consideración Individual	Los líderes transformacionales reconocen y valoran las contribuciones individuales de cada miembro del equipo, promoviendo un sentido de pertenencia y motivación personal

Fuente: Elaboración propia

En último lugar, se abordará es el liderazgo adaptativo. Este estilo se enfocó en la capacidad de los líderes para gestionar el cambio y la incertidumbre en entornos complejos, desafiando a sus seguidores a adaptarse y resolver problemas nuevos y difíciles.

El liderazgo adaptativo surgió en un contexto donde las organizaciones y sociedades enfrentaban cambios acelerados y problemas difíciles de definir, como los avances tecnológicos, la globalización y las crisis económicas. Los problemas adaptativos, según Heifetz, no pueden resolverse solamente dependiendo del conocimiento experto o las respuestas tradicionales, sino que requieren que los líderes involucren a las personas en el proceso de encontrar soluciones innovadoras. (Heifetz, 2009)

Por lo expresado anteriormente, el estilo de liderazgo adaptativo se centra en la capacidad del líder para ajustar su comportamiento y estrategias en respuesta a cambios inesperados o desafíos complejos en el entorno. Este tipo de liderazgo es particularmente útil en situaciones inciertas o de rápida evolución, donde los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a experimentar nuevas formas de llevar a cabo las acciones.

Algunas de las características principales que presenta este estilo de liderazgo pueden ser las siguientes:

Cuadro 6: Características del liderazgo Adaptativo

Características	Definición
Flexibilidad	Los líderes adaptativos cambian su enfoque según las circunstancias y las necesidades del equipo o la organización.
Capacidad de aprendizaje	Están dispuestos a aprender constantemente y a desaprender métodos obsoletos. Enfoque en el problema: Diferencian entre problemas técnicos y desafíos adaptativos. Los primeros son de solución más clara, mientras que los adaptativos requieren innovación y cambio.

Participación colectiva	Fomentan la participación del equipo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
Gestión de conflictos	Afrontan los conflictos como oportunidades para generar cambios positivos.

Fuente: Elaboración propia

Características del Liderazgo en el Nivel Operacional

El Comandante del nivel operacional consecuente a su posicionamiento en la escala jerárquica dentro de los niveles de la Conducción de una guerra, asume un liderazgo indirecto de sus organizaciones antes, durante y después de las operaciones militares.

El General Evaristo De Vergara en su artículo “Cientificistas versus Realistas

- El método como herramienta apta para tomar decisiones”, nos señala lo siguiente:

A medida que se avanza en la jerarquía militar, aumentan las complicaciones. Las realidades pasan a ser vertiginosas y las decisiones se vuelven complejas. Es un reino en el que se sustituye la visión de un universo estable por otro en transformación permanente; con orden y desorden; con equilibrio y desequilibrio; con lo previsible y lo imprevisible; con lo programable y las bifurcaciones aleatorias. Los elementos de decisión están unidos en red, hay unidad de esfuerzo y de objetivo, pero la retroalimentación es en cada nivel, las contradicciones se superan en cada nivel, y esas contradicciones vuelven a repetirse y potenciarse en otros lugares. (Evergisto de Vergara, 2017)

Esta descripción que nos brinda el autor permite dimensionar la realidad que experimentará un líder en el nivel estratégico operacional, constituyéndose como responsable en traducir los objetivos que imponen el nivel estratégico militar y el alcance de sus decisiones en los niveles tácticos.

El Comandante Operacional al asumir el comando de su organización, ejercerá un estilo de liderazgo indirecto. Este es un estilo en el que el comandante no dirige directamente a las unidades o soldados de primera línea, sino que lo hace a través de subordinados intermedios, delegando autoridad y tomando decisiones estratégicas que impactan a nivel general. Este enfoque es frecuente en operaciones de gran escala o multinacionales, donde las acciones deben ser coordinadas a través de múltiples niveles de liderazgo.

Como ya fue definido y analizado en los capítulos anteriores, normalmente, el Comandante operacional producto de la complejidad de su entorno, conformará un Estado Mayor con células provenientes de diferentes agencias. Lo primordial para toda organización con características interagencial es concebir una visión compartida que defina los propósitos, metas y valores que guiarán las acciones de todos los participantes. La visión compartida ayuda a unificar los esfuerzos de las diferentes partes involucradas, independientemente de sus diferentes culturas organizacionales y asegura que todos estén orientados hacia el mismo resultado.

En las operaciones militares del nivel que nos compete, la visión común se traduce en alcanzar el objetivo operacional, constituyéndose motor de motivación y unidad de esfuerzos de las organizaciones interagenciales. Las diversas agencias, cuando entienden el impacto de su trabajo dentro de un contexto mayor, tienden a ser más comprometidos y dispuestos a trabajar de manera proactiva. La cohesión dentro de las organizaciones de estas características aumenta cuando todos comparten un propósito claro y reconocen cómo sus roles especialistas contribuyen al cumplimiento del objetivo operacional. (Sengue, 1990)

Lo señalado en los párrafos precedentes debe ser acompañado por el surgimiento del Espíritu de Cuerpo. El Coronel Visceglie en su análisis de la visión de la organización como sistema dinámico complejo, define al Espíritu de Cuerpo como:

La manifestación más acabada de la cultura de la organización que es puesta de manifiesto a través del liderazgo ejercido por su conductor y la simbiosis que genera con sus subalternos. (Visceglie, 2014, pág. 63)

Asimismo, considerando el concepto proporcionado por el autor, podemos afirmar que la simple adhesión de nuevas agencias a una organización del nivel operacional no va a implicar la existencia del Espíritu de Cuerpo en la misma. Esto debe ser gestionado y construido a través del liderazgo de sus conductores.

El Comandante operacional y su Estado Mayor, deben estar preparados para gestionar las crisis que pueden surgir durante el desarrollo de una operación, desde problemas logísticos hasta cambios en el escenario político o militar. Por ello, la capacidad para mantener la resiliencia mental y emocional bajo presión es esencial.

La resiliencia permite a los líderes enfrentar la incertidumbre sin perder la calma ni la capacidad de tomar decisiones adecuadas. En situaciones de crisis, donde los planes pueden fracasar o los objetivos no se alcanzan de inmediato, los líderes

resilientes pueden ajustar la estrategia rápidamente, guiando a sus equipos a través de la adversidad.

A su vez, la cultura organizacional que se construya debe valorar la adaptabilidad y la capacidad de recuperación. Promover la resiliencia en todos los niveles de la organización ayudará a que los equipos enfrenten los retos con mayor capacidad de respuesta, sabiendo que los obstáculos son oportunidades para aprender y mejorar. (Stanley Mc Chrystal, 2015)

En el nivel operacional una de las características que debe disponer el Comandante es la capacidad de delegar autoridad, manteniendo su responsabilidad por las acciones de sus comandos subordinados. Esto permitirá construir una relación de confianza entre el líder y sus subordinados, facilitará la toma de decisiones claves en el terreno sin esperar órdenes detalladas, fomentará la autonomía en los equipos, aumentará la rapidez y la efectividad de la respuesta a situaciones dinámicas. Otro aspecto, es el desarrollo de un entorno en el que la creatividad y las soluciones innovadoras puedan prosperar, siendo fundamental ante situaciones complejas. (Stanley Mc Chrystal, 2015)

Otra de las particularidades que experimenta el Comandante Operacional y su Estado Mayor es que va a realizar el planeamiento de sus operaciones en el ámbito de la posibilidad, mientras que el conductor táctico lo realiza en el campo de la probabilidad. La posibilidad se refiere a la capacidad o potencial de que algo ocurra, sin implicar un grado de certeza específico. Cualquier evento que sea posible puede suceder, aunque no se tiene información sobre su frecuencia o probabilidad cuantitativa. Esto conlleva adoptar resoluciones con un cierto riesgo e indudablemente se verá afectado en el liderazgo que proyecte el Comandante sobre su organización.

El liderazgo militar eficaz: habilidades duras y blandas de un Conductor Estratégico Operacional.

Un liderazgo efectivo en organizaciones que operan en ambientes complejos depende de una integración equilibrada entre habilidades duras y blandas. Los líderes deben cultivar ambas áreas para crear equipos cohesivos, adaptativos y orientados al logro, capaces de enfrentar los desafíos del entorno complejo actual.

Las habilidades duras y las habilidades blandas son dos categorías de competencias que se requieren para tener éxito tanto en el ámbito profesional como

en la vida personal. Ambas son importantes, pero difieren en sus características y en cómo se desarrollan y aplican.

Por un lado, las habilidades duras son aquellas competencias técnicas o conocimientos específicos que pueden ser fácilmente medidos, evaluados y enseñados. Son habilidades que se aprenden a través de la educación formal, la capacitación o la experiencia práctica. Por lo general, están relacionadas con un campo específico de trabajo y son esenciales para realizar tareas técnicas o especializadas.

Por otro lado, las habilidades blandas son competencias relacionadas con el comportamiento, las interacciones sociales y la inteligencia emocional. Estas habilidades son subjetivas y difíciles de medir, pero son esenciales para trabajar eficazmente con otras personas y adaptarse a diferentes situaciones. Las habilidades blandas están relacionadas con la forma en que alguien se comunica, colabora y resuelve problemas en entornos laborales o personales. (Escuela Superior de Guerra, 2018)

Las habilidades blandas son esenciales para el liderazgo militar efectivo, estas permiten a los líderes interactuar con sus subordinados de manera constructiva, fomentar la colaboración y adaptarse a situaciones cambiantes. En un entorno tan exigente como el militar, estas competencias pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en las misiones.

Para una mejor comprensión, es conveniente analizar al General Norman Schwarzkopf, quien lideró las fuerzas multinacionales durante la Guerra del Golfo, evidenció ciertas habilidades blandas que fueron clave para su éxito en un entorno complejo y diverso. (Peter Petre, 1993) Algunas de ellas se mencionan a continuación:

- ✓ Comunicación Efectiva: Schwarzkopf era conocido por su capacidad para comunicarse de manera clara y directa. Mantuvo a sus subordinados informados sobre los objetivos y estrategias, fomentando de esta manera la confianza y la cohesión dentro de las fuerzas multinacionales. Su habilidad para adaptar su estilo de comunicación a diferentes audiencias fue crucial para mantener la moral y el enfoque del equipo.
- ✓ Liderazgo Inspirador: Su estilo de liderazgo carismático motivó a las tropas y a los aliados. El General elevó el espíritu de sus soldados, enfatizando la importancia de su misión y creó un sentido de propósito compartido, lo que

resultó en un alto nivel de compromiso y lealtad.

- ✓ Resolución de Conflictos: En un entorno donde se unían fuerzas de diferentes naciones con diversas culturas y perspectivas, Schwarzkopf mostró habilidades excepcionales para mediar en los conflictos y encontrar soluciones que satisficieran a todas las partes involucradas. Esto fue fundamental para mantener la unidad en la coalición.
- ✓ Empatía y Sensibilidad Cultural: Su capacidad para entender y respetar las diferencias culturales entre los países aliados le permitió construir relaciones sólidas con líderes de otras naciones, lo que facilitó la cooperación en el campo de batalla.
- ✓ Adaptabilidad: demostró una notable flexibilidad al ajustar planes operativos en respuesta a cambios en el entorno operativo o nuevas informaciones. Esta habilidad fue vital para el éxito de las operaciones durante la guerra, donde las condiciones podían cambiar rápidamente.
- ✓ Pensamiento Crítico: Su capacidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones informadas fue evidente en la planificación estratégica de la Operación Tormenta del Desierto. Schwarzkopf evaluó múltiples factores antes de tomar decisiones claves, lo que contribuyó a una ejecución exitosa de la campaña.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido analizar las complejidades y desafíos que enfrentan los líderes militares al ejercer el mando en el contexto de operaciones interagenciales de nivel operacional. De la interpretación e interrelación de estos factores analizados se resalta que los líderes militares, en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, deben desarrollar un liderazgo particularizado, que le permitan adaptarse y tomar decisiones exitosas.

Las operaciones modernas, demandan que sus líderes adopten resoluciones ágiles y efectivas. Esto no solo se relaciona con el conocimiento táctico – técnico que disponga el comandante, sino también con su habilidad para adaptarse y ajustar sus decisiones conforme evoluciona el entorno operacional. La capacidad del líder para analizar situaciones bajo presión y evaluar con precisión los factores críticos es esencial.

Asimismo, la investigación realizada nos permite visualizar que las operaciones con estructuras interagenciales exigen que los líderes militares cuenten con un conjunto de competencias interpersonales sólidas. En este tipo de misiones, el comandante no solo lidera a sus organizaciones militares, sino que debe coordinar y colaborar con agencias gubernamentales, no gubernamentales y actores privados. Este entorno multidimensional implica que las habilidades interpersonales, como la capacidad de influir, motivar y negociar, se conviertan en herramientas vitales para lograr los objetivos, ya que el éxito de una operación interagencial depende en gran medida de la capacidad del líder para generar confianza entre los distintos actores.

La cultura organizacional constituye otro aspecto en lo que los líderes deben focalizar su atención, ya que las organizaciones interagenciales tienen la particularidad de estructurarse en base a grupos humanos con diversas costumbres, valores, objetivos individuales y conjuntos propios. Es por ello, que el líder deberá disminuir las barreras comunicacionales que puedan generar fricciones, gestionarlas adecuadamente y establecer una nueva cultura organizacional flexible y orientada al aprendizaje, que permita cohesionar a la organización en la búsqueda del cumplimiento de la misión.

Por intermedio de los casos de estudio descriptos en el trabajo, se puede apreciar el carácter relevante de que los líderes articulen y dirijan los esfuerzos, basados en una visión compartida hacia un objetivo unificado. Esto implica no solo una planificación estratégica, sino también una clara comunicación entre las agencias, el establecimiento de procedimientos comunes y la creación de mecanismos efectivos para la toma de decisiones conjunta. Un liderazgo fuerte y flexible puede superar los desafíos asociados con la coordinación de agencias con culturas organizacionales muy diversas.

Si bien la concepción del liderazgo en las Fuerzas Armadas Argentinas conserva elementos estructurales del modelo prusiano, caracterizado por la verticalidad del mando, la disciplina estricta, la obediencia consciente y la centralidad de la autoridad formal, configuró durante décadas la cultura organizacional militar. Los tres enfoques teóricos sobre el liderazgo y su evolución desarrollados en el capítulo 3, pueden ser de gran utilidad, al extraer y combinar sus características esenciales, a fin de desarrollar un liderazgo eficaz en contextos complejos.

Por un lado, el liderazgo situacional que plantea que los líderes deben adaptar su forma de dirigir según la madurez, competencias y necesidades del equipo, ajustando su intervención a cada contexto específico. Por otro lado, el liderazgo transformacional, el cual se basa en la capacidad del líder para inspirar, motivar y generar cambios positivos en sus subordinados, basándose en valores, visión compartida y confianza mutua, más allá del mero cumplimiento de órdenes. Por último, el liderazgo adaptativo el cual se orienta en movilizar a las personas y organizaciones frente a desafíos complejos y cambiantes, donde no existen soluciones claras ni tradicionales, basándose en la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la innovación.

La combinación de los tres enfoques antes mencionados configura un liderazgo operacional híbrido e integral, imprescindible para conducir organizaciones interagenciales temporales, diversas y con mandos múltiples. Este tipo de liderazgo permite generar credibilidad, cohesión moral, unidad de esfuerzo y resiliencia organizacional. Los líderes que son capaces de anticiparse a las dificultades y ajustar sus estrategias rápidamente tendrán una ventaja significativa.

El estilo de liderazgo que adopte el Conductor militar se construirá a partir de su formación continua y experiencia acumulada en escenarios operacionales y no operacionales complejos. En ese sentido, la educación militar se posiciona en un lugar trascendente y deberá estar orientada no solo al desarrollo de competencias técnicas, sino también a las habilidades blandas necesarias para que los líderes gestionen situaciones de crisis y ejerzan un liderazgo eficaz de organizaciones interagenciales en ambientes complejos, con resiliencia, capacidad de adaptación y colaboración.

A la luz de lo expuesto, se puede expresar que el liderazgo militar en organizaciones interagenciales exige un enfoque multifacético, que combine competencias técnicas con habilidades interpersonales y adaptativas. Este trabajo ha puesto de manifiesto que la formación del líder militar debe ser continua y adaptada a cada nivel de la conducción. La comprensión profunda del contexto operacional es esencial para desarrollar líderes capaces de enfrentar los desafíos del siglo XXI en el ámbito militar. La temática abordada en el presente trabajo puede constituirse como guía para la formación de futuros líderes dentro de las Fuerzas Armadas Argentinas, asegurando así una conducción efectiva en operaciones cada vez más complejas e interrelacionadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquino, G. d. (15 de Diciembre de 2017). El argentino al frente de la Misión de Observadores en Colombia. (C. d. Uruguay, Entrevistador)
- Claudio Gabriel Grossi, Alejandro Di Tella, Julio Sanguinetti y Graciela Gil. (2021). Cultura y Liderazgo, dos caras de la misma moneda. *Visión Conjunta - ESGCFFAA*.
- Clausewitz, C. V. (1832). *De la guerra*.
- Drucker, P. (2001). *Lo esencial de Drucker*. Edhasa.
- Ejército Argentino. (2020). RFD 51-01 *Educación en el Ejército*. República Argentina.
- Ejército Argentino. (2022). ROD 71-01-I *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores - Tomo I*. República Argentina.
- Ejército Argentino. (2023). MFP 51-13 *Manual del Ejercicio del Mando*. República Argentina.
- Ejército Brasileño. (2013). EB20-MC-10.201 *Operaciones Ambientales Interagenciales*. 1-2. República Federativa del Brasil.
- EMCFFAA. (2023). *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta - Proyecto*. EMCFFAA.
- Escuela Superior de Guerra. (2018). Epistemología y el Arte de la Estrategia. *La Revista de la Escuela Superior de Guerra TG Luis María Campos*.
- Evergisto de Vergara. (2017). Cientificistas versus Realistas. *Visión Conjunta ESGCFFAA*.
- Faedo, M. U. (2019). Planeamiento y ejecución del G20 2018 en el nivel operacional. *Las experiencias en el planeamiento y ejecución del evento G202018 en el nivel operacional como base para la participación en conflictos y eventos*. Argentina.
- Gabaldón García, I. (05 de Marzo de 2024). El modelo de liderazgo del Ejército de Tierra Español. (G. Insights, Entrevistador)
- Heifetz, R. D. (2009). *El Liderazgo sin respuestas fáciles*. Paidós.
- Hernández Garcia. (2022). La ZG: una aproximación conceptual desde las FAs. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- James M. Kouzes y Barry Z. Posner. (2018). *El desafío del liderazgo*. Ediciones Gránica.
- Kenneth Blanchard y Paul Hersey. (2003). *Administración del Comportamiento Organizacional*. PHH.
- Martín Alejandro Garcia Velazco, Martín Alonso Pantoja Ospina y Laura Inés Duque Salazar. (2010). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un análisis descriptivo. *Dialnet*.
- Maxwell, J. C. (1998). *las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson Publicaciones.
- Mintzberg, H. (1994). *Auge y caída de la planificación estratégica*. Free Press.
- Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges Da Silva. (2016). Operaciones Interagenciales en Brasil y Chile: Experiencias dentro de un ambiente operacional

complejo. *Visión Conjunta*.

Peter Petre. (1993). *General H. Norman Schwarzkopf - The autobiography - It doesn't take a hero*. Bantam Books.

Ricardo A. Herrera. (2022). La historia, el mando tipo misión y la obsesión con la Auftragstaktik. *Military Review*.

Sengue, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*. Doubleday.

Stanley Mc Chrystal. (2015). - *Team of Team - New rules of engagement for a complex world*. Penguin.

Universidad de Murcia. (s.f.). Diccionario de Neologismo del Español actual. Universidad de Murcia.

Visceglie, G. A. (2014). La Supervivencia al borde del caos: "La evolución de la complejidad de las organizaciones militares". *Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos*.