

Capítulo 4

Poder y liderazgo en el siglo XXI. Caso de estudio: la invasión de Rusia a Ucrania

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287602526.04>

Álvaro Eduardo Díaz Rivera

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Resumen: El joven siglo XXI se está desarrollando mediante un devenir de discursos e ideologías políticas en las cuales se enmarcan y se desenvuelven las actuaciones del que sigue siendo el actor principal del orden mundial: los Estados, los cuales no pierden su interés realista en el uso y ejercicio del poder para proteger e imponer sus aspiraciones en el sistema internacional. Lo anterior, encabezado por líderes nacionales con posiciones contradictorias cuyas actuaciones generan inestabilidad y conflictos en varias latitudes. La guerra actual entre la Federación Rusa y Ucrania es un claro ejemplo de la pugna ideológica, histórica y económica que se libra a escala global; sus consecuencias ya se hacen sentir no solo en Europa, sino también, en la economía y la dinámica comercial de todos los continentes. En consecuencia, la amenaza de una guerra retoma el primer plano en las agendas de los países del denominado Primer Mundo.

Palabras clave: autoridad, estrategia, geografía, guerra, influencia, liderazgo, poder, realismo.

Álvaro Eduardo Díaz Rivera

Capitán de Navío (R), Armada de Colombia. Doctorando, Estudios Estratégicos, Seguridad y Defensa, Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto". Magíster, Seguridad y Defensa Nacionales, y Estrategia y Geopolítica, Escuela Superior de Guerra. Ingeniero Naval, Especialidad Electrónica y Profesional en Ciencias Navales, Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla". Especialista, Política y Estrategia Marítima, Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla".

<https://orcid.org/0000-0001-7974-3648> - Contacto: diazal@esdeg.edu.co

Citación APA: Díaz Rivera, Á. E. (2023). Poder y liderazgo en el siglo XXI. Caso de estudio: la invasión de Rusia a Ucrania. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico* (pp. 81-104). Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526.04>

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS NOCIONES DE LA GUERRA Y EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

ISBN impreso: 978-628-7602-51-9

ISBN digital: 978-628-7602-52-6

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287602526>

Colección Seguridad y Defensa

Sello Editorial ESDEG

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes prieto"

Bogotá D.C., Colombia

2023



Introducción

La caída del Muro de Berlín y el derrumbamiento del denominado por sir Winston Churchill “Telón de acero” y la amalgama del *Glásnost* y la *Perestroika*, que condujeron a la disolución de la Unión Soviética, configuran un hito en la historia que marcó el inicio de una nueva era en el ejercicio del poder y del liderazgo en la esfera política y estratégica a escala mundial.

Estos acontecimientos generaron un movimiento masivo de personas por las fronteras de los países del bloque oriental y la sublevación de los nacionales de las repúblicas soviéticas en contra del gobierno de Moscú, hechos que erosionaron la estructura de poder y liderazgo del gigante ruso. El orden mundial pasó de la bipolaridad a la unipolaridad, pues el advenimiento del globalismo puso a la cabeza del sistema a la potencia capitalista: Estados Unidos (EE. UU.) que fue el gran beneficiado del colapso soviético y del desplome de la estructura marxista-leninista.

Sin embargo, en ese momento de la historia, ni el poder ni el liderazgo estadounidenses consideraron desplegar un “plan Marshall” para “rescatar” a Rusia —como el llevado a cabo tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, y cuyo “auxilio” a los arruinados países europeos tuvo como resultado la obtención de la indiscutida supremacía de EE. UU. durante la segunda mitad del siglo XX en el escenario internacional—, sino que, por el contrario, se puso en escena un nuevo sistema global de corte *transnacionalista*, basado en la economía, con un estilo de poder y liderazgo de carácter limitado (pues EE. UU. consideró que no podía seguir siendo “el policía del mundo”). Tal posición relativamente “pasiva” del hegemón mundial, lejos de lograr un equilibrio mundial, ocasionó el surgimiento de varios líderes con ansias de poder e ínfulas de poder disputarlo, que recurren a la guerra o a la amenaza de ella para apartarse de la órbita y dominio de los EE. UU.

Claros ejemplos de este desequilibrio se perciben en varias latitudes. Por ejemplo, en el Sureste de Asia: Kim Jong-un, gobernante de facto y líder supremo de la República Popular Democrática de Corea desde 2011 con su ferviente oposición a Occidente (representado por EE. UU. y sus aliados en todo el mundo) y Xi Jinping, presidente de la República Popular de China desde 2013, con su promesa de unificar completamente a China (esto atañe, por supuesto, a la isla de Formosa, que desde 1949 acogió a los nacionalistas del *Kuomintang* perdedores de la revolución comunista), que genera un ambiente de máxima tensión en el cual EE. UU. es protagonista por su apoyo a Taiwán y al gobierno de su presidente Tsai Ing-wen (en el poder desde 2016).

Pero el evento de interés y objeto de estudio es el conflicto en Europa del Este (ya escalado a una confrontación bélica desde el 24 de febrero de 2022) entre el gobierno de Vladímir Vladímirovich Putin, presidente de la Federación Rusa, y el gobierno de Volodímir Oleksándrovich Zelenski, presidente de Ucrania, que ya tiene consecuencias en el ámbito regional, para los países limítrofes con Ucrania, y en el continental, para los países de la Unión Europea (UE), e incluso, en la escena mundial, pues sus efectos ya se sienten en todos los continentes, por la confrontación que ocasiona entre los Estados pertenecientes a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y Rusia, que, empero, también terminará involucrando a sus aliados político-militares miembros de la Organización del Tratado de Seguridad Colectiva.

Para abordar el tema en cuestión, se analizará la situación entre Rusia y Ucrania en dos aristas consideradas clave y fundamentales: poder y liderazgo. El primero, para comprender el comportamiento de los actores en el complicado contexto global actual, y el segundo, para vislumbrar el accionar de los líderes de ambas naciones en el escenario de un conflicto que no es reciente. Poder y liderazgo enfrentan a Rusia y Ucrania desde hace varios siglos, pues las diferencias empezaron tiempo atrás, cuando los rusos sometieron por primera vez a los ucranianos.

Pero, ¿por qué dos pueblos con un génesis similar en la historia y que comparten una región fértil y abundante en recursos renovables y no renovables como su “cuna de origen”, son enemigos acérrimos en el siglo XXI? La respuesta a dicho interrogante es cardinal para entender el desarrollo y evolución de una divergencia histórica que no solo prevalece, sino que amenaza con generar un nuevo enfrentamiento de alcance mundial con graves consecuencias para toda la humanidad.

El presente análisis enuncia como hipótesis el siguiente enunciado: *el empleo de la combinación poder-liderazgo por parte de Rusia y Ucrania, en el ámbito del*

paradigma realista, define la maniobrabilidad en la guerra y la gestión estatal de ambos países como actores del sistema internacional delimitando sus acciones y aspiraciones pasadas, presentes y futuras.

Antecedentes del diferendo ruso-ucraniano

El *Hetmanato* (primer Estado ucraniano) surgió en 1648, producto de una revolución social y religiosa que enfrentó a la denominada Rus de Kiev con la mancomunidad polaco-lituana, que previamente se había repartido con el principado de Moscú los territorios eslavos abandonados por los herederos de Gengis Kan por el declive del Imperio mongol. En 1654, los cosacos ucranianos acudieron al zar Alejandro I para solicitar su protección mediante la firma del Tratado de Pereyáslav, pero Rusia aplicó una política de absorción de tierras que generó que el Hetmanato se revelara contra su “protector” siendo derrotado en 1709. La emperatriz Catalina la Grande abolió definitivamente el Hetmanato en 1764, y el ejército ruso destruyó los bastiones cosacos del río Dniéper. Con la separación de la República de las dos Naciones (Polonia y Lituania), en 1795, la zarina se hizo con el control de las tierras de Ucrania. En 1876, el zar Alejandro II prohibió cualquier tipo de publicación en ucraniano, mediante la Ley “Ems”¹.

A los hechos enunciados se suman los eventos ocurridos en la primera mitad del siglo XX que fueron determinantes en el devenir de Ucrania como país soberano. Luego del síncope del imperio zarista, en 1917, los patriotas ucranianos aprovecharon para establecer un parlamento revolucionario, denominado *La Rada*, unificaron su territorio, declararon su emancipación y firmaron el Tratado Brest-Litovsk con las Potencias Centrales para lograr el reconocimiento de su soberanía. Con el fin de la Primera Guerra Mundial, en 1918, Lenin concedió autonomía a los territorios ucranianos, y ese mismo año la República Popular de Ucrania declaró su independencia por primera vez; curiosamente, ninguna potencia de la época quiso reconocer su soberanía, y los bolcheviques cambiaron de idea e invadieron la joven nación para anexarla al naciente Estado soviético. En 1922, los vencedores en la guerra civil rusa proclamaron a la República Soviética de Ucrania como una de las cuatro fundadoras de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), e iniciaron un proceso de *ucranización*, que Stalin posteriormente convirtió en

¹ Resumen realizado a partir de los videos “La verdad de la historia de Ucrania y Rusia” y “Los verdaderos orígenes de los ucranianos”, tomados de la página web “Historia incomprendida”.

rusificación, y cuyo desenlace fueron dos episodios adversos para el pueblo ucraniano: el genocidio denominado *holodomor*, entre 1932 y 1933, y la deportación masiva de Crimea de 1944.²

La extensa cadena de eventos adversos caracterizados por el tradicional “incumplimiento de lo pactado” continuó durante la segunda mitad del siglo XX. En 1954 Nikita Jrushchov transfirió la península de Crimea (República Autónoma desde 1921) a Ucrania, pero en 2014 Rusia invadió Crimea y la anexionó a su territorio. En 1991 se hizo un primer referéndum para votar la independencia de Ucrania (segunda declaración de independencia de ese país), en medio del caos por la disolución de la URSS; aunque en ese entonces Ucrania pudo conservar Crimea, Rusia retuvo el control de la base naval de Sebastopol.

Y la lista sigue con sucesos ocurridos desde la década de 1990 hasta la segunda década del siglo XXI. En 1994 las partes en disputa firmaron el Memorando de Budapest, mediante el cual Ucrania entregó su arsenal nuclear a Rusia a cambio de recibir garantías de su autonomía, para certificar la integridad territorial ucraniana. En 1997 los bandos en cuestión firmaron el Tratado de Amistad, Cooperación y Asociación (sociedad estratégica y de reconocimiento de la inviolabilidad de las fronteras) para ratificar la integridad territorial ucraniana. En 2014 se celebró un segundo referéndum —solo reconocido por Rusia— para votar la adhesión del Óblast³ de Crimea a Rusia. En 2022 se llevó a cabo un tercer referéndum, con resultados, según Putin, favorables a Rusia, para votar la independencia de Ucrania de los Óblast de Lugansk, Donetsk, Zaporíyia y Jerson.

No obstante, las secuelas de todo este entramado de eventos a lo largo de la historia, lejos de apuntar hacia una conciliación entre los dos países, aumentaron las diferencias entre ellos: llegaron, de hecho, a un “punto de no retorno” con el inicio de la guerra, el 24 de febrero de 2022, y también fueron, por ende, los detonantes de acciones de carácter diplomático y económico tanto de los países en contienda como de otros Estados y organizaciones supranacionales, con un común denominador: el irrespeto de la soberanía, las fronteras y, por ello, de la integridad territorial, de Ucrania. Aunque en su momento el gobierno de Boris Yeltsin aceptó los resultados del primer referéndum, los resultados del segundo y el tercero no fueron aceptados por Ucrania ni por la comunidad internacional —solo Rusia y sus aliados los reconocieron— lo que motivó a EE. UU. y a la UE a adoptar

² Resumen realizado a partir de los videos “La verdad de la historia de Ucrania y Rusia” y “Los verdaderos orígenes de los ucranianos” tomados de la página web “Historia incomprendida”.

³ Un Óblast (región) es una unidad administrativa territorial en países como Bielorrusia, Bulgaria, Rusia y Ucrania.

paulatinamente paquetes de sanciones económicas en contra del gobierno ruso. En definitiva, Rusia invadió Crimea en marzo de 2014 y la adhirió a su territorio. En febrero de 2022 Rusia lanzó una “operación militar especial” en Ucrania que terminó siendo una invasión (en desarrollo a la fecha) y, finalmente, en septiembre de 2022, Rusia se anexionó el 23 % del territorio ucraniano.

Podría asegurarse, pues, que el reiterado incumplimiento de los compromisos pactados entre Rusia y Ucrania es el ingrediente primordial —ligado a las ya mencionadas diferencias históricas— que cimenta la eterna discordia entre ambas naciones europeas.

El poder y la guerra

El poder es un elemento inherente a la existencia del hombre que siempre ha estado presente en la interacción de culturas y países a lo largo de la historia de la humanidad; el advenimiento de conflictos y de guerras es una de las consecuencias de su empleo hacia otros actores. Tales disputas han afectado el relacionamiento entre los Estados y el trazado de las líneas divisorias de estos, tanto en tierra como en el mar. Por lo tanto, el poder tiene una relación indeleble con la guerra, por ser esta última un recurso para ejercer control o dominio sobre rivales y enemigos, así como un mecanismo para anteponer los intereses propios a los de los demás.

Para Max Weber el poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Para Michel Foucault existe una interrelación entre el poder político y el poder económico. En la tradición hobbesiana la interacción de los Estados se basa en la guerra y ésta es inevitable porque se considera intrínseca a la naturaleza del ser humano. (Langa, 2016)

Hacer la guerra como vía de implantación del poder se relaciona desde antaño con un tercer elemento: la geografía, pues su valoración establece la importancia de preservar el territorio propio y justifica la necesidad de conquistar espacio ajeno, en pro de la supervivencia y de las aspiraciones nacionales. Aún ahora, en pleno siglo XXI, el triángulo poder-guerra-geografía sigue presente en la planificación y actuación de los líderes y gobernantes alrededor del mundo.

Putin y su metodología de ejercicio del poder

El último fin de semana de julio, Rusia celebra anualmente el día de su Armada, el acontecimiento principal es un desfile naval en el que participan los buques de las flotas del Océano Pacífico, del mar Báltico y del mar Negro. En 2022 dicha conmemoración se realizó el 31 de dicho mes, en San Petersburgo, segunda ciudad más importante de Rusia, situada en la desembocadura del río Nevá y un relevante puerto marítimo en el golfo de Finlandia. En esa parada militar, Putin pronunció un discurso en el que, además de lanzar amenazas y advertencias a Occidente, expuso claramente a sus connacionales sus nuevas capacidades de defensa (para la guerra) y la nueva estrategia de Rusia.

Desde la antigua capital imperial, Putin señaló que los EE. UU. es su principal rival por su interés de querer dominar los océanos y que la OTAN es una de las mayores amenazas para Rusia; además, enunció los objetivos estratégicos del Kremlin y estableció las ambiciones marítimas globales rusas en el Océano Ártico, el Mar Negro y el Mar de Azov. (France24, 2022)

Es claro, entonces, que la política rusa establece la estrategia a partir de sus prioridades e intereses, y se basa, entre otros aspectos, en los cambios generados relativos a la actual guerra con Ucrania. En concordancia con su posición política, el máximo dignatario ruso enfoca el uso del poder en imponerse en el ámbito regional y ascender al primer escalón del orden internacional, posición que Putin considera que le pertenece a Rusia por derecho propio; y para lograrlo está dispuesto a emplear los mecanismos que el triángulo poder-guerra-geografía le brinda para ello.

Lo anterior, a costa, incluso, de enmendar la historia. “En julio de 2021, Putin escribió una carta pública describiendo que la creación de la República Socialista de Ucrania por Lenin había sido un error histórico y que el pueblo ruso y el ucraniano eran lo mismo” (Torres, 2022, p. 154).

Zelenski y su metodología de ejercicio del poder

El 24 de agosto de 2022, día de la independencia de Ucrania, se presentó en la calle Khreshchatyk, de Kiev, un “desfile” de los medios militares terrestres incautados y destruidos hasta ese momento por ese país en el marco de la guerra con Rusia. En ese momento, Zelenski se dirigió a su nación —como suele hacerlo por mensajes a

través de la web— adoptando una posición nacionalista que hace énfasis en lo que él señala como un “punto de inflexión” ocurrido seis meses atrás, el 24 de febrero de 2022 y exponiendo heroicamente un interés nacional: la integridad territorial, que es un claro objetivo estratégico para su gobierno. Sus palabras pusieron de manifiesto los elementos de la política nacional de Ucrania, en cabeza del primer mandatario.

Esta bandera tiene que ser izada en todos los lugares donde tiene derecho a estar; en el Dombás, en Crimea [...] Para nosotros Ucrania significa toda Ucrania. Las 25 regiones, sin concesiones ni compromisos [...] Dombás es Ucrania y lo recuperaremos por duro que sea este camino; Crimea es Ucrania y la recuperaremos no importa lo difícil que sea este camino. (*El País*, 2022)

Es significativa la importancia del nacionalismo en el colectivo ucraniano, visto que es una nación que ha sufrido varios episodios violentos que han diezmando su población.

Históricamente hay varios casos que lo comprueban. “En 1840, el país estaba dividido entre los imperios austrohúngaro y ruso; esto no fue impedimento para que las personas culturalmente tradicionales lucharan por el reconocimiento y la identificación de su lengua” (Pinto, 2015, p. 9).

Así, la política ucraniana considera prioridades e intereses vitales recuperar la integridad territorial y mantener el nacionalismo —este último, revitalizado a raíz de la guerra—; por ello, la estrategia del presidente ucraniano enfoca el uso del poder en mantener unido a su país y en el triángulo poder-guerra-geografía, donde la guerra es solo un mecanismo de defensa.

El liderazgo y la guerra

Un líder estratégico y más aún un líder institucional —en la medida en que debe garantizar la perdurabilidad de la organización a la que pertenece— precisa de encontrar [...] un equilibrio entre el grupo y la misión. (Aznar, 2017, p. 11)

Es aquí donde se conjugan las características y los elementos del liderazgo, los cuales determinan el accionar de los líderes políticos en su papel como gobernantes de turno en un ambiente enrarecido por lo complejo de la realidad de un sistema internacional claramente multipolar y en extremo inestable. Además,

el liderazgo es un fenómeno social dinámico que se pone en práctica en todo el “espectro del conflicto” (paz, tensión, crisis y guerra)⁴ por parte de los líderes que ostentan el poder, y con ello evoluciona también, pues de todas las situaciones adversas surgen lecciones aprendidas y nuevos aprendizajes que generan cambios en el constructo de liderazgo.

El futuro incierto exige del líder nuevas competencias que no eran consideradas de la misma forma en los siglos precedentes; no basta con tocar algo las capacidades de la persona, del contexto o del grado de compromiso (Cuesta, 2022, p. 11).

Y es que el liderazgo y su relación con otro fenómeno social como lo es la guerra, demanda y exige que los líderes entiendan la naturaleza del conflicto —que en la actualidad es una mezcla de elementos clásicos y asimétricos en escenarios cada vez más complejos— para ejercer de manera efectiva su autoridad, en pro del cumplimiento de sus intereses —que, por supuesto, deben estar alineados con los deseos del colectivo— y conservando el apoyo de la población.

Para el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania, los dirigentes de las dos partes denotan un liderazgo estratégico con matices diferentes; el triángulo liderazgo-guerra-influencia se orienta hacia el logro de un fin ulterior que justifica las decisiones en el marco del conflicto.

Putin y sus técnicas de empleo del liderazgo

El perfil de Putin narra que el líder ruso es abogado y político del partido Rusia Unida, presidente del Gobierno de Rusia en dos oportunidades (1999-2000 y 2008-2012) y presidente de la Federación Rusa de 2000 a 2008 y de 2012 hasta la actualidad. De padre militar —sirvió en la marina— se desempeñó desde 1975 hasta 1990 como oficial de inteligencia estratégica de la agencia de inteligencia y policía secreta KGB, de la Unión Soviética. Sus cualidades lo caracterizan como un individuo de un notable culto a su propia personalidad y con arraigadas creencias religiosas de tipo ortodoxo.

Putin es un líder con una visión, un proyecto de futuro para Rusia, consistente en que su país recupere la influencia y si es posible, el control sobre los territorios que un día formaron parte de la URSS. Su estrategia se basa en asegurar la estabilidad interna fortaleciendo el papel del Estado en todos los territorios rusos. (Ballesteros, 2014, p. 4)

⁴ Concepto definido por la Armada de Colombia en el Plan de Desarrollo Naval 2042. Primera edición. 2020.

El estilo de liderazgo de Putin denota fuerza y vigor, con afirmaciones claras y específicas de sus intenciones, que evidencian el deseo de imponerse en el contexto global, pues su visión gira en torno a ubicar a Rusia en un nivel superior como una indiscutible potencia mundial.

Putin critica fuertemente a algunos exlíderes rusos que, en su opinión, condenaron a la Unión Soviética a su desintegración [...] Lenin destruyó el mundo ruso y no configuró una verdadera Rusia [...] Gorbachov y Yeltsin son los autores de la desmembración del verdadero corazón de Rusia. En ese sentido, él admira más a los zares como Catalina la Grande o Iván el Terrible. (Paúl, 2022)

Este comportamiento apunta a ostentar una figura autoritaria ideal en la que el triángulo liderazgo-guerra-influencia le permitirá a la *Madre Rusia* retomar su papel protagonista.

Zelenski y sus técnicas de empleo del liderazgo

El perfil de Zelenski se refiere al líder como un actor y político ucraniano del partido Servidor del Pueblo, graduado de derecho en la Universidad Económica Nacional de Kiev, sexto presidente de Ucrania desde su independencia en 1991 y con una familia de origen judío. Fue un reconocido comediante que rechazó la prohibición de los artistas rusos en Ucrania. A finales de 2018, sin ejercer aún la política, era el principal candidato a la presidencia de su país. Sus cualidades lo definen como un sujeto que denota coraje y autenticidad, de una elevada carga emocional y estilo poco convencional que apasiona a sus conciudadanos y convulsiona al mundo.

Querida Nación, durante mi vida he hecho todo lo posible para que los ucranianos rían. Sentí que no era solo mi trabajo, sino mi misión [...] Os aseguro que, para que nuestros héroes dejen de morir, estoy preparado para hacerlo todo. No tengo miedo a tomar decisiones difíciles [...] Un presidente no es un icono, ni un ídolo. Un presidente no es un retrato [...]. (MAS Consulting, 2022)

El estilo de liderazgo de Zelenski raya en lo utópico, a pensar lo impensado logrando atraer al conglomerado social del país hacia nuevos rumbos y horizontes considerados previamente una ilusión, pues el enorme influjo del Kremlin en la política ucraniana no es algo de lo cual pueda desligarse fácilmente. En este ideal,

el triángulo liderazgo-guerra-influencia lo inclina por un mayor acercamiento y una mayor interconexión con Occidente: la UE y la OTAN.

En septiembre de 2020 se aprobó la nueva estrategia de seguridad nacional de Ucrania, impulsada por Zelenski, precisamente con el objetivo de ser miembro de la OTAN; aunque la alianza militar no ha aceptado aun a Kiev entre sus miembros se ha dicho que como país independiente es libre de unirse a la misma. (BBC, 2022)

Por supuesto, Putin se opone rotundamente a ello, por considerarlo una clara amenaza.

Trilogía poder-guerra-geografía

Para analizar el poder, se lo ha relacionado con los conceptos de geografía y guerra, en un trinomio que se enmarcará en el paradigma realista, el cual es uno de los paradigmas básicos que mantienen su vigencia en el siglo XXI. El Realismo y sus teorías propenden por examinar (desde las ciencias sociales y las relaciones internacionales) el comportamiento de los Estados.

A menudo quien tiene más poder es quien establece los términos. Según el enfoque realista, dicha lógica no explica toda la historia de la humanidad, pero sí una parte considerable de ella (Jordán, 2022, p. 2).

Cabe resaltar que en el Realismo encaja perfectamente el triángulo poder-guerra-geografía, pues entre los parámetros que condicionan “lo que normalmente es” en la política existe uno que se denomina *conducta estratégica*, regida por el interés nacional de un Estado.

En el realismo “los Estados intentan aumentar su respectiva cuota de poder. Ese deseo, además de derivarse de la voluntad de poder de los individuos que están al frente del Estado, se explica porque una mayor cuota de poder garantiza la consecución del resto de intereses (seguridad, prosperidad económica, ideológicos, etc.)”. (Morgenthau, 2006)

No obstante, existen varias ramas en el Realismo contemporáneo: realismo clásico, realismo estructural o neorealismo (de tipo ofensivo o defensivo) y realismo neoclásico. Aunque todas comparten unas premisas fundamentales (el poder es la divisa primordial y para garantizar la seguridad se maximiza el poder) y

buscan determinar el sentido del para qué del poder, hasta qué nivel de poder es suficiente, y lo que el actor está dispuesto a hacer por obtenerlo, todos los mencionados tipos de Realismo se diferencian en el nivel de análisis que incorporen; a saber: el individuo, el Estado o el sistema internacional (parámetro diferencial establecido por el precursor del neorrealismo, de Kenneth Neal Waltz).

El neorrealismo emplea el tercer nivel de análisis (la estructura del sistema internacional), y por ello es un recurso útil para examinar tanto el poder y la competencia por obtenerlo como la guerra en calidad de un fenómeno social, y para intuir el comportamiento de los contrincantes en estudio.

El neorrealismo se basa en cinco supuestos del sistema internacional. El primero: las grandes potencias son los principales actores de la política mundial y operan en un sistema anárquico. El segundo: todos los Estados poseen alguna capacidad militar ofensiva. El tercero: los Estados nunca pueden estar seguros de las intenciones de otros Estados. El cuarto: el objetivo principal de los Estados es la supervivencia. El quinto: los Estados son actores racionales, son capaces de idear estrategias sólidas que maximicen sus perspectivas de supervivencia. (Mearsheimer, 2022, pp. 3,4)

Al analizar el comportamiento de Rusia (un país que busca “ser una potencia” del sistema) y Ucrania (un país que busca “sobrevivir” en el sistema) se puede confirmar que ambos países —cada uno, en sus propios términos— está utilizando los cinco supuestos enunciados en la materialización del poder: uno pretende maximizarlo: Rusia, mediante el empleo del realismo estructural ofensivo, y el otro, pretende conservarlo: Ucrania, mediante el uso del realismo estructural defensivo.

En el realismo estructural ofensivo —que define el uso del poder y la guerra por parte de Rusia— una gran potencia siempre tratará de incrementar su propio poder instigada por la desconfianza en los demás actores, pues para dicha potencia la forma básica de garantizar su seguridad reside en maximizar su poder mediante el acopio de un porcentaje de este que sea superior al de los demás. Para ello, las estrategias por emplear —y aquí entra al juego la geografía— serían la guerra (alto costo) y el chantaje (bajo costo) para incorporar territorio “terrestre o marítimo” del adversario, para obtener “*commodities*”⁵, a fin de crear áreas de seguridad “zonas tapón”, etc.

⁵ Un *commodity* es un material tangible que se puede comerciar, comprar o vender; suele ser una materia prima para fabricar productos refinados. Pueden ser de energía, de agricultura, de metales, de ganadería, de finanzas...”.

En el realismo estructural defensivo —que define el uso del poder y la guerra por parte de Ucrania— los países más débiles optan por la mesura y la autocontención como formas para preservar su seguridad, pues propenden por alcanzar y mantener un nivel apropiado (o limitado) de poder que les permita mantenerse en el sistema. Para eso, las estrategias por emplear —aquí entra al juego la geografía— serían la cooperación y la asociación (ambas, de bajo costo) con otros países u organizaciones internacionales que compartan intereses similares (para preservar territorios “terrestres o marítimos” propios, a fin de mantener el control sobre los “*commodities*” y crear alianzas con otros actores del sistema, como “Estados u organizaciones supranacionales”, etc.).

Empero, en contraprestación de lo mencionado, el Realismo no promulga la violencia ni el conflicto. “Las teorías realistas recomiendan el equilibrio de poder (interno y externo), antes que la guerra, a la hora de mantener o alterar en beneficio propio la distribución de poder relativo” (Jordán, 2022, p. 4).

Además, el realismo estructural, al no incluir los dos primeros niveles de análisis de Waltz, “ignora las diferencias culturales entre los Estados, así como las diferencias en el tipo de régimen, principalmente porque el sistema internacional crea los mismos incentivos básicos para todas las grandes potencias” (Mearsheimer, 2022, p. 2).

Debido a estas circunstancias, se incorpora la vertiente del realismo neoclásico, cuyo pionero es Gideon Rose, para comprender a cabalidad el porqué de la lucha entre Rusia y Ucrania, pues el realismo neoclásico incorpora los tres niveles de análisis (individuo, Estado y sistema internacional) sin oponerse al realismo estructural ofensivo/defensivo, considerando al poder y su distribución en el sistema internacional junto con las capacidades de poder de los actores, como las variables independientes, y al comportamiento estatal, como la variable dependiente, y una serie de variables intervinientes (percepción de los tomadores de decisiones, grado de consenso, etc.).

Perspectiva rusa

Rusia revela su triángulo poder-geografía-guerra en su claro deseo de obtener territorios políticamente valiosos para sus intereses nacionales.

En la parte continental, en primer lugar, está de por medio la línea de costa de la península de Crimea, donde se ubican los puertos de Yevpatoria, Sebastopol, Yalta y Feodosia. En segundo lugar, por otra parte, está la cuenca del río Dniéper,

que nace en Rusia y en el que desembocan los ríos Pripiat, Zaporíya y Desná, y en el que se ubican Kiev y los puertos de Cherkasy, Kremenchuck, Dnipró, Zaporíya y Kherson, así como las centrales nucleares de Chernóbil, oficialmente “inactiva”, y Zaporíya, “la más grande de Europa con seis reactores nucleares y una capacidad de generación nominal de 6.000 mega vatios de potencia” (DW, 2022); además, en los últimos kilómetros del Dniéster, antes de desembocar en el mar Negro, hay un gran estuario con una sucesión de embalses. En tercer lugar, hay regiones de Ucrania ricas en recursos minero-energéticos: en el este, los Óblast de Lugansk y Donetsk “Donbas”; en el oeste, el Óblast de Leópolis; en el centro, el Óblast de Dnipropetrovsk, y en el sur, el Óblast de Zaporíya. En cuarto lugar, existe un *choke point*⁶: el estrecho de Kerch, ubicado entre las penínsulas de Crimea y Tamán, es la entrada al mar de Azov y, por ende, la ruta de ingreso y salida de los puertos rusos localizados en esa área.

En la parte marítima, en primer lugar, están los recursos naturales (reservas de petróleo y gas) localizados en aguas ucranianas, tanto en el mar Negro como en el mar de Azov. En segundo lugar, aunque Rusia posee más de 60 puertos marítimos y fluviales distribuidos en el mar Báltico, el mar Blanco, el mar de Barents, el mar de Kara, el mar de Laptev, el mar de Siberia Oriental, el mar de Bering, el mar de Ojotsk, el mar del Japón, el mar Caspio, el mar de Azov y el mar Negro, en los dos últimos Rusia tiene nueve terminales marítimos relevantes para su economía y comercio marítimo, por permitirle la salida hacia el mar Mediterráneo, por los estrechos turcos de Bósforo y Dardanelos.

Perspectiva ucraniana

Ucrania revela su triángulo poder-geografía-guerra en su claro deseo de recuperar y proteger territorios políticamente valiosos para sus intereses nacionales.

En la parte continental, en primer lugar, está la península de Crimea —recuperar el control territorial de los 27.000 km² del Óblast de Crimea—, la cual, de acuerdo con Cuenca (2019), “es un enclave geopolítico que Rusia optó en 2014 por invadir y anexionarse” (p. 1) y los cuatro puertos allí localizados: Yevpatoria, Sebastopol, Yalta y Feodosia. En segundo lugar, existe un *choke point*: el ya aludido estrecho de Kerch —recuperar su costado occidental, donde hay yacimientos de hierro, y

⁶ Un *choke point* (cuello de botella) es un punto geográfico fundamental para el tráfico marítimo mundial y el comercio internacional.

retomar el control del puerto de Kerch, que actualmente se encuentra bajo dominio ruso— el cual es la única vía de acceso al mar de Azov y, por ende, la ruta de ingreso y salida de los puertos ucranianos localizados en esa área.

En la parte marítima, en primer lugar, están los *commodities* ya mencionados que posee Ucrania tanto en el mar Negro como en el mar de Azov. En segundo lugar, las líneas de comunicaciones marítimas⁷ (LL. CC. MM.) de diez puertos de Ucrania; dos de ellas están ubicadas en el mar de Azov, y ocho, en el mar Negro.

Trilogía liderazgo-guerra-influencia

Para analizar el liderazgo, se lo ha asociado a los conceptos de guerra e influencia, en un trinomio que incluirá algunos constructos exhibidos por Maximilian Karl Emil Weber en sus teorías de dominación y legitimidad que conservan validez y aplicabilidad en el siglo XXI. Para Weber, el liderazgo es un tema vasto y complejo, en el cual existe la *autoridad fidedigna*, que puede caracterizarse por tres configuraciones: *racional o legalmente*, *tradicionalmente* y *carismáticamente*.

Según Max Weber, cada relación histórica entre gobernantes y gobernados contiene elementos que pueden ser analizados con base a tres tipos puros de dominación (carismática, tradicional y legal) y el Estado es la institución que emplea la dominación atribuyéndose —legítimamente o no— el monopolio de la coerción física. (Hernández, 2011)

Cabe destacar que lo expuesto por Weber se acopla articuladamente al triángulo liderazgo-guerra-influencia, debido a que determina la capacidad de un sujeto para estar al frente de un proceso o una organización e influir de forma determinante en situaciones relacionadas con sus intereses.

Para Weber, el liderazgo 'es una función que ocupa un ente social en determinado círculo u espacio. El líder debe ser capaz de tomar decisiones acertadas en torno a las necesidades o intereses colectivos. En la búsqueda por comprender el poder y diferenciarlo del liderazgo, Weber planteó una distinción que supone la habilidad para forzar a la gente a obedecer o a hacer algo'. (Khamlichi, s.f.)

⁷ Las líneas de comunicaciones marítimas (LL. CC. MM.) es un término que describe las principales rutas marítimas entre puertos que se utilizan para el comercio y la logística, y por parte de las armadas o marinas en todo el mundo.

Con base en lo anterior, se puede realizar una evaluación del ejercicio de liderazgo de los dirigentes de ambas partes: Rusia y Ucrania; sus presidentes, aunque comparten el uso del liderazgo legal también denominado “burocrático”, ejercen el mando de maneras muy diferentes.

Putin podría ser considerado un líder tradicional, pues su forma de ser podría señalarse como muy arraigada a la historia, las costumbres y la tradición sociocultural de Rusia. Su metodología al momento de ejercer el liderazgo pretende asemejarse a la de un antecesor político objeto de su admiración: el zar Pedro el Grande. Por el contrario, a Zelenski se lo podría señalar como un líder carismático, pues su forma de ser denota actuaciones entusiastas y apasionadas que generan gran empatía con sus dirigidos; no requiere mecanismos de carácter opresor para generar obediencia. Su personalidad genera respeto, confianza y motivación voluntaria en sus seguidores.

El liderazgo es también “un proceso complejo de carácter social, histórico y psicológico que según las circunstancias históricas se ha venido transmutando. Como estatus, rol o función es una categoría social situada en el centro de las dinámicas sociales y organizacionales” (Méndez & Rojas, 2009, p. 30).

En cuanto a este proceso para generar empatía, el liderazgo tiene dos matices: *poder* y *autoridad*, que marcan la pauta en el desempeño del conductor político, quien ostenta la posición más alta en una sociedad específica (para el asunto en cuestión, las naciones de Rusia y Ucrania).

Putin podría considerarse como un líder con perfil de “poder” –cuya praxis es la intimidación– pues reúne las siguientes características: “nace de las ansias de tener más para ser más, pertenece al orden de la privacidad individualista, expresa la fuerza, se fortalece en el menosprecio y la exclusión, ejerce mediante la imposición que domina, rechaza la diferencia, opera desde la lógica del individualismo, cohesionan por el miedo, inspira temor y terror”. (Cáceres et al., 2013)

En tanto el “poder” impone la voluntad de forma forzosa, la “autoridad” consigue lo mismo, pero mediante la influencia y la persuasión personal.

Zelenski podría señalarse como un líder con perfil de “autoridad” –cuya praxis es el derecho– debido a que demuestra las siguientes características: “nace de la voluntad de la comunidad que quiere ser regida por los mejores, pertenece al orden de la relación que dice referencia a la persona, expresa la trascendencia, es conferido por la comunidad conocedora de los méritos personales, ejerce mediante la palabra dialogal generadora de consensos, procura la convergencia en la diversidad, opera desde la lógica del pluralismo y la

complacencia, unifica por el acuerdo, respeta la libertad y promueve el crecimiento”. (Cáceres et al., 2013)

Ahora bien, para entrever el triángulo liderazgo-guerra-influencia tanto de Rusia como de Ucrania, se debe agregar otro concepto para hilvanar la evaluación de la perspectiva de cada uno de ellos: el *nuevo institucionalismo*, el cual se entiende como “un conjunto de esfuerzos teóricos y aplicados que asumen la importancia de las instituciones políticas, que incorporan varios enfoques y métodos, constituyendo el retorno de las instituciones a la agenda de investigación principal de la ciencia política” (Caballero, 2007, p. 10).

Además, el nuevo institucionalismo “representa un conjunto heterogéneo de enfoques [...] Se sustenta en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación, ambientes, estructuras, racionalidad (limitada), entre otras” (De la Rosa, 2022, p. 28).

Perspectiva rusa

En el tipo de liderazgo de Putin se pueden identificar diversos elementos constitutivos. Por ejemplo, *símbolos*: su imagen refleja una posición desafiante ante los demás actores del sistema internacional; en la guerra, su aspiración es que la victoria sobre Ucrania sea un hito histórico, tal y como lo fueron en su momento los episodios denominados la *Gran Guerra Patriótica*: la de la Rusia zarista contra la Francia napoleónica y de la URSS contra la Alemania nazi. El uso de la “Z” en los medios militares y, en general, en todos los medios de comunicaciones, significa la abreviatura “hacia la victoria”. También está de por medio el *sentido*: recuperar la imponente de la que considera la “Madre Rusia” es la aspiración que determina el estado final deseado político estratégico; uno de los puntos culminantes de su política expansionista es la firme determinación de recuperar la extensión de la antigua URSS. En cuanto a las *creencias*, su firme deseo es resucitar la inspiración de la grandeza de la bandera roja de la era soviética; el territorio de la denominada “Rus de Kiev” hace parte del *heartland*⁸ ruso.

En adición a lo anterior, el modelo de liderazgo de Putin puede considerarse transaccional, debido a que la relación con sus seguidores prácticamente se reduce a un simple intercambio en el cual, a partir de las metas, roles y tareas

⁸ El *heartland* (región cardinal, corazón continental, área pivota o isla mundial) corresponde a la teoría del geógrafo y político inglés Halford John Mackinder.

impuestas por él como autoridad política, su labor se ciñe casi que por completo a verificar y comprobar su cumplimiento y ejecución, dando poco valor a las consideraciones de sus subordinados; además, se puede relacionar con la definición de liderazgo de Zaleznik, pues, inevitablemente, requiere el poder para influenciar los pensamientos y las acciones de sus seguidores. En lo que concierne al nuevo institucionalismo, el liderazgo de Putin descansa plenamente en su personalidad y la institucionalidad de Rusia se desenvuelve casi exclusivamente bajo la visión personal y los parámetros impuestos por el líder del Kremlin; la suerte de Moscú descansa en la fuerte personalidad de su líder actual, quien no parece que cederá el poder en el corto ni en el mediano plazo.

Perspectiva ucraniana

En el tipo de liderazgo de Zelenski se pueden identificar también los ya mencionados elementos constitutivos. En cuanto a los *símbolos*, su imagen irradia un firme deseo de desligarse de la órbita rusa e integrarse por completo en la cultura occidental, de corte capitalista; en la guerra, su mayor aspiración es que la victoria sobre Rusia sea un hito histórico que corte la eterna racha de derrotas sufridas por Ucrania en una larga cadena de enfrentamientos entre ambos, y aunque no tan popular como la "Z" de Rusia, el emblema de Ucrania es un mazo, el cual encarna la máxima autoridad de los líderes cosacos ucranianos. En cuanto al *sentido*, este es restaurar y mantener la confianza en las instituciones públicas del Estado; además, recuperar el control de los 25 Óblast que conforman el territorio ucraniano es la aspiración que determina el estado final deseado político estratégico. Uno de los puntos culminantes de su política es el ingreso pleno y permanente a todas las organizaciones regionales de carácter económico y social de la "zona Euro" y a estamentos políticos y militares como la UE y la OTAN, para consolidar su soberanía y desconexión de la influencia rusa. En cuanto a las *creencias*, su firme deseo es el renacimiento del pueblo ucraniano bajo la bandera de la libertad; también, sepultar las aspiraciones de sometimiento y dominación que todavía mantienen los nostálgicos de la era soviética.

En adición a lo anterior, el modelo de liderazgo de Zelenski puede considerarse transformacional, debido a que mantiene una fluida relación con sus seguidores valiéndose de los medios y las redes sociales, a través de los cuales influye de manera determinante en los valores, actitudes y creencias de sus subordinados manteniendo una permanente motivación para lograr niveles exponencialmente

crecientes en el desempeño de todas las personas en pro del logro de los objetivos propuestos; además, se puede relacionar con la definición de liderazgo de Kouzes y Posner, pues su influencia se soporta en el ejercicio de la autoridad que atrae y motiva a sus seguidores a mantenerse en pie para seguir adelante con la visión del líder que es compartida por sus subordinados. En lo que concierne al nuevo institucionalismo, el liderazgo de Zelenski se soporta en aspectos como la comunicación, la ejemplaridad, la influencia, el sentido de pertenencia, la valentía y el compromiso. En este contexto, las instituciones políticas de Ucrania se desenvuelven bajo una visión de futuro que reconoce un horizonte definido con límites y margen de maniobra definidos; la suerte de Kiev reside en un líder con plena conciencia de que la moral es un activo indispensable y que asevera que el futuro de Europa depende del desenlace de la guerra.

Conclusiones

La respuesta al interrogante inicial debe abordarse desde ambos lados. Con respecto a la perspectiva rusa: desde la esquina del poder, Putin desea fervientemente revertir la humillación de su pueblo debido a la disgregación de la URSS, pues, para él, Kiev es una creación de los rusos; desde la esquina del liderazgo, Putin tiene la idea de congregarse a todos los *rusoparlantes* que geográficamente pertenecieron al gran territorio establecido por el que considera "el zar de los zares": Pedro el Grande, en el denominado mundo ruso *Russkiy Mir*. En ese orden de ideas, rusos y ucranianos pertenecen, entonces, al mismo pueblo ruso original. Con respecto a la perspectiva ucraniana, el dictamen es del todo diferente: desde la esquina del poder, Zelenski desea con vehemencia mantener la cohesión territorial de su país, que desde antaño ha querido preservar sus tradiciones, su cultura y su folclor con una identidad nacional al margen de Moscú, pues, para el líder ucraniano, Kiev ya existía cuando llegaron los rusos; desde la esquina del liderazgo, la guerra convirtió a Zelenski en un visionario que aspira a doblegar a un enemigo superior, y para ello emplea un discurso dialéctico que ha logrado mantener la esperanza y la motivación de su pueblo a resistir la embestida rusa contagiando a sus dirigidos la idea de que pueden lograr una victoria que les permitirá desconectarse de la dominación de Rusia.

La posición geográfica de Ucrania tiene una gran importancia geoestratégica y hace parte de las eternas ambiciones políticas de Rusia en suelo euroasiático. Los recursos minero-energéticos y las reservas de *commodities* en el territorio y los litorales del mar de Azov y del mar Negro, junto con la importancia de las LL.

CC. MM. a través de ambos cuerpos de agua desde y hacia el mar Egeo y el mar Mediterráneo, convierten a Ucrania en un interés nacional ruso.

La guerra entre Rusia y Ucrania gira en torno al deseo de Moscú de controlar la geografía de Kiev para maximizar su influjo en Europa en los ambientes político, económico y social. Si bien es cierto que dicho fenómeno ocasiona enormes pérdidas tanto humanas como materiales, junto con grandes impactos económicos adversos, esta ha sido, se usa y se seguirá empleando para la razón para garantizar la propia seguridad, para mantener “a raya” a los rivales actuales y potenciales y para obtener una posición o un estatus superior en la jerarquía del sistema internacional.

Mientras los líderes de las potencias aspirantes a ser el nuevo hegemon —en este caso, Rusia— no satisfagan sus apetitos políticos en los escenarios o las esferas de dominio de su interés —en este caso, Ucrania—, la guerra continuará, pues si los intereses mantienen su intrínseca relación con la geografía, como ha sucedido históricamente, y cuya tendencia muy seguramente se mantendrá en el tiempo, su relación con el poder y el liderazgo serán perpetuos. En la guerra actual, es probable que Rusia pierda más que lo que pueda ganar por un gran desgaste político militar, y que Ucrania gane más que lo que pueda perder por el solo hecho de acaparar la atención mundial.

El liderazgo no es solo poder: el liderazgo requiere también autoridad, que es la fuerza moral. El poder por sí solo no es suficiente para lograr objetivos, ni para satisfacer los intereses ni para poner en ejecución una estrategia particular. La autoridad es el factor diferenciador que complementa la función de un líder, pues gracias a ella la necesidad de recurrir a la fuerza (como cualquier forma de violencia) para lograr respeto, confianza y motivación voluntaria será prácticamente mínima; además, el liderazgo requiere el apoyo y legitimidad que le dan las instituciones (actores de índole política con un papel influyente en las decisiones nacionales), pues en el nuevo institucionalismo el rol del Estado impacta directamente en la sociedad.

Finalmente, la hipótesis planteada al comienzo en el presente estudio se resume en una propuesta consistente en el empleo de la teoría neoclásica del paradigma realista, que parte de un análisis estructural y emplea medios que permiten analizar la incertidumbre particular del sistema internacional (estructura compuesta por unidades que interactúan entre sí), con un enfoque sistémico (explicación basada en el concepto de sistemas, la interacción entre sus partes y su relación con el entorno), para analizar y comprender el comportamiento y actuación de Rusia y Ucrania en el sistema internacional; mediante la conjugación planteada y desarrollada de los conceptos poder-guerra-geografía y liderazgo-guerra-influencia.

Referencias

- Aznar, F. (2017). *Repensando el liderazgo estratégico. Sobre los líderes y el liderazgo*, -3ª. Instituto Español de Estudios Estratégicos. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA38-2017_Repensando_Liderazgo_Estrategico_Parte_3_FAFM.pdf
- Ballesteros, M. (2014). *La importancia de los líderes en la crisis de Ucrania*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2014/DIEEEA38-2014_Liderazgo_en_la_crisis_de_Ucrania_MABM.pdf
- BBC. (2022, 8 de marzo). *Volodymyr Zelenski, el presidente poco convencional que se enfrenta a Putin* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=lmqZZzgAP8&t=11s>
- Caballero, G. (2007). Nuevo institucionalismo en ciencia política, institucionalismo de elección racional y análisis político de costes de transacción: una primera aproximación. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas (RIPS)*, 6(2), 9-27. <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/8319>
- Cáceres, C., Hernández, V., & Vargas, F. (2013). *Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber*. <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>
- Cuenca, A. (2019). *Crimea, una península por la que se enfrentan imperios*. El Orden Mundial. <https://elordenmundial.com/crimea-una-peninsula-por-la-que-se-enfrentaron-imperios/>
- Cuesta, D. (2022). *Repercusiones de un escenario estratégico. Liderazgo "Zelenski", las 3 C*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2022/DIEEE085_2022_DAVCUE_Liderazgo.pdf
- De la Rosa, A. (2002). *Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. https://www.researchgate.net/publication/317887594_Teoria_de_la_Organizacion_y_Nuevo_Institucionalismo_en_el_Analisis_Organizacional
- DW. (2022, 25 de agosto). *Ucrania: central de Zaporíyia se desconecta de la red eléctrica*. DW. <https://www.dw.com/es/central-de-zaporiyia-se-desconecta-de-la-red-el%C3%A9ctrica-de-ucrania-por-primera-vez/a-62933718>
- El País. (2022, 24 de agosto). *Mensaje de Zelenski en el Día de la Independencia de Ucrania* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wQUJ4kFjfG0&list=LL&index=2>
- France 24 Español. (2022, 31 de julio). *Rusia: en el día de la Armada, Putin aprobó por decreto la nueva doctrina naval*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=N5UScl8nPi4>
- Hernández, A. (2011). Max Weber: sus principales aportes a la ciencia política. *Revista Jurídica "Docentia et Invetigatio"*, 13(1). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/derecho/article/view/10274/9009>
- Jordán, J. (2022). Teorías realistas para comprender la política internacional. *Global Strategy Report* (4). <https://www.printfriendly.com/p/g/RH3jHr>

- Khamlichy, M. (s.f.). *El liderazgo según Max Weber*. <https://www.cientifiko.com/liderazgo-segun-max-weber/>
- Langa, A. (2016). Relaciones de poder y guerra. *Revista Política y Sociedad*, 53(2), 603-620. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2016.v53.n2.48427
- MAS Consulting. (2022). 10 claves para entender el liderazgo de Volodímir Zelenski. *Diálogo Político*. <https://dialogopolitico.org/agenda/10-claves-liderazgo-zelenski/>
- Mearsheimer, J. (2022). *Realismo estructural. Teorías de las relaciones internacionales*. Club de Relaciones Internacionales. <https://www.rrii.club/recursos/teoria-rrii/teorias/realismo-estructural/>
- Méndez, E., & Rojas, L. (2009). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 8(1), 11-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3296565>
- Morgenthau, H. (2006). *Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace*. McGraw Hill Higher Education.
- Paúl, F. (2022, 5 de marzo). *Rusia y Ucrania: qué es el "Russkiy Mir" ("Mundo Ruso") al que Putin quiere unificar*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60528995>
- Pinto, J. (2015). *Ucrania, Rusia y la geoestrategia europea: Un acercamiento a la reanimación de la Guerra Fría* [Tesis de pregrado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6404>
- Torres, R. (2022). Guerra en Ucrania: pasado, presente y futuro del peor conflicto militar en Europa desde 1945. *CUPEA Cuadernos de Política Exterior Argentina*, (135), 151-159. <https://doi.org/10.35305/cc.vi135.138>