

Capítulo 9

El liderazgo desde la estrategia militar e ideológica del Kremlin: el conflicto ruso-ucraniano

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287602526.09>

Laura Arciniegas Londoño

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Resumen: La incursión rusa en Ucrania ha puesto en evidencia a nivel mundial las tácticas de la política exterior de Rusia, forjadas desde un enfoque ideológico y militar. Estas tácticas ponen de manifiesto las cualidades de liderazgo de figuras clave como Valery Gerasimov y Alexander Dugin, ambos pilares en la estrategia y apoyo a Vladímir Putin. Este capítulo abordará cómo estas estrategias militares e ideológicas se alinean con las ambiciones territoriales del Kremlin. Se comenzará por examinar los distintos estilos de liderazgo y su evolución, seguido por cómo estas figuras estratégicas se han establecido como modelos de liderazgo no solo en Rusia, sino también a nivel global. Finalmente, se detallarán sus habilidades para la ejecución estratégica en una crisis que ha capturado la atención internacional y afecta las dinámicas de conflictos en el siglo XXI.

Palabras clave: conflicto, ideología, liderazgo, Rusia, Ucrania.

Laura Arciniegas Londoño

Subteniente (R), Ejército Nacional de Colombia. Estudiante, Doctorado en Estudios Estratégicos, Seguridad y Defensa, Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto". Magíster, Inteligencia Estratégica (*Magna cum Laude*), Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia (ESICI). Ingeniera Civil, UMNG. Profesional, Ciencias Militares, Escuela Militar de Cadetes "General Rafael Reyes Prieto". Investigadora, Centro de Investigación de Guerra Asimétrica (CIGA), ESICI.

<https://orcid.org/0000-0001-9614-935X> - Contacto: arciniegasl@esdeg.edu.co

Citación APA: Arciniegas Londoño, L. (2023). El liderazgo desde la estrategia militar e ideológica del Kremlin: el conflicto ruso-ucraniano. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico* (pp. 191-214). Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526.09>

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

El liderazgo se presenta como un factor fundamental para el desarrollo de las operaciones militares. De hecho, las estrategias deben ser dirigidas por un líder excepcional, que logre llevar a cualquier fuerza militar hacia el éxito. Los líderes no solo se encargan de tomar decisiones extremas que dependan de la vida o la muerte, sino que se encargan de estructurar una visión total del panorama para lograr un mayor control sobre el clima operacional y la calidad de vida de las personas subordinadas. El líder será capaz de influir en las personas proporcionando un propósito, una dirección y una motivación para cumplir la misión y mejorar la organización que dirige (Roberts, 2018).

En este sentido, el liderazgo tendrá que ser direccionado por una persona capaz de influir en un contexto de tensión, por cuanto es clave su capacidad para tomar decisiones correctas que disminuyan la brecha de éxito ante las metas estructuradas. En contextos como el suscitado en la actualidad entre naciones como Rusia y Ucrania, es posible percibir individuos con grandes capacidades de liderazgo. Estas capacidades, positivas o no, han logrado guiar con insistencia las condiciones de expansionismo trazadas por Vladimir Putin.

El primero de los líderes que salen a relucir en el contexto descrito es Valery Vasílievich Gerasimov, general ruso y actual jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Rusia y primer viceministro de Defensa. El general Gerasimov ha logrado posicionar su pensamiento militar desde una visión estratégica, en la cual es posible visibilizar las nuevas dinámicas de la guerra desde Rusia hacia los países del Medio Oriente. Una serie de analistas políticos le han otorgado el nombre de "genio militar", en el entendido de que logró construir el famoso concepto de guerra de Gerasimov. Esta se enfoca en "orientar a su Estado Mayor para iniciar las tareas de planeamiento de la evolución de las Fuerzas Armadas de la Federación

de Rusia” (Calderón, 2020). Su liderazgo se halla fundamentado desde un concepto ideológico basado en estrategias, además del reconocimiento de acciones militares que han logrado posicionar a Gerasimov como uno de los líderes más influyentes del momento.

Por otro lado, al tomar como referencia el papel que ha construido el general Gerasimov, es posible tener en cuenta al segundo líder identificado. Este es el historiador y filósofo ruso Alexander Dugin, responsable de la idea de expansionismo ruso después de que el presidente Vladímir Putin llegó al poder. A Dugin se lo ha considerado una figura influyente en metas como el *eurasianismo* renovado, ligado con los intereses nacionales rusos sobre la región (Redondo, 2018).

En concordancia con lo anterior, las siguientes líneas contendrán una descripción del liderazgo desde la estrategia militar de Valery Gerasimov con respecto a la dirección estructurada bajo las ideas de Alexander Dugin hacia el desarrollo de conflicto ruso-ucraniano; por ello, en primer lugar, se hará un acercamiento al concepto de liderazgo, sus tipos y sus diversos esquemas. En segundo lugar, es necesario describir al líder seleccionado, Valery Gerasimov, analizando el establecimiento de sus estrategias e ideas que lo han llevado a posicionarse como un líder global. Finalmente, se presentará un estudio de caso enfocado en el conflicto ruso-ucraniano, y en el cual es posible observar cómo se ha estructurado la política exterior de Rusia tomando en cuenta lo establecido por Dugin y las estrategias lideradas por Gerasimov, para así visibilizar cuáles son los centros de conflicto que buscan fortalecer y de qué modo se desarrolla esta expansión ruso-ucraniana.

El liderazgo del general ruso Valery Gerasimov y el de Alexander Dugin han logrado fortalecer la política exterior rusa y su carrera hacia el control del territorio de interés. Estos líderes han logrado influir de forma considerable en la política rusa de los últimos años, desde sus componentes tradicionalistas hasta las estrategias que encauzan la finalidad territorial anhelada: el *eurasianismo*.

Antes de analizar los comportamientos de Valery Gerasimov y las ideas de Alexander Dugin enfocados en el establecimiento del liderazgo ruso, es importante comprender cómo se desarrolla el liderazgo, de qué forma logra este influir en los escenarios de conflicto, cuáles son sus elementos y características y cuáles son sus principales escuelas, para así concretar el punto de integración de las acciones militares rusas. En ello, se tendrá en cuenta la trayectoria y evolución de las intenciones rusas desde las estrategias de Gerasimov hasta el respaldo ideológico conformado por Dugin, de modo que se pueda presentar una integración de puntos direccionados hacia el análisis del actual conflicto ruso-ucraniano, desde la descripción del líder.

Liderazgo desde el análisis de una guerra

En términos simples, el liderazgo consiste en la capacidad para influir en las personas a fin de lograr un objetivo importante para el líder, el grupo o la organización; en este sentido, se tiene en cuenta la característica o factor humano, el cual busca guiar, motivar e inspirar, y hacerlo, en especial, durante tiempos de crisis, conflicto, caos y complejidad, puesto que las directivas, las declaraciones políticas y los comunicados tienen poco efecto en el desarrollo del conflicto. Con ello, el establecimiento de un liderazgo fuerte anima a los subordinados a trabajar más allá de la obligación de obedecer: de hecho, más bien, logra conectarse con el compromiso hacia la misión de una manera que maximiza el potencial de dichos subordinados (Walker & Horn, 2008).

El liderazgo puede darse en una multiplicidad de entornos; sin embargo, las situaciones de crisis impulsan a las personas a hacer uso de sus habilidades y capacidades para demostrar características de líderes en medio de una situación conflictiva, tomando en cuenta que es necesario buscar una pronta solución a la problemática. En este sentido, Baran y Scott (2010) argumentan que el liderazgo en entornos caóticos se convierte en un proceso colectivo de creación de sentido, el cual funciona para reducir la ambigüedad inherente del entorno y, al mismo tiempo, promueve la resiliencia frente al peligro. Como consecuencia, el liderazgo se constituye desde las interacciones recíprocas coordinadas durante la situación en conflicto.

Tomando en cuenta esta idea, es posible argumentar por qué se toma como referencia el accionar del general ruso Valery Gerasimov, comprendiendo sus capacidades como excelente organizador y detallista conductor (Calderón, 2020). El liderazgo se construye desde la *teoría del gran hombre*, a la cual se conoce como una forma de identificar las características clave de los líderes de éxito. Este enfoque era común en el Ejército y todavía se utiliza como un estudio para identificar características de liderazgo tales como la habilidad técnica, la aplicación a la tarea, el apoyo a la tarea del grupo o la organización, la habilidad social, el control emocional, la habilidad administrativa, el carisma general y la inteligencia (Bolden et al., 2003). Por consiguiente, es necesario identificar cuáles son los elementos y características que hacen parte del liderazgo, enfocado ello en la construcción de tácticas y estrategias direccionadas hacia una meta preestablecida.

Elementos y características de liderazgo

A pesar de la multiplicidad de investigaciones en torno al liderazgo, no parece existir un consenso garantizado de lo que hace eficaz a un líder; los líderes suelen establecer un equilibrio entre sus rasgos, habilidad, comportamientos, fuentes de poder y aspectos de la situación, los cuáles, serán los principales factores para influir sobre una población determinada, como es el caso de Rusia sobre Ucrania. En este sentido, cualquier miembro de la organización o grupo podría asumir el papel de liderazgo; no obstante, es necesario reconocer cuál es el elemento diferencial que lo hace un líder significativo. La medida más eficaz de un líder y sus competencias es el grado en el que la organización logra sus objetivos y qué tanto estos perduran en el tiempo (Vojta, 2010). Un líder será capaz de tomar una frase y darle vida.

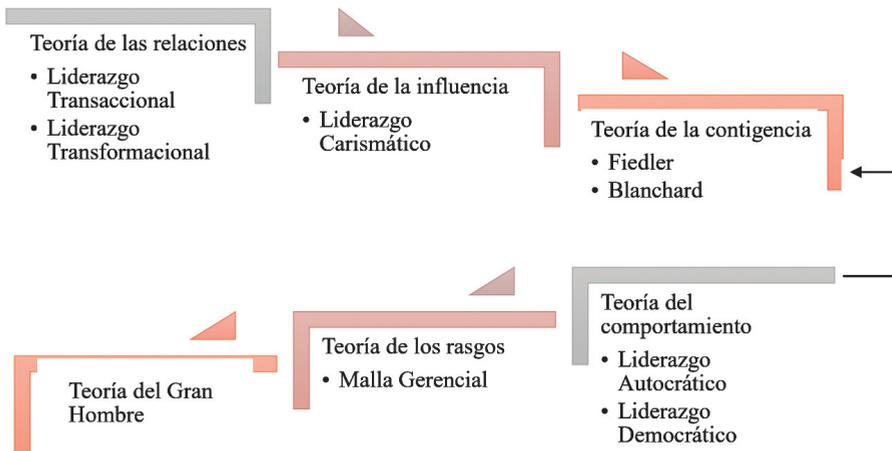
El liderazgo será, entonces, el núcleo de cualquier organización, pues lleva al establecimiento de un plan estratégico que tiene en cuenta la probabilidad de fracaso que podría tener el grupo en combate; aun así, el éxito de la organización dependerá de un equipo superior que apoye cada una de sus prácticas. En este caso, como sucede con el vínculo estrecho entre el general Gerasimov y el presidente ruso Vladímir Putin, y en el cual se reconoce la necesidad de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los proyectos que protegen la seguridad nacional y expanden el poderío ruso (Caporicci, 2013).

La eficacia del líder se compone de características distintivas, las cuales servirán de enfoque ante un escenario caótico en el cual se requiera demostrar al máximo las habilidades de liderazgo. El listado de las cualidades que hacen parte del liderazgo es prácticamente interminable, por lo cual se espera que los miembros militares tengan en cuenta seis rasgos vitales que los fortalecen no solo desde el ámbito individual, sino también, desde el entorno colectivo.

Entre este listado es importante reconocer el factor de la integridad para el desarrollo de las acciones estratégicas de liderazgo; sin integridad, los pilares morales de las FF. MM. —entre ellos, la confianza del público y la autoestima— se desvanecen. De manera consecutiva, se tiene en cuenta un rasgo tridimensional: la *lealtad*. Y desde esta es necesario conservar una actitud de *fidelidad* a los superiores, compañeros y subordinados, esperando generar vínculos estrechos que posibiliten la puesta en marcha de los objetivos. Finalmente, se toma en consideración el *compromiso*, en nombre del cual es imprescindible tener una completa devoción al deber: los líderes deberán demostrar una dedicación total por su país (Jeanne, 2019).

A través del tiempo han sido múltiples los emperadores, reyes y guerreros, entre otros, los beneficiados por los elementos del liderazgo, los cuales se han presentado desde la organización de las civilizaciones; poco a poco, esas características fueron aportando a la construcción de una estructura jerárquica que permitía gobernar las sociedades de manera más controlada, directa y estable. Mientras se fortalecían y expandían los reinos y las poblaciones, el liderazgo también lo hacía, por lo que iban evolucionando los líderes y mejoraban las formas como se administraba la sociedad, por lo cual los académicos de la época lograron afirmar que los líderes nacían, y no se hacían (Giraldo & Naranjo, 2014), haciendo referencia a la *teoría de los rasgos*, la cual establece que “el liderazgo es algo innato; se nace líder” (Biblioteca Digital de la Universidad de Alcalá, s.f.). Desde esta idea, es posible visibilizar la construcción del liderazgo tomando en cuenta las teorías que se muestran en la figura 1.

Figura 1. Evolución de las teorías de liderazgo.



Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

Cada una de las teorías que se conectan con la estructura del liderazgo tienen como características la gestión y la dirección. Por un lado, la *gestión* hace referencia a la capacidad para administrar un conjunto de elementos que impulsan a la eficiencia, eficacia y productividad de las organizaciones. Por otro, la *dirección* es el resultado de la administración; se la ve como una actividad realizada por cada individuo que guía y administra a un grupo de personas; en este punto es clave que

se involucre el liderazgo para lograr una relación de influencia más amena y positiva (Giraldo & Naranjo, 2014). Ambas características hacen parte de un proceso de construcción constante que deberá ser coordinado por un líder, con el fin de reflejar el logro de los objetivos; el líder deberá ser capaz de transmitir una actitud proactiva a las personas involucradas en los procesos de desarrollo, y en este sentido será clave para el líder considerar cada una de las características que se muestran en la figura 2, a fin de presentar un liderazgo integral.

Figura 2. Componentes del liderazgo.



Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

Ahora bien, antes de iniciar la descripción de cada teoría es necesario reconocer que un líder es diferente de un jefe. El *jefe* se encarga de asignar funciones, no tiene mucha interacción con las personas que tiene a su cargo, da pocos momentos de retroalimentación, su trabajo se vuelve monótono, su visión se da a corto plazo y su enfoque está en administrar, mantener y controlar. Por su parte, el *líder* se encarga de inculcar el trabajo en equipo, crea un escenario de alto estímulo, genera espacios de retroalimentación constante, propicia el trabajo creativo, su visión se enfoca en el largo plazo, se encarga de innovar, desarrollar e inspirar (Giraldo & Naranjo, 2014).

Teorías del liderazgo

Introducir el desarrollo de las teorías aporta al acercamiento paulatino para entender las acciones de un líder como el general ruso Gerasimov; dichas acciones van destinadas, a su vez, a otras acciones no siempre positivas para la visión global, pero sí ante sus estrategias, objetivos y metas. En este sentido, el recorrido inicia con la *teoría del gran hombre*, la primera en evolucionar junto con la historia que envuelve al mundo. Dicha teoría se caracteriza por reconocer que los seres humanos nacen con ciertos rasgos que aportan a su identificación de líderes, los cuales tienen la capacidad para expresar su poder e influencia ante los demás seres humanos (Daft, 2006). En esta teoría sobresalen líderes como Alejandro Magno, quien gobernaba su país y, al mismo tiempo, dirigía grandes expediciones guerreras, siendo uno de los pioneros en desarrollar actividades de interacción, por medio de cualidades compartidas que lo llevaron al éxito. (Mejía, 2007).

En segundo lugar, se desarrolla la *teoría de los rasgos*, la cual evolucionaba para la década de 1920, esta se deriva de la teoría del gran hombre, y sugiere que las características del liderazgo sean llamadas *rasgos*; es decir, rasgos que permitan diferenciar entre un verdadero líder y quien no lo es. En este sentido, es posible resaltar los rasgos diferenciales tomando en cuenta las diversas personalidades de la población y reconociendo el siguiente listado para identificar al líder: cuenta con altos niveles de energía, su inteligencia es superior y tiene la capacidad para prever y persuadir con mayor facilidad (Castro & Lupano, 2007).

Sin embargo, Ralph Stodgill afirma, tras una investigación a este tipo de liderazgo, que no existen características únicas para definir quién es un líder y quien no, por lo cual llega a la conclusión de que el liderazgo se forma y se determina desde situaciones específicas (Giraldo & Naranjo, 2014). Por otra parte, se hace importante analizar un nuevo nivel del comportamiento dentro de la evolución del liderazgo. La *teoría del comportamiento* presenta un nuevo enfoque, pues los analistas no se centran en estudiar las cualidades que hacen parte del líder, sino, más bien, observan cómo actúa este con respecto a sus seguidores. En este planteamiento, el liderazgo es aprendido a través de las conductas, por lo que en este punto es posible afirmar que el líder se construye desde una formación, a través de la cual fortalece poco a poco el aprendizaje de conductas determinadas. En este sentido, es importante tener en cuenta que la teoría de los rasgos se centraba en dos factores: rasgos y atributos, mientras que la teoría del comportamiento plantea un cambio generalizado del enfoque, al ponerlo en las *conductas* y los *comportamientos* del líder (Sánchez, 2022).

Consecutivamente, se presenta la *teoría de la contingencia*, la cual se fundamenta en la eficacia del liderazgo y el contexto en el cual este se desarrolla, por lo que aquí es clave conocer el escenario donde se desenvuelve el líder, para conocer su reacción y saber si cumple o no con las características necesarias para serlo. No obstante, en esta teoría se menciona que cuando la situación presenta una amplia variabilidad, el tipo de liderazgo tiende a variar (Daft, 2006). De esta forma, es posible reconocer que esta teoría se enfoca en la determinación de tres variables: la *relación entre el líder y sus seguidores*, la *estructuración de las tareas* y el *poder que ejercer el líder* (Giraldo & Naranjo, 2014).

Esta teoría menciona que la motivación de la actividad o de relación del líder se mide recurriendo a la *escala del compañero menos preferido*, por medio de la cual se solicita a los líderes que recuerden a un compañero de trabajo con quien menos trabajan bien, y que caractericen a este individuo con calificaciones en una serie de adjetivos (distante, frío, etc.); ello, con el fin de tener en cuenta las percepciones externas (Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations, s.f.), lo cual motivaría a las personas a tener relaciones interpersonales cada vez más armoniosas, como se haría en un espacio teatral.

En la figura 3 se puede observar cómo han ido evolucionando las teorías sobre el liderazgo, las cuales, de forma íntegra, permiten establecer rasgos y características de un líder integral.

Figura 3. Evolución de las teorías sobre el liderazgo.



Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

Siguiendo con la evolución teórica, se encuentra la *teoría de la influencia*, la cual toma como base el *liderazgo carismático*. Este nuevo liderazgo fundamenta

sus ideas desde las cualidades y la personalidad de carisma que tenga el líder. Un líder carismático será el que tenga confianza total en sí mismo, pues será capaz de construir una clara visión acerca de las metas y estructurará un fuerte compromiso con cumplirlas; un factor particular es que este tipo de líder tiene un comportamiento atípico, que cambia constantemente, según su entorno (Rada, 2018).

Asimismo, esta teoría se basa en un ciclo constante de *aprendizajes*, los cuales le permiten al líder crear nuevos conocimientos y presentarse ante sus seguidores como un actor clave, a fin de ponerlos siempre al servicio de la organización (Sánchez, 2022). A su vez, el aspecto de la influencia en este tipo de teoría tiene en cuenta el análisis de la *identidad social*, que explica el liderazgo como un fenómeno de la influencia social, por lo que puede ser configurado y centrado desde los contextos organizativos y de gestión (Hogg et al., 2012).

De esta manera, se presenta un esquema donde es importante reconocer las características de un líder carismático, con el objetivo de identificar qué características poseen los líderes seleccionados, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Cualidades del líder carismático.



Fuente: Giraldo & Naranjo (2014).

Algunas veces, el factor de hacer el bien, mencionado en la figura 4, puede ser difuso, dado que dependerá, por ejemplo, de los objetivos y perspectivas de cada nación y de la forma como se aplique. Existen líderes que actúan en pro de

sus intereses afirmando que sus acciones son correctas; sin embargo, desde una visión general, no es posible que dichas acciones sean reconocidas como lícitas o que sean bien vistas, por lo cual se crea un dilema dentro de un ciclo interminable, en el cual es posible reconocer características de liderazgo, pero no siempre una buena conducta.

Finalmente, la evolución final de las teorías del liderazgo se presenta desde la *teoría de las relaciones*. En este punto se reconocen dos nuevos tipos de liderazgo: *transaccional* y *transformacional*. El primero hace referencia a la *transacción*, o intercambio realizado entre el líder y sus seguidores (Giraldo & Naranjo, 2014). A su vez, el liderazgo transaccional se encarga de generar una *recompensa contingente*, la cual ofrece un beneficio para los seguidores encargados de alcanzar las metas y lograr los objetivos; también, una *dirección por excepción*, escenario en el cual es posible generar retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no lograrse los objetivos ni alcanzarse las metas (Fernández & Quintero, 2017).

Por su parte, el *liderazgo transformacional* se encarga de generar un estímulo intelectual para el trabajador tomando en cuenta sus ideas, motivándolo y generándole interés para que sea partícipe de los resultados de la organización (Arévalo & Tikhomirova, 2015). Esta teoría tiene en cuenta la visión del futuro ideal. Desde este factor no se toman en cuenta recompensas o castigos: más bien, se impulsa el desarrollo de los seguidores con el objetivo de generar mayores aportes al grupo (Giraldo & Naranjo, 2014).

De esta forma es posible tener en cuenta atributos particulares tomados de la revisión teórica, y los cuales serán clave para analizar el comportamiento del líder y la construcción de sus estrategias hacia un direccionamiento militar. En primer lugar, estaría la actitud de ser una persona carismática con base en valores: desde este punto de vista, la persona líder será una visionaria, inspiradora, dispuesta al autosacrificio; esto, se contempla desde su integridad, su decisión y su orientación al rendimiento. En segundo lugar, se considera la orientación hacia el trabajo en equipo. Aquí se busca crear un grupo que sea colaborativo, cohesivo y diplomático, pero que también pueda tener una astucia malévol, todo mientras mantiene competencia administrativa. (Guterman, 2017).

Además, el líder podría adoptar una postura de autoprotección, enfocándose en su propio bienestar y demostrando una aguda conciencia de su estatus, lo cual lo hace capaz de generar conflictos y elaborar estrategias procesuales. Alternativamente, podría proyectar una imagen participativa, pero actuar de manera autocrática y no inclusiva, pasando por alto cualidades como la humildad y la orientación hacia los

demás. Finalmente, se considera un elemento de autonomía, en el que el líder se distingue como una figura individualista, independiente y única. (Gutterman, 2017).

Institucionalismo

Antes de conectar cada una de las ideas con el estudio de caso, se presenta un último factor que se conecta con el liderazgo: el *institucionalismo*. La *teoría institucional* tiene en cuenta una serie de enfoques metodológicos que hacen énfasis en la importancia de las instituciones, entendidas como las regularidades, estructuras y contexto que influyen en los resultados políticos y dan forma a las conductas (Schmidt, 2014). El impacto del institucionalismo ha posicionado a las instituciones desde niveles económicos, con el objetivo de disminuir la incertidumbre del mercado desde el establecimiento de normativas, convenciones y prácticas que logren regular los escenarios atípicos.

El institucionalismo se encarga de examinar las adaptaciones y conformaciones por parte de las organizaciones, tomando en cuenta las diversas presiones generadas desde el entorno institucional, con el objetivo de conseguir legitimidad. Las instituciones también van de la mano con los entornos evolutivos, que varían según las situaciones que se presenten. El contexto presentado desde este factor será determinado desde las oportunidades que construyan las organizaciones para explorar la construcción de las teorías y los métodos aplicados (Vargas-Hernández, 2008).

En este sentido, las instituciones deberán prepararse para enfrentar cualquier escenario y tomar decisiones oportunas que logren cada uno de los objetivos preestablecidos. Para el caso específico del sector militar, el institucionalismo refuerza su estructura administrativa y fortalece las unidades de combate, de servicio y de apoyo, y logra así una estructuración más fuerte del Ministerio de Defensa (Bodnieks, 2020).

Conflicto ruso-ucraniano: estructura de liderazgo en medio de una crisis

El conflicto entre Rusia y Ucrania se ha desarrollado desde la aparición de varios retos internos y externos, como los cambios institucionales, los cambios en el uso de la tierra, el cambio climático y las tendencias económicas mundiales, todos los cuales han afectado significativamente su futuro agrícola. Además, la política

exterior rusa intenta preservar su propia hegemonía en ambas regiones mediante la diplomacia y la confrontación, haciendo uso de tecnologías militares rusas y occidentales, que siguen compitiendo en la región (Nasir et al., 2022).

Desde el reconocimiento de las distintas dinámicas, Vladímir Putin, presidente ruso, movilizó, el 9 de mayo de 2022, el apoyo de los ciudadanos del país a su guerra de once semanas contra Ucrania mencionando que Moscú debía defenderse de un ataque inminente. Esto, teniendo en cuenta que Rusia ha desplazado sus esfuerzos militares hacia el este y el sureste de Ucrania, y se ha enfocado en el bombardeo de infraestructuras críticas, tras fracasar en la toma de Kiev, la capital de Ucrania. Además, Rusia ha iniciado estrategias no militares desde el corte del suministro de gas a Bulgaria y Polonia, y ello hizo escalar el conflicto con la Unión Europea (UE) (Grajewski, 2022).

Este conflicto se ha convertido en el más violento en el mundo desde la segunda invasión de Irak y Afganistán. Rusia ha conseguido algunos avances en la parte oriental de Donbass y Luhansk, y tomado el control, además, de casi todos los medios de comunicación estatales, con lo que se ha convertido ante la escena internacional en un actor conflictivo que reprime y usa medios ilegales de acción (Nagy & Beng, 2022).

No obstante, cada una de sus estrategias ha logrado sus objetivos, lideradas por el general Valery Gerasimov, quien ha adoptado su doctrina sobre el territorio ucraniano para ganar esta guerra mediante el uso de guerra híbrida a través de armas no convencionales. De esta manera, es necesario identificar sus características de liderazgo durante la construcción de esta guerra, la cual ha hecho uso de factores no militares, políticos, económicos, informativos y de otro tipo, que han sido llamados *nuevos métodos híbridos*.

Valery Gerasimov: líder estratégico militar de Rusia

Comprendiendo cada uno de los conceptos enfocados en el reconocimiento de las características que debe tener un líder, se toman en cuenta las acciones e ideas que el general Gerasimov ha desarrollado desde su condición de poder. En 2014 se presenta, a escala global, una nueva perspectiva de conflicto militar en el continente europeo, entre Rusia y Ucrania. Desde la anexión de Crimea por parte de Rusia y el siguiente conflicto en la región de Donbass, en el este de Ucrania, analistas de seguridad en todo el mundo comenzaron a revisar el enfoque que se estaba dando acerca de la política exterior de Rusia, la cual había permitido una anexión ilegal del

país vecino. Se afirmó que debido al éxito de la operación por parte Rusia, dicho país había implementado un nuevo marco estratégico teórico (Giles, 2020).

En tal sentido, se logra identificar cómo tras cada estrategia militar en materia de seguridad se ha encontrado la participación del general Gerasimov por medio de la doctrina Gerasimov y la idea en la cual Rusia emplea la guerra híbrida contra sus adversarios. Este concepto de guerra híbrida fue descubierto desde el artículo "El valor de la ciencia está en la previsión", presentado por el general Gerasimov antes de ocupar su cargo actual en las FF. MM. rusas (Calderón, 2020). En el artículo, el general se encargó de exponer una nueva táctica, la cual se ha convertido en una de las armas modernas de la guerra contemporánea: "hacker, acceder sin autorización a computadoras, redes o sistemas informáticos, o a sus datos; realizar esta acción en contra del enemigo para generar un ambiente de permanente inquietud y conflicto. Así nació la propaganda 2.0" (Ruedas, 2019).

Con respecto a ese nuevo tipo de propaganda, Raquel Montenegro (2022) explica que tal tipo de estrategia está siendo usada mediante la implantación de información falsa, o *fake news*, las cuales se han ido convirtiendo en un factor clave en la nueva política y el auge de los populismos a escala global; estas acciones se conocían como la famosa *información basura*, la cual era usada para confundir a los ciudadanos en medio de una elección. Así es posible observar cómo la estrategia de Gerasimov se desarrolla desde el uso de una herramienta de manipulación, por lo que el uso de internet se ha convertido en una nueva arma y munición de la llamada *guerra digital* (Ruedas, 2019).

A su vez, la estrategia militar por parte del líder se construye de manera paulatina; de hecho, la acción militar inicia por grupos de tropas en tiempos de paz, tomando en cuenta acciones como: enfrentamientos sin contacto entre grupos de combate interespecíficos; aniquilación del poder militar y económico del adversario por medio de ataques precisos y de corta duración en la infraestructura militar y civil estratégica; uso masivo de armas de alta precisión y de operaciones especiales, la robótica y las armas que hacen uso de nuevos principios físicos (armas de energía directa, láseres, radiación de onda corta, entre otros); uso de civiles armados (cuatro civiles por un militar); ataque simultáneo a las unidades e instalaciones del adversario en todo el territorio, y combate simultáneo en tierra, aire, mar y en el espacio informativo (Jaeski, 2014).

En este sentido, es posible identificar cómo la intervención hacia el desarrollo de la guerra se estructura desde los ataques mínimos hasta los máximos. De hecho, el general Gerasimov afirmó: "las guerras ya no se declaran y, una vez iniciadas, proceden de acuerdo con una plantilla desconocida" (Gerasimov, 2016). A

su vez, señala que es necesario tener en cuenta la aparición de grupos móviles y grupos de fuerza tipo mixto, los cuales hacen uso de inteligencia y de sistemas sofisticados de mando y control para evitar los enfrentamientos frontales. Gerasimov menciona que se han generalizado las acciones asimétricas, las cuales permiten anular las ventajas del enemigo en el conflicto armado, por lo que dichas fuerzas asimétricas deben ser integradas con las capacidades de ataque global desde el espacio informativo (Duncan, 2017).

De hecho, el uso de ese espacio de la información es clave en el pensamiento de este líder, debido a que, desde su perspectiva, dicho escenario abre amplias posibilidades asimétricas para reducir el potencial de lucha del enemigo; asimismo, complementa su idea mencionando que es necesario generar un mayor control del territorio destacando la importancia de generar un enfoque de “todo el gobierno”, y en el cual se integren las FF. AA. de la Federación Rusa con otros departamentos y agencias del Gobierno ruso para contrarrestar fuerzas de distracción, reconciliación y terroristas (Gerasimov, 2016).

En este punto es clave resaltar que, como líder, el general ruso ha optado por caracterizarse desde un ámbito cooperativo y resiliente. La cooperación entre instrumentos militares y diplomáticos, informativos y económicos del poder nacional crea un espacio de correlación de los asuntos no militares con los militares, en los que es posible obtener estrategias más completas acerca de cómo enfrentar al adversario desde una escena global. De esa manera, es posible reconocer la posibilidad de aplicar desde sanciones económicas hasta operaciones de conducta militar (Duncan, 2017).

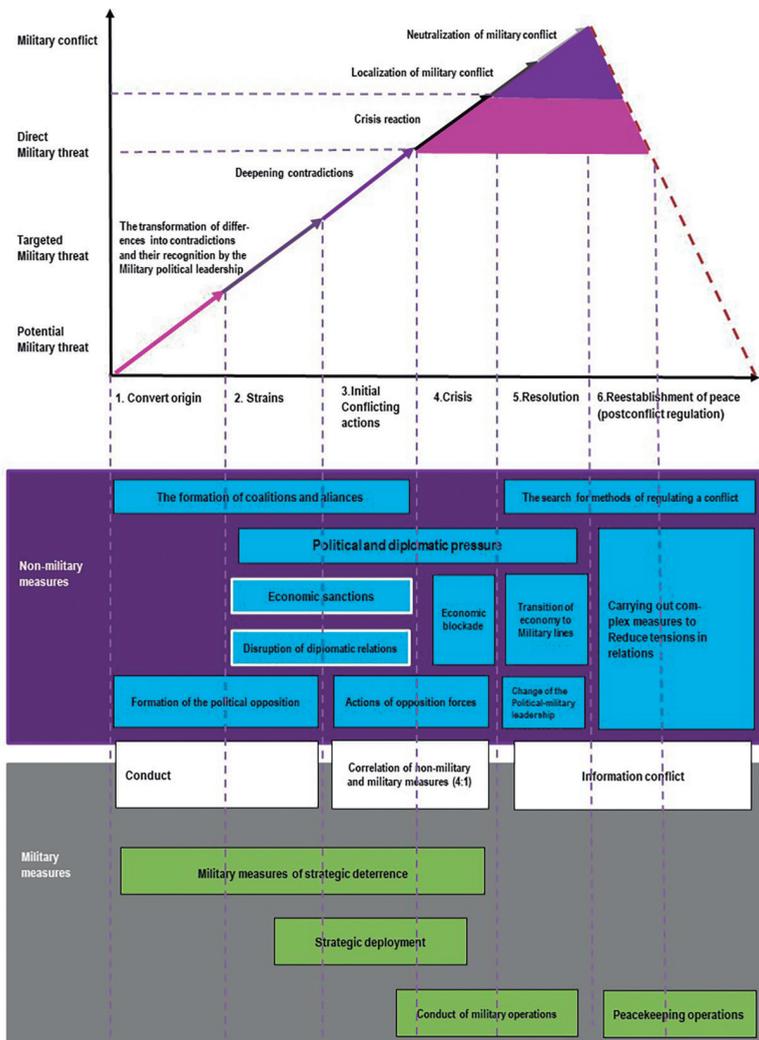
Es posible analizar que el general Gerasimov ha construido su estrategia desde una visión de líder que se adhiere a la teoría de las relaciones del liderazgo, pues, como se menciona desde el liderazgo transformacional, el líder se encarga de generar un estímulo intelectual para el trabajador:

En este contexto, las demás instituciones gubernamentales que contribuyen a la formulación de la estrategia son consideradas por el líder. Él valorará sus aportes y mantendrá un interés sostenido en asegurar su participación en los resultados que logren las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa. Aun así, cabe resaltar que Valery Gerasimov tiene en cuenta la importancia del institucionalismo para lograr los objetivos deseados a favor del éxito, dado que, desde sus ideas, “los conflictos armados ya no son ni pueden ser solo afrontados por actores militares exclusivamente. Actualmente, el campo de batalla es multidimensional” (Calderón, 2020).

El general Gerasimov emplea técnicas discursivas para enfatizar que no se trata simplemente de imitar experiencias extranjeras o seguir a los países líderes.

En su lugar, aboga por superarlos y asumir roles de liderazgo propios (Gerasimov, 2016). Con esto, presenta una visión inspiradora que busca movilizar a diversas organizaciones para que trabajen en concordancia con su estrategia o doctrina. En la figura 5 es posible observar cómo se estructura el conflicto a partir de las ideas de Valery Gerasimov desde un nivel mínimo hasta un máximo de ataque, hasta llegar a un proceso de restauración de la paz.

Figura 5. La guerra no-lineal.



Fuente: Masalleras (2022).

Nota: adaptado por Samuel Morales a partir del artículo "El valor de la ciencia radica en la anticipación", de Valery Gerasimov, en VPK.

La construcción de esta estrategia se centra en un trabajo entre las élites político-militares, las cuales se iniciaron en una etapa de crisis desconocida, mediante un proceso de intensificación de las contradicciones, para que estalle, finalmente, un escenario de crisis, el cual espera lograr un espacio de resolución a favor de los intereses rusos que terminen en una restauración de la paz desde la implementación de medidas no militares y militares. Dicho desarrollo podría conectarse con la idea de ser un líder carismático, el cual en un principio interviene de manera pausada, propende por una participación común, es incluyente —pues tiene en cuenta todas las medidas posibles de intervención sin ser estrictamente militar y sin hacer uso de armas de forma obligatoria—, para luego justificar el desarrollo de la crisis desde el descarte de dichas operaciones menos ofensivas.

Alexander Dugin: un acercamiento a la política exterior rusa

El pensamiento ideológico de Dugin se construye desde a creencia según la cual existe un enfrentamiento irresoluble entre el *mundo atlantista*, que hace referencia a Estados Unidos y Reino Unido, y Eurasia; en esta última, predominantemente, Rusia, Europa Central y del Este y Asia, todos los cuales se resisten a la globalización y a la universalización *etno-cultural* liderada por Estados Unidos (U.S. Department of State, 2020). Tales ideas se conectan con el concepto *mundo multipolar*, mediante el que Dugin afirma que Rusia debe lograr el objetivo de dominar a sus vecinos: divide Georgia, anexiona Ucrania, Finlandia, Serbia, Rumanía, Bulgaria y Grecia, y “regala” Azerbaiyán a Irán (U.S. Department of State, 2020).

Tras la revolución ucraniana de 2014 y la posterior guerra de Rusia contra Ucrania, el pensador político Alexander Dugin se convirtió en “el místico loco que inspiró al líder de Rusia” o “el cerebro de Putin”. Dugin se hizo especialmente famoso en Rusia, dada su versión *neo-euroasiática* de la geopolítica clásica; de acuerdo con este político y pensador, la política exterior neo-euroasiática es revisionista y expansionista y se opone implacablemente a Estados Unidos, por lo cual su teoría se centra en un enfoque colaborador, pues en sus ideas incluye no solo a Rusia, sino también, a toda Europa, tomando en cuenta la construcción de una agenda que implica la liberación de dicho continente de todas las influencias atlantistas (Shekhovtsov, 2014).

Asimismo, Dugin apoyó activamente la invasión rusa de Georgia; de hecho, anhela la ocupación completa de este país. Para Dugin, la guerra de Georgia representaba una batalla esencial contra el atlantismo, por lo que mencionó: "Si Rusia decide no entrar en el conflicto, será una elección fatal. Significará que Rusia renuncia a su soberanía" (Shekhovtsov, 2014). Adicionalmente, este pensador apoyó de manera fanática la anexión de Crimea e instó a Putin a invadir el sureste de Ucrania, mediante ideas tales como:

La soberanía de Ucrania representa un fenómeno tan negativo para la geopolítica rusa que puede, en un principio, provocar fácilmente un conflicto militar. Ucrania como estado independiente constituyen una enorme amenaza para toda Eurasia y sin la solución del problema ucraniano, no tiene sentido hablar de geopolítica continental. (Shekhovtsov, 2014)

Asimismo, sus ideas se consolidan por medio de pensamientos en contra de las prácticas occidentales. De esta forma, afirma que la crisis actual es un resultado lógico de la decadencia del sistema liberal global, claramente bajo el liderazgo de Occidente. Se trata, entonces, de una crisis causada por el liberalismo y el sistema occidentales y unipolares. Además, argumenta que las naciones se construyen desde una actitud egoísta y realista; por tanto, desde el punto de vista realista, la rivalidad, las competencias y los conflictos son siempre posibles. En este sentido, sugiere que Rusia, Turquía, Irán, China y otros países, como la India, Pakistán y muchos otros países árabes, países africanos, y la propia Europa pueden asegurarse una verdadera independencia solo mediante la creación de una especie de alianza geopolítica euroasiática, denominada *alianza multipolar* (Dugin, 2020).

En este sentido, Dugin afirma que las iniciativas deben estar dirigidas por Rusia, por cuanto esta debe ser una gran potencia o imperio reuniendo y poniendo bajo su control las tierras de la antigua Unión Soviética. Alexander Dugin se ha convertido en el ideólogo de Putin, y le ha dejado clara la idea de que los líderes europeos no han sido capaces de pensar en una respuesta a este tipo de amenaza, por lo que, en cierto sentido, la UE y Rusia están operando en frecuencias diferentes, de formas que impiden a la Unión Europea mitigar eficazmente las acciones de Rusia (Starr & Cornell, 2014). Con respecto al análisis de sus ideas, Dugin podría caracterizarse por usar factores de la teoría del gran hombre, dado que aporta a su identificación de líder desde sus ideas; además, cuenta con la capacidad para expresar su poder e influencia ante los demás seres humanos; en este caso, el presidente ruso: Vladímir Putin.

A pesar de las características de liderazgo que demuestran el general Valery Gerasimov y el político y pensador Alexander Dugin, es necesario mencionar que sus exitosas estrategias no han contemplado un poco de respeto por los DD. HH. ni la independencia de cada uno de los territorios afectados —en este caso actual, sobre Ucrania—, lo que puede generar diversas perspectivas globales sobre cómo se lleva a cabo este liderazgo de Rusia en el sector militar hacia el ámbito global. Aun así, no cabe duda de su habilidad por crear estrategias clave en el avance de los objetivos rusos.

Conclusiones

Durante el desarrollo analítico presentado es posible considerar que el escenario de conflicto no es una situación que resalte factores positivos ante la visión global. Sin embargo, permite identificar las características que convierten al general Valery Gerasimov y al pensador Alexander Dugin en unos líderes estratégicos que han aportado a la creación de programas y planes estructurados a favor del éxito ruso.

De esta forma, se reconoce que sus características se encuentran fundamentadas desde las distintas teorías de liderazgo, las cuales tienen matices del institucionalismo, pero continúan centrándose en un ámbito de líderes carismáticos, estrategias, a favor de la apertura de las relaciones, entre otros factores que han hecho parte del desarrollo del conflicto ruso-ucraniano, a fin de posicionar a Rusia como potencia en la región mesoriental y, desde una visión futura, en todo el mundo.

El general Gerasimov y Dugin han hallado la manera de intervenir en la construcción de la política exterior rusa, ya sea desde la estructuración de estrategias militares o desde la construcción ideológica que lleva a Rusia a pensarse a sí misma en un escenario favorable de expansión que haga uso de medios no convencionales de guerra en un escenario cambiante y multipolar, como mencionan los líderes estudiados.

En ese sentido, el liderazgo se ha presentado como un factor crucial que lleva a los líderes a determinar los objetivos que deberá lograr Rusia para posicionarse en el escenario internacional alcanzado metas territoriales como la adquisición de nuevos territorios, que favorecen sus intereses políticos, económicos y militares; todo ello convierte a la región en un centro de conflicto que, mediante el uso de estrategias, le otorgue a Rusia el papel de poderío por el cual lucha.

Referencias

- Arévalo, V., & Tikhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *REIDOCREA*, 4(4), 24-27. https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Baran, B., & Scott, C. (2010). Organizing Ambiguity: a grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology*, 22(1), 42-69. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08995601003644262>
- Biblioteca Digital de la Universidad de Alcalá. (s.f.). *Capítulo II: Antecedentes y desarrollo de las teorías de liderazgo*. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bodnieks, V. (2020). The new institutionalism: a tool for analyzing defense and security institutions. *Security and Defence Quarterly*, 32(5), 83-94. <https://doi.org/10.35467/sdq/130903>
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Denninson, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. https://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf
- Calderón, M. (2020). El pensamiento militar de Valery Gerasimov sobre los actuales conflictos armados (2011-2015). *Visión conjunta*. <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1701/1/VC%2023-2020%20Calderon.pdf>
- Caporicci, K. (2013). A descriptive study of the key leadership characteristics of mid-level managers in the business division at federally funded research and development center (FFRDC). *Theses and Dissertations*. <https://core.ac.uk/download/pdf/288853812.pdf>
- Castro, A., & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, (89), 7-28. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. <https://books.google.com.co/books?id=azuJyFsqS28C&printsec=frontcover>
- Dugin, A. (2020). *Russian Strategist Dr. Alexander Dugin: "The belt and road initiative: a Eurasian Road"*. https://briqjournal.com/sites/default/files/yazi-ici-dosyalar/2020-11/BRIQ_INGILIZCE%20-%204.%20SAYI%20-%20ALEXANDER%20DUGIN%20-%20ENG.pdf
- Duncan, A. (2017). New "Hybrid War" or "Dirty Tricks"? The Gerasimov debate and Russia's response to the contemporary operating environment. *Canadian Military Journal*, 17(3), 6-16. <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol17/no3/PDF/CMJ173Ep6.pdf>
- Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations. (s.f.). *Contingency Theories of Leadership*. <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference6.1.pdf>
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

- Gerasimov, V. (2016). The value of science is in the Foresight: New Challenges Demand Re-thinking the Forms and Methods of Carrying out Combat Operations". *Military Review*.
- Giles, A. (2020). *Valery Gerasimov's Doctrine*. https://www.researchgate.net/publication/346195526_'Valery_Gerasimov's_Doctrine'
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* [Monografía]. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Grajewski, M. (2022). *The latest on Russia's war on Ukraine*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729427/EPRS_BRI\(2022\)729427_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729427/EPRS_BRI(2022)729427_EN.pdf)
- Gutterman, D. (2017). *Leadership: a global survey of theory and research*. https://www.academia.edu/34381114/Leadership_A_Global_Survey_of_Theory_and_Research
- Hogg, M., Knippenberg, D., & Rast, D. (2012). The social identity theory of leadership: theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23, 258-304. <https://www.psychologie.uni-frankfurt.de/51622358/Hogg-et-al-2012-The-social-identity-model-of-leadership1.pdf>
- Jaeski, C. (2014). *Russia's Information Campaign Against Ukraine*.
- Jeanne, M. (2019). *The air force leader*. Holm Center.
- Masalleras, M. (2022). *Rusia, Ucrania y la Doctrina Gerasimov*. <https://athenalab.org/wp-content/uploads/2022/02/Doctrina-Gerasimov-Marcelo-Masalleras.pdf>
- Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Montenegro, R. (2022). Propaganda 2.0: whatsapps, bots y tuits para captar al elector. *Diario de Sevilla*. https://www.diariodesevilla.es/andalucia/elecciones_andalucia/propaganda-whatsapps-bots-tuits-elector_0_1693632513.html
- Nagy, S., & Beng, P. (2022). *Ukraine-Russia War. A prelude to a post-Western international order?* <https://www.isdp.eu/content/uploads/2022/06/Ukraine-Russia-War-Stephen-Nagy-and-Phar-Kim-Beng.pdf>
- Nasir, M., Nugroho, A., & Lakner, Z. (2022). Impact of the Russian –Ukrainian Conflict on Global Food Crops. *Foods*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/foods11192979>
- Rada, C. (2018). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En M. García-Rubiano, J. Ferro-Vásquez, C. Forero-Aponte, C. Gómez-Rada, & J. Vesga-Rodríguez. *Actualizaciones en psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.uca-tolica.edu.co/bitstream/10983/26077/1/Actualizaciones%20en%20psicolog%C3%A1Da%20organizacional-Capitulo%204.pdf>
- Redondo, J. (2018). *Evolución e influencia del Eurasianismo en la idea nacional rusa* [Tesis de pregrado]. Universidad Pontificia Comillas. [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22220/TFG%20Ortiz%20Redondo%2C%20JesAs.%20\(1\).pdf?sequence=2](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22220/TFG%20Ortiz%20Redondo%2C%20JesAs.%20(1).pdf?sequence=2)

- Roberts, C. (2018). *Twelve Principles of Modern Military Leadership*. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUB-D101-8b9501d68665247742aff4bcb5ef76a2/pdf/GOVPUB-D101-8b9501d68665247742aff4bcb5ef76a2.pdf>
- Ruedas, J. (2019). *Una defensa nacional para una sociedad digital*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2019/DIEEEM08_2019JESGOM_Defdigital.pdf
- Sánchez, E. (2022). *Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones* [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/47685/eosolartes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schmidt, V. (2014). *Institutionalism*. https://www.researchgate.net/publication/313505827_Institutionalism
- Shekhovtsov, A. (2014). *Putin's Brain? (On Aleksandr Dugin)*. https://www.academia.edu/8249892/Putins_Brain_on_Aleksandr_Dugin_
- Starr, S., & Cornell, S. (2014). *Putin's Grand Strategy: The Eurasian Union and Its Discontents*. <https://www.silkroadstudies.org/resources/1409GrandStrategy.pdf>
- U.S. Department of State. (2020). *GEC Special Report: Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem*. https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/08/Pillars-of-Russia%E2%80%99s-Disinformation-and-Propaganda-Ecosystem_08-04-20.pdf
- Vargas-Hernández, J. (2008). *Institutional and neo-institutionalism theory in the international management of organizations*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7404964.pdf>
- Vojta, M. (2010). *Characteristics of the Effective Leader*. <https://www.tnstate.edu/service-learning/documents/Leadership%20Characteristics.pdf>
- Walker, R., & Horn, B. (2008). *The military leadership handbook*. <https://www.perlego.com/book/2992265/the-military-leadership-handbook-pdf>