

Liderazgo en tiempos de crisis: un análisis estratégico del liderazgo de Volodymyr Zelenskyj en el contexto del conflicto en Ucrania

Leadership in times of crisis: a strategic analysis of Volodymyr Zelenskyj's leadership in the context of the conflict in Ukraine

María Gabriela Cueva-Jiménez¹, Julio Maximiliano Bolagay-Larrea²

¹mgabriela.cueva@alumna.ucjc.edu - Universidad Camilo José Cela - <https://orcid.org/0000-0002-3835-0431>

²jmbolagayl@ejercito.mil.ec - Universidad de las Fuerzas Armadas del Ecuador- ESPE -
<https://orcid.org/0009-0005-3690-1614>

Recibido: 1/09/2024 • Revisado: 14/10/2024

Aceptado: 12/11/2024 • Publicado: 28/12/2024

Resumen

El liderazgo de Volodymyr Zelenskyj durante el conflicto en Ucrania se ha caracterizado por un enfoque transformacional y estratégico, siendo crucial para la resistencia ante la invasión rusa. El objetivo de este análisis es examinar las competencias clave de Zelenskyj, destacando su capacidad para gestionar la narrativa del conflicto, movilizar a la población civil y las Fuerzas Armadas, y construir alianzas estratégicas con potencias occidentales. Para ello, se aplicaron métodos de análisis cualitativo de las estrategias empleadas por Zelenskyj, especialmente su habilidad para adaptar su liderazgo a las circunstancias cambiantes del conflicto, operando en niveles tanto tácticos como estratégicos. Los resultados muestran que su estilo de liderazgo ha logrado mantener la cohesión social y la determinación nacional, superando los desafíos extremos de la guerra. Además, se observa cómo su liderazgo se alinea con el realismo clásico, priorizando la soberanía nacional y la seguridad del Estado ante la agresión externa. En conclusión, el liderazgo de Zelenskyj ejemplifica cómo un líder puede inspirar y movilizar a una nación en tiempos de crisis, convirtiéndose en un referente de adaptabilidad y unidad frente a adversidades sin precedentes.

Palabras clave: Liderazgo, Volodymyr Zelenskyj, conflicto en Ucrania, liderazgo transformacional, realismo clásico, movilización social, alianzas estratégicas.

Códigos JEL: F51, H56, N44, D74

Abstract

Volodymyr Zelenskyj's leadership during the conflict in Ukraine has been characterised by a transformational and strategic approach, being crucial for resistance to the Russian invasion. The aim of this analysis is to examine Zelenskyj's key competencies, highlighting his ability to manage the narrative of the conflict, mobilize the civilian population and the Armed Forces, and build strategic alliances with Western powers. To this end, qualitative analysis methods were applied to the strategies employed by Zelenskyj, especially his ability to adapt his leadership to the changing circumstances of the conflict, operating at both tactical and strategic levels. The results show that his leadership style has managed to maintain social cohesion and national determination, overcoming the extreme challenges of war. In addition, it is observed how his leadership is aligned with classical realism, prioritizing national sovereignty and state security in the face of external aggression. In conclusion, Zelenskyj's leadership exemplifies how a leader can inspire and mobilize a nation in times of crisis, becoming a benchmark of adaptability and unity in the face of unprecedented adversity.

Palabras claves: Leadership, Volodymyr Zelenskyj, conflict in Ukraine, transformational leadership, classical realism, social mobilization, strategic alliances.

JEL Codes: F51, H56, N44, D74

INTRODUCCIÓN

El liderazgo estratégico ha emergido como un componente esencial en la gestión de crisis a nivel global, donde la capacidad de los líderes para guiar a sus naciones a través de situaciones complejas es crucial para el éxito institucional. En este contexto, Volodymyr Zelenskyj, presidente de Ucrania, se ha destacado como una figura central en el liderazgo global debido a su rol durante el conflicto con Rusia, iniciado en 2022. Su liderazgo ha sido objeto de análisis, tanto por su impacto interno en la política ucraniana como por su influencia en la arena internacional, donde ha logrado consolidar un apoyo significativo de la comunidad occidental.

Este trabajo tiene como propósito analizar el liderazgo estratégico de Zelenskyj desde varias perspectivas, incluyendo la identificación de los componentes fundamentales de su liderazgo y las competencias clave que ha demostrado en la gestión de una guerra que involucra no solo a Ucrania, sino también a potencias globales. El estudio examinará en qué corriente teórica se inscribe su liderazgo, los distintos niveles en los que opera, y se presentarán ejemplos que ilustran las formas de liderazgo utilizadas en diferentes momentos del conflicto.

Para estructurar este análisis, el documento se dividirá en varias secciones. En primer lugar, se explorará el contexto histórico y político de Ucrania previo y durante el conflicto, seguido por un análisis de la teoría del liderazgo estratégico y cómo esta se aplica a Zelenskyj. Luego, se abordarán los componentes de su liderazgo a través de ejemplos prácticos de su gestión, y finalmente, se discutirá la relevancia y las implicaciones de este liderazgo para el futuro de Ucrania y la estabilidad geopolítica de la región.

Este análisis cobra relevancia en un momento crítico para Ucrania, ya que las decisiones y el liderazgo de Zelenskyj no solo afectan a su país, sino que también tienen un impacto significativo en el equilibrio de poder global. Comprender las dinámicas de su liderazgo nos permitirá obtener una perspectiva más profunda sobre el papel del liderazgo estratégico en la gestión de conflictos internacionales contemporáneos.

El liderazgo estratégico en tiempos de crisis ha sido un tema ampliamente discutido en el ámbito académico, particularmente en el contexto de conflictos armados donde las decisiones rápidas y precisas son cruciales. Este análisis del liderazgo de Volodymyr Zelenskyj, el presidente de Ucrania se centra en cómo ha manejado el conflicto con Rusia desde la invasión en febrero de 2022, abordando diversos aspectos de su liderazgo, desde su capacidad para movilizar a la población hasta su manejo de la guerra de información y el contexto internacional. A través de un análisis exhaustivo de la literatura académica, se exploran diferentes perspectivas teóricas y estudios de caso que permiten entender las competencias que Zelenskyj ha demostrado a lo largo de la guerra.

Liderazgo Estratégico y Movilización Social

Uno de los aspectos más notables del liderazgo de Zelenskyj ha sido su capacidad para movilizar no solo a las fuerzas armadas ucranianas, sino también a la población civil en un esfuerzo conjunto por resistir la invasión rusa. Lange (2024) destaca que un factor clave del éxito ucraniano ha sido la participación masiva de la población en la defensa territorial, algo que ha sido posible gracias a la capacidad de liderazgo de Zelenskyj para unir a la sociedad en torno a un objetivo común (Lange, 2024). Este enfoque inclusivo ha permitido a Ucrania resistir una invasión por una potencia militar superior, demostrando la importancia de un liderazgo que logre cohesionar a la sociedad en tiempos de crisis.

El liderazgo de Zelenskyj también se ha basado en el uso de tecnología moderna y datos en tiempo real para gestionar la guerra, algo que Lange señala como un elemento clave en la estrategia de Ucrania. La guerra moderna, como indica el autor, no se trata únicamente de fuerza militar, sino también de la capacidad de procesar y utilizar información de manera efectiva (Lange, 2024). Zelenskyj ha implementado estrategias de combate basadas en datos, lo que ha permitido a las fuerzas ucranianas ser más ágiles y efectivas en sus operaciones, demostrando así una clara comprensión del liderazgo estratégico adaptado a las circunstancias del siglo XXI.

Realismo Clásico y el Contexto Geopolítico

El liderazgo de Zelenskyj puede enmarcarse en el contexto del realismo clásico, una corriente teórica que enfatiza la importancia de la soberanía, la seguridad nacional y la supervivencia del Estado en un sistema internacional anárquico. Terhalle (2023) argumenta que, en tiempos de guerra, los líderes deben tomar decisiones basadas en la realidad política y militar, priorizando la defensa de la nación sobre otros intereses (Mearsheimer & Kissinger, 2023). Zelenskyj ha adoptado este enfoque, al enfocarse en la defensa de la soberanía ucraniana y en la búsqueda de apoyo internacional, alineándose con una visión realista del conflicto.

El realismo clásico también proporciona una comprensión de cómo los líderes manejan la incertidumbre y la complejidad inherente a la guerra. Terhalle resalta la necesidad de un marco estratégico claro para abordar las amenazas, algo que Zelenskyj ha logrado a través de una gestión efectiva de los recursos militares y diplomáticos de Ucrania (Udris et al., 2022). Su capacidad para formar alianzas internacionales y asegurar el apoyo militar y financiero de Occidente ha sido un factor decisivo en la resistencia ucraniana, un testimonio de su liderazgo estratégico.

La Debilidad Política Interna y el Liderazgo de Zelenskyj

Uno de los mayores desafíos que Zelenskyj ha enfrentado en su liderazgo es la fragmentación política interna de Ucrania, particularmente la división entre las regiones pro-occidentales y pro-rusas del país. Ishchenko (2023) analiza la debilidad política en estas áreas, especialmente en el contexto de los fallidos Acuerdos de Minsk, los cuales no lograron reconciliar estas divisiones internas (Ishchenko, 2023). Zelenskyj, consciente de estas fracturas, ha tenido que equilibrar los intereses de ambos sectores mientras enfrenta la amenaza de una guerra de desgaste con Rusia.

El liderazgo de Zelenskyj en este sentido ha sido inclusivo y flexible, intentando integrar a todas las facciones de la sociedad ucraniana bajo un proyecto común de defensa nacional. A pesar de las dificultades, ha mantenido la estabilidad política dentro del país, un logro significativo considerando las tensiones internas y la presión externa. Ishchenko sugiere que la capacidad de Zelenskyj para gestionar estas divisiones políticas y, al mismo tiempo, dirigir un esfuerzo de guerra exitoso, es una muestra de su habilidad como líder estratégico (Ishchenko, 2023).

La Guerra de Información y el Liderazgo Comunicacional

En el mundo moderno, los líderes deben no solo ser efectivos en el campo de batalla, sino también en la arena de la información. Katchanovski (2023) subraya la importancia del manejo de la narrativa y la comunicación estratégica en el contexto de la guerra en Ucrania (Katchanovski, 2023). Zelenskyj ha demostrado ser un maestro en la guerra de información, utilizando plataformas como las redes sociales para transmitir mensajes poderosos que han resonado tanto a nivel nacional como internacional. Su capacidad para mantener una narrativa coherente y emotiva ha sido crucial para garantizar el apoyo de Occidente, algo que ha tenido un impacto directo en la obtención de ayuda militar y financiera.

El liderazgo comunicacional de Zelenskyj ha logrado movilizar no solo a los ciudadanos ucranianos, sino también a la comunidad internacional. Su enfoque en la transparencia y en humanizar el conflicto ha permitido que el mundo se identifique con la lucha de Ucrania, lo que ha llevado a una mayor presión diplomática sobre Rusia y un aumento en el apoyo a Ucrania. Este manejo efectivo de la guerra de información es una de las competencias clave de Zelenskyj como líder en tiempos de crisis.

Lecciones para el Liderazgo Estratégico Global

El liderazgo de Zelenskyj también ofrece lecciones valiosas para otros líderes y fuerzas militares en el escenario global. Riedel (2022) enfatiza que el respeto a los derechos humanos y la cohesión social son esenciales para mantener

la estabilidad en tiempos de guerra (Riedel, 2022). Zelenskyj ha tenido que equilibrar la lucha por la supervivencia de Ucrania con el respeto a los derechos de las minorías y la inclusión de todos los sectores de la sociedad, algo que ha fortalecido su legitimidad como líder tanto dentro como fuera del país.

Por otro lado, Lange (2024) destaca que la experiencia de Ucrania en la defensa contra una invasión extranjera puede proporcionar lecciones importantes para los ejércitos de la OTAN y otras naciones en términos de doctrina militar y estrategia (Lange, 2024). La descentralización de las operaciones militares, el uso innovador de la tecnología y la participación masiva de la sociedad civil en la defensa son aspectos del liderazgo de Zelenskyj que pueden ser replicados en otros contextos. Zelenskyj ha demostrado que el liderazgo estratégico en tiempos de crisis no solo implica tomar decisiones difíciles, sino también adaptarse a las circunstancias cambiantes y utilizar todos los recursos disponibles de manera efectiva (Umland, 2019).

El conflicto en Ucrania ha puesto a prueba el liderazgo de Volodymyr Zelenskyj, quien ha demostrado una serie de habilidades estratégicas y comunicacionales que le han permitido guiar a su país durante una de las crisis más graves en su historia moderna. Este análisis se enfoca en su personalidad, los componentes de su liderazgo, las formas en que ejerce su liderazgo, los niveles en los que actúa, las teorías que sustentan su enfoque, y cómo ha logrado adaptarse a las circunstancias cambiantes del conflicto.

El liderazgo de Volodymyr Zelenskyj durante el conflicto en Ucrania ha sido objeto de análisis por su capacidad de adaptación y su habilidad para inspirar a una nación en momentos de extrema crisis. Desde el comienzo de la invasión rusa, Zelenskyj se ha destacado por su capacidad de comunicación, utilizando su experiencia en los medios para conectar de manera efectiva tanto con el pueblo ucraniano como con la comunidad internacional. Como señala el documento de la Revista del Ejército de Tierra Español (2023), su famosa frase "Estamos todos aquí" y su negativa a abandonar Ucrania se convirtieron en símbolos de resistencia, diferenciándose notablemente de otros líderes que en situaciones similares optaron por escapar (Defensa, 2023).

Zelenskyj ha demostrado un liderazgo transformacional al unir a la población ucraniana bajo un propósito común: la defensa de la soberanía nacional. Este estilo de liderazgo no solo movilizó a las fuerzas armadas, sino también a la sociedad civil, quienes tomaron un rol activo en el esfuerzo de guerra. La transparencia con la que el presidente ha manejado la narrativa del conflicto ha sido clave para mantener la moral alta entre los ciudadanos, algo que ha contrastado con el liderazgo más centralizado y opaco de su adversario, Vladímir Putin. Mientras que el líder ruso ha optado por una estrategia de control absoluto sobre la información, Zelenskyj ha utilizado la transparencia como una herramienta para fortalecer el apoyo tanto interno como externo (Defensa, 2023).

En cuanto a los niveles de liderazgo, Zelenskyj ha operado en múltiples frentes. A nivel estratégico, su habilidad para construir alianzas internacionales ha sido fundamental para asegurar el flujo constante de ayuda militar y financiera de Occidente. A nivel operativo, ha mostrado una gran capacidad para delegar y empoderar a sus comandantes en el campo de batalla, lo que ha permitido a las fuerzas ucranianas adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes del conflicto. Finalmente, su liderazgo táctico ha sido clave en la motivación de las tropas y en la creación de un frente unificado que resiste la agresión rusa con determinación (Defensa, 2023).

Personalidad del Líder: Zelenskyj

Desde el inicio de su carrera política, Zelenskyj ha destacado por su capacidad para conectar emocionalmente con la población. Como excomunicador y actor, su trasfondo le permitió desarrollar habilidades que han sido esenciales en su rol como líder. A pesar de su falta de experiencia política previa, su carácter carismático ha sido clave para inspirar a una nación en tiempos de crisis.

Según Härtel (2022), Zelenskyj ha proyectado una imagen de cercanía con el pueblo ucraniano, que le ha permitido consolidarse como una figura de confianza, especialmente en un contexto donde la desconfianza hacia la clase política era significativa (Härtel, 2022). Esta capacidad para generar empatía y credibilidad ha sido un componente crucial de su liderazgo durante el conflicto con Rusia. La autenticidad con la que ha manejado los desafíos, junto con su determinación y resiliencia, le han permitido elevar su figura de un líder político a un símbolo de resistencia global.

La transformación de Zelenskyj de un líder político inexperto a un líder de guerra destacado es un reflejo de su personalidad adaptable y su capacidad para asumir grandes responsabilidades en momentos de crisis. Su habilidad para conectarse emocionalmente no solo con la población ucraniana, sino también con líderes globales, ha sido crucial para asegurar el apoyo internacional que Ucrania ha recibido a lo largo de la guerra (Vázquez-Damaso & López-Mendoza, 2024).

Corriente y Teoría del Líder: Zelenskyj

El liderazgo de Zelenskyj se enmarca principalmente dentro de la teoría del realismo clásico, la cual enfatiza la protección de la soberanía nacional y la supervivencia del Estado en un entorno internacional anárquico. Desde esta perspectiva, el líder asume la responsabilidad de salvaguardar los intereses del Estado, priorizando su seguridad y estabilidad. Maximilian Terhalle (2023) sugiere que Zelenskyj ha adoptado esta postura, enfocándose en la defensa de Ucrania ante la invasión rusa y negándose a hacer concesiones que comprometan la integridad territorial del país. Sin embargo, también ha ejercido un liderazgo transformacional, motivando a su pueblo para unirse en defensa

de la soberanía nacional y movilizándolo tanto a las fuerzas armadas como a la sociedad civil.

El enfoque de Zelenskyj se enmarca principalmente dentro del realismo clásico, una teoría que se centra en la protección de la soberanía nacional y la supervivencia del Estado en un mundo anárquico. Maximilian Terhalle (2023) sostiene que Zelenskyj ha adoptado esta postura, priorizando la defensa de los intereses nacionales de Ucrania sobre cualquier forma de concesión (Manohar Parrikar Institute for Defence Studies and Analyses, 2024). En este sentido, su liderazgo ha estado alineado con la necesidad de garantizar la seguridad del Estado ante la agresión extranjera, manteniendo la integridad territorial de Ucrania como una prioridad (Nacional, 2019).

Sin embargo, Zelenskyj también ha ejercido un liderazgo transformacional, inspirando y motivando a su pueblo para que se movilice en defensa de la soberanía nacional. Su habilidad para transformar el conflicto en un esfuerzo de resistencia colectiva ha sido crucial para la cohesión social y política de Ucrania. Su capacidad para generar una narrativa que resuene tanto en el ámbito interno como en el internacional ha sido fundamental para la resistencia del país frente a un ejército mucho más poderoso.

Ejercicio del Liderazgo de Zelenskyj

Volodymyr Zelenskyj ha ejercido varias formas de liderazgo a lo largo del conflicto en Ucrania, adaptándose a las necesidades de la nación en cada momento. Un ejemplo claro de liderazgo transformacional es su capacidad para movilizar tanto a las fuerzas armadas como a la sociedad civil hacia un propósito común: la defensa de la soberanía nacional. En los primeros días de la invasión, Zelenskyj optó por un liderazgo inspirador, conectando emocionalmente con la población a través de discursos como su famosa frase "Estoy aquí," cuando decidió quedarse en Kiev en lugar de huir, lo que encendió un sentimiento de resistencia en la sociedad ucraniana. Este gesto fue fundamental para fortalecer la moral y la unidad nacional.

Por otro lado, su liderazgo democrático se ha evidenciado en la descentralización del mando militar. Al delegar decisiones tácticas importantes a los comandantes locales, ha permitido que las fuerzas armadas ucranianas actúen con mayor autonomía y flexibilidad en el campo de batalla. Esta descentralización ha sido clave para contrarrestar el poderío militar ruso, permitiendo una respuesta más rápida y eficaz en zonas críticas.

Un tercer ejemplo es su liderazgo situacional, en el que ha ajustado su estilo según las exigencias del conflicto. Cuando Rusia intensificó su ofensiva, Zelenskyj adoptó una postura más desafiante, con discursos directos y heroicos que alentaron a la resistencia. Sin embargo, en negociaciones internacionales, ha mostrado una faceta más diplomática y pragmática, obteniendo apoyo clave de potencias occidentales como Estados Unidos y la Unión Europea. Este cambio entre la resistencia interna y la diplo-

macia internacional ilustra su habilidad para adaptarse a las circunstancias del conflicto.

A continuación, se alinea las formas del ejercicio de liderazgo en el marco del liderazgo:

1. **Liderazgo Transformacional:** Zelenskyj ha desempeñado un papel transformador en la sociedad ucraniana, inspirando a la población a actuar más allá de sus intereses individuales en favor de un bien común. Desde el inicio del conflicto, ha utilizado un liderazgo transformacional, movilizándolo no solo a las fuerzas armadas, sino también a la población civil para resistir la agresión rusa. Katchanovski (2023) señala que este tipo de liderazgo ha sido clave para fortalecer la identidad nacional ucraniana frente a la adversidad (Katchanovski, 2023). Zelenskyj ha logrado transformar el miedo y la incertidumbre en acciones coordinadas para defender el territorio y la soberanía del país.
2. **Liderazgo Democrático:** Aunque Zelenskyj ha sido percibido como un líder fuerte, también ha demostrado una gran apertura para la toma de decisiones compartida, fomentando la participación de sus comandantes y de la población en el proceso de toma de decisiones. Según Lange (2024), la descentralización del mando militar y la inclusión de la sociedad civil en la defensa de Ucrania son ejemplos claros de liderazgo democrático (Santos Barón, 2024). Esto ha permitido que la resistencia ucraniana sea más resiliente y flexible, capaz de adaptarse rápidamente a los desafíos impuestos por el ejército ruso.
3. **Liderazgo Situacional:** Zelenskyj también ha demostrado un liderazgo situacional, ajustando su estilo de liderazgo según lo demanden las circunstancias. En los momentos iniciales del conflicto, cuando las fuerzas rusas avanzaban rápidamente, Zelenskyj adoptó un tono desafiante y heroico, alentando a la población ucraniana a resistir y defendiendo la soberanía del país con fervor. Sin embargo, a medida que la guerra se ha prolongado, ha mostrado una faceta más pragmática, trabajando estrechamente con líderes internacionales para obtener ayuda estratégica y adaptarse a las dinámicas del conflicto.

Niveles de Liderazgo de Zelenskyj

Zelenskyj ha operado en múltiples niveles de liderazgo, cada uno con características distintivas y desafíos únicos:

- **Liderazgo Estratégico:** En el nivel estratégico, Zelenskyj ha dirigido los esfuerzos internacionales para asegurar el apoyo de las potencias occidentales. Ha articulado la posición de Ucrania de manera efectiva, posicionando el conflicto no solo como una invasión a Ucrania, sino como una amenaza a los principios democráticos y al orden global. Este liderazgo estratégico ha permitido que

Ucrania obtenga importantes recursos y asistencia de la OTAN, Estados Unidos y la Unión Europea, lo que ha sido esencial para la supervivencia del país. Su capacidad para alinearse con los intereses estratégicos de Occidente ha sido un factor clave para mantener la resistencia prolongada del país.

- **Liderazgo Operativo:** A nivel operativo, Zelenskyj ha mostrado una habilidad para coordinar los esfuerzos de resistencia dentro de Ucrania. Como señala Lange (2024), la descentralización del mando militar ha permitido que las fuerzas ucranianas actúen con agilidad y precisión (Lange, 2024). Zelenskyj ha sido un líder operativo efectivo al delegar responsabilidad a los comandantes en el campo y asegurarse de que las fuerzas armadas tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes del campo de batalla.
- **Liderazgo Táctico:** Aunque Zelenskyj no participa directamente en las operaciones tácticas, su influencia es evidente en la forma en que los líderes militares de menor rango han sido empoderados para tomar decisiones clave en situaciones críticas. Su liderazgo ha creado un entorno en el que las decisiones tácticas pueden tomarse de manera rápida y efectiva, lo que ha resultado en varias victorias notables para las fuerzas ucranianas, como la defensa de Kiev en las primeras semanas de la invasión. Su apoyo constante y la motivación que ha brindado a las tropas en el terreno han sido cruciales para mantener la moral alta y la efectividad militar.

Competencias del Líder Estratégico de Zelenskyj

Zelenskyj ha demostrado varias competencias esenciales en su rol como líder estratégico durante el conflicto en Ucrania. Una de las competencias más destacadas ha sido su capacidad de comunicación. Utilizando su experiencia previa como actor y comunicador, ha sabido manejar la narrativa del conflicto, tanto a nivel interno como internacional, asegurando que la situación ucraniana se mantenga en la atención global. Su manejo de los medios, incluyendo su presencia constante en redes sociales y discursos en parlamentos extranjeros, ha sido crucial para obtener el apoyo internacional necesario para la resistencia ucraniana.

Otra competencia clave es su adaptabilidad. A pesar de no contar con una extensa experiencia política o militar antes de asumir la presidencia, Zelenskyj ha mostrado una notable capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del conflicto. Esta adaptabilidad le ha permitido pasar de ser un líder político a un líder de guerra, tomando decisiones cruciales bajo presión y ajustando su estilo de liderazgo según las demandas de la situación.

Su resiliencia emocional también ha sido fundamental. A lo largo de la invasión rusa, Zelenskyj ha mantenido la calma bajo presión, proyectando una imagen de fortaleza y determinación que ha resonado tanto en su pueblo como

en la comunidad internacional. Esta fortaleza emocional ha sido clave para mantener la cohesión y la moral en Ucrania, incluso en los momentos más críticos del conflicto.

Por último, su capacidad para construir alianzas estratégicas ha sido vital para asegurar los recursos y el apoyo necesarios para resistir a una potencia militar superior. Al posicionar a Ucrania como un baluarte de la democracia en Europa, Zelenskyj ha conseguido consolidar un respaldo internacional significativo, lo que ha permitido a su país continuar la lucha frente a la agresión rusa, a continuación, se presenta de manera específica:

• *Visión y orientación estratégica*

Zelenskyj ha mostrado una notable capacidad para visualizar claramente el futuro de su nación, estableciendo una visión estratégica que guía las acciones tanto en el ámbito interno como en el internacional. Esta competencia implica no solo definir objetivos a largo plazo, sino también alinear los esfuerzos de toda la organización gubernamental y militar hacia el logro de esa visión. Zelenskyj ha utilizado una narrativa convincente, que refuerza constantemente a través de discursos y apariciones públicas, lo que ha logrado mantener a su pueblo unido en torno a un propósito común. A través de su liderazgo, ha involucrado activamente a los ucranianos en la defensa de su nación, fomentando la participación y el compromiso a niveles que superan las expectativas en tiempos de conflicto.

• *Comunicación estratégica y empatía*

Uno de los pilares fundamentales de Zelenskyj ha sido su habilidad para comunicar de manera efectiva y estratégica. Esta competencia no se limita a la simple transmisión de información, sino que involucra una comunicación adaptada a las diversas audiencias: su propio pueblo, la comunidad internacional, y los líderes de otros países. A través de una narrativa clara y coherente, ha sido capaz de generar confianza y consolidar su autoridad como líder en tiempos de crisis. Además, su empatía ha sido un elemento clave de su estilo comunicacional. Ha logrado conectar emocionalmente con la población ucraniana, demostrando un profundo entendimiento de sus emociones y sufrimientos, lo que ha fortalecido su legitimidad y liderazgo en momentos de gran incertidumbre.

• *Liderazgo inspirador y transformacional*

Otra de las competencias estratégicas esenciales que Zelenskyj ha desarrollado es su capacidad para ser un líder inspirador. En momentos de crisis, su habilidad para motivar, guiar y estimular a su pueblo ha sido clave para mantener la cohesión social y la moral elevada. Ha actuado como un modelo a seguir, mostrando coherencia entre sus palabras y sus acciones, lo cual es esencial para generar confianza y respeto entre sus seguidores. Su liderazgo transformacional ha empoderado a sus ciudadanos, brindándoles responsabilidades y oportunidades para contribuir al éxito colectivo de la resistencia ucraniana.

• *Resiliencia emocional y adaptabilidad*

La resiliencia emocional de Zelenskyj ha sido otro factor crucial para su éxito como líder estratégico. Enfrentando una invasión prolongada y múltiples desafíos, ha demostrado una capacidad notable para mantenerse firme bajo presión, superando dificultades tanto personales como profesionales. Su flexibilidad y adaptabilidad le han permitido ajustar sus estrategias en respuesta a las dinámicas cambiantes del conflicto, lo que le ha permitido mantener una posición sólida frente a las adversidades. Esta resiliencia no solo le ha permitido seguir adelante, sino que ha servido como una fuente de inspiración para su nación, mostrando que es posible sobreponerse a las circunstancias más difíciles.

• *Construcción de alianzas internacionales*

Zelenskyj ha demostrado ser un maestro en la construcción de alianzas internacionales, una competencia crítica en el liderazgo estratégico en tiempos de guerra. A través de su diplomacia efectiva y habilidades interpersonales, ha logrado movilizar un apoyo global sin precedentes hacia Ucrania. Su capacidad para persuadir y negociar con líderes mundiales ha sido esencial para asegurar el apoyo militar, económico y humanitario que su país necesita para resistir. Esto ha sido posible gracias a su habilidad para identificar oportunidades en el entorno internacional y aprovecharlas a favor de los intereses de su nación.

• *Gestión de riesgos y toma de decisiones estratégicas*

Otro aspecto fundamental del liderazgo estratégico de Zelenskyj es su capacidad para gestionar riesgos y tomar decisiones informadas bajo condiciones extremas. Ha demostrado una habilidad excepcional para evaluar de manera rápida y precisa las amenazas y oportunidades, priorizando acciones que le permitan mitigar los riesgos más significativos para la seguridad de su país. Cada decisión tomada ha sido estratégicamente alineada con la visión a largo plazo de Ucrania, considerando siempre el impacto en la población y las relaciones internacionales.

Componentes del Liderazgo y la relación entre estos

El liderazgo de Zelenskyj se articula en varios componentes clave, que han sido fundamentales para la resistencia ucraniana:

- *Movilización social:* Uno de los aspectos más importantes del liderazgo de Zelenskyj ha sido su capacidad para movilizar a la población civil en apoyo al esfuerzo de guerra. Según Lange (2024), la participación activa de los ciudadanos ha sido uno de los pilares fundamentales del éxito de Ucrania frente a la invasión rusa (Lange, 2024). Desde el inicio del conflicto, Zelenskyj ha unificado a las diferentes facciones políticas y sociales del país, fomentando un sentido de propósito común que ha trascendido las divisiones internas. Esta

movilización no solo ha sido militar, sino también política y psicológica, logrando que la resistencia a la invasión se convierta en un esfuerzo nacional integrado.

- *Comunicación estratégica:* Otro componente central del liderazgo de Zelenskyj ha sido su habilidad para manejar la narrativa del conflicto a nivel global. Sabine Riedel (2022) señala que la capacidad de Zelenskyj para mantener la atención del mundo sobre la situación en Ucrania ha sido crucial para garantizar el apoyo militar y financiero de Occidente (Im, 2022). Sus frecuentes discursos a parlamentos extranjeros y organizaciones internacionales han logrado que Ucrania mantenga una visibilidad constante en la agenda internacional. Además, Zelenskyj ha utilizado las redes sociales de manera efectiva para transmitir mensajes directos al público global, una estrategia clave en el siglo XXI para ganar la batalla de la información.
- *Descentralización del mando militar:* Como líder en tiempos de guerra, Zelenskyj ha optado por una estructura militar descentralizada, permitiendo a los comandantes locales tomar decisiones tácticas cruciales. Según Lange (2024), esta descentralización ha permitido que las fuerzas armadas ucranianas sean más ágiles y adaptativas en el campo de batalla (Nivievskyi & Neyter, 2024). Zelenskyj ha delegado la autoridad en sus comandantes, creando un sistema en el que las decisiones se pueden tomar rápidamente en el lugar de los hechos, lo que ha sido fundamental para contrarrestar las fuerzas rusas, mucho más numerosas y mejor equipadas.
- *Alianzas estratégicas y diplomacia internacional:* Zelenskyj ha sido un maestro en la construcción de alianzas estratégicas. Desde el inicio del conflicto, ha buscado activamente apoyo de la comunidad internacional, fortaleciendo los lazos con potencias como Estados Unidos, el Reino Unido y la Unión Europea. Este enfoque ha resultado en la entrega de importantes paquetes de ayuda militar y humanitaria, lo que ha permitido a Ucrania mantener su capacidad de resistencia frente a una potencia militar mucho mayor.

METODOLOGÍA

Esta investigación adopta una metodología cualitativa para estudiar el liderazgo de Volodymyr Zelenskyj en el contexto del conflicto en Ucrania. Se centra en un análisis de caso detallado que examina de forma integral las estrategias y habilidades de liderazgo que Zelenskyj ha empleado durante la invasión rusa. El objetivo es identificar y clasificar los elementos clave de su estilo de liderazgo y su impacto en la cohesión social y la resistencia de su país.

Recopilación de Datos

Para desarrollar el estudio, se recopilaron datos secundarios de diversas fuentes, incluyendo:

- Discursos oficiales de Zelenskyj: tanto en Ucrania como en escenarios internacionales. Estos discursos han sido analizados para entender su capacidad comunicativa y cómo construye una narrativa de resistencia.
- Documentos académicos y estudios sobre liderazgo en crisis: estos proporcionan el marco teórico, abordando conceptos como el liderazgo transformacional y el realismo clásico, y ayudan a interpretar el caso de Zelenskyj en un contexto de conflicto.
- Artículos de noticias y reportes de medios: que ofrecen detalles sobre las decisiones estratégicas de Zelenskyj y sus efectos tanto en la población ucraniana como en la comunidad global.
- Informes de organismos internacionales: como la OTAN y la Unión Europea, que documentan el apoyo internacional hacia Ucrania, mucho del cual se debe a las gestiones diplomáticas de Zelenskyj.

RESULTADOS

El tipo de liderazgo exhibido por Volodymyr Zelensky en esta hora de necesidad es una combinación poco común de adaptabilidad a las circunstancias y tratamiento estratégico; florece en varios aspectos importantes clave para hacer que Ucrania sea resiliente frente a poderes militares superiores. Una clasificación de estos aspectos en sus competencias de liderazgo, aplicada aquí, tiene que ver con su capacidad para construir cohesión social y movilizar apoyo internacional.

Movilización y cohesión sociales

Zelensky ha demostrado una capacidad transformadora al inspirar y movilizar, en igual medida, tanto a las fuerzas armadas como a la población civil en defensa de la soberanía de Ucrania. Desde los primeros días de la invasión, ha seguido una política inclusiva que unió a la población hacia un propósito común y, en el proceso, permitió que muchos ciudadanos participaran en la defensa territorial. El resultado fue importante y vital porque, a través del proceso, el conflicto se convirtió en un esfuerzo nacional con la participación tanto de civiles como de militares en la resistencia.

Construcción de alianzas estratégicas y apoyo internacional

Uno de los mayores éxitos de Zelensky ha sido la movilización del apoyo de las potencias occidentales mediante estrategias de comunicación efectivas y la articulación

precisa de la posición ucraniana en foros internacionales. Su capacidad para mantener este conflicto en la agenda internacional, así como para defender la posición de Ucrania como bastión de la democracia, le permitió ganar recursos y apoyo militar, que se están utilizando en la actual resistencia en curso. La historia se cuenta en los numerosos discursos que Zelensky ha dado ante parlamentos extranjeros y organizaciones internacionales, manteniendo a Ucrania en la política mundial al más alto nivel.

Gestión de la narrativa y liderazgo comunicativo

Logró aplicar su experiencia en comunicación para establecer una narrativa de fortaleza y resiliencia, no solo dentro del país sino en la comunidad global. Su frase, “Todos estamos aquí,” en los primeros días de la invasión, se convirtió en un llamado a la resistencia, diferenciándolo de otros líderes en tales situaciones. Este control sobre la narrativa ha sido crucial para asegurar el apoyo popular, tanto interno como de naciones aliadas, junto con una imagen emocional que resuena en todo el mundo.

Además, ha descentralizado su mando militarmente, permitiendo que decisiones tácticas clave sean tomadas por comandantes locales.

La descentralización ha hecho que las fuerzas armadas ucranianas sean ágiles y flexibles, dos características muy importantes al enfrentar a un ejército significativamente mayor y mejor equipado. Zelensky otorgó poder a los comandantes y estableció un sistema de mando flexible que permitió una respuesta rápida y efectiva en las áreas de conflicto más críticas.

Resiliencia emocional y adaptabilidad: Con una invasión prolongada y condiciones de presión extrema, Zelensky ha mostrado una resiliencia emocional extraordinaria, manteniendo una imagen de fortaleza que inspira no solo a sus compatriotas, sino también a los aliados internacionales. Esta resiliencia le ha permitido adaptarse a las demandas cambiantes de esta guerra y tomar decisiones vitales bajo presión, lo que ha contribuido a mantener la coherencia y la moral del país en los momentos más difíciles en Ucrania.

Realismo clásico y soberanía nacional: El tipo de liderazgo ofrecido por Zelensky se clasifica bajo el realismo clásico, en el cual los temas de soberanía nacional e integridad territorial deben considerarse siempre como prioritarios frente a cualquier forma de agresión externa.

La consistencia en la búsqueda de la seguridad y estabilidad del Estado se refleja en la negativa a hacer concesiones territoriales y en el enfoque en la protección de los intereses nacionales ucranianos. Es esta adhesión a la forma de realismo clásico lo que ha permitido que la posición de Ucrania se mantenga dentro de la comunidad internacional y ha justificado el apoyo proveniente de potencias aliadas.

Los resultados de liderazgo en conflicto de Zelensky han demostrado que su enfoque transformador ha sido dominante para enfrentar la invasión. Por lo tanto, su ca-

pacidad para movilizar a la sociedad ucraniana, presentar una historia convincente al mundo y asegurar el respaldo de las potencias occidentales ha sido una condición previa para la supervivencia misma de Ucrania. A lo largo de todo esto, fue capaz de demostrar flexibilidad y una capacidad para actuar en diferentes niveles de liderazgo: estratégico, operativo y táctico. En el análisis final, Zelensky es un líder en tiempos de crisis, un símbolo internacional; puede guiar a su país hacia la unidad y hacia una mejor posición frente a una amenaza existencial.

DISCUSIÓN

El liderazgo de Volodymyr Zelenskyj se ha convertido en un ejemplo destacado de liderazgo transformacional en tiempos de crisis. Desde el inicio del conflicto con Rusia, Zelenskyj ha demostrado una gran habilidad para inspirar a los ucranianos y movilizar tanto a las fuerzas armadas como a los civiles en defensa del país. La cohesión que ha logrado entre distintos sectores sociales ha sido clave para mantener la resistencia frente a una invasión militar superior. Su capacidad para unir a la nación, incluso con tensiones internas previas, es uno de los factores más importantes en el éxito defensivo de Ucrania.

Otro aspecto fundamental de su liderazgo ha sido su enfoque estratégico en la comunicación. Zelenskyj ha aprovechado su experiencia como actor y comunicador para proyectar una imagen de liderazgo fuerte y resiliente, tanto a nivel nacional como internacional. Su famosa frase “Estamos todos aquí” se volvió un símbolo de resistencia, marcando una diferencia con otros líderes que en situaciones similares optaron por huir. Este manejo eficaz de la narrativa del conflicto le ha permitido mantener el apoyo popular y atraer la atención internacional de manera constante, lo cual ha sido crucial para asegurar el respaldo militar y financiero de potencias occidentales.

El impacto del liderazgo de Zelenskyj se percibe en varios niveles. A nivel interno, su liderazgo transformacional ha sido decisivo para mantener alta la moral entre los ciudadanos y las fuerzas armadas, lo que ha permitido a Ucrania resistir ante un ejército ruso mejor equipado. La movilización social que ha promovido es un componente central de la estrategia defensiva, logrando que gran parte de la población civil participe activamente en la resistencia.

A nivel internacional, Zelenskyj ha fortalecido las alianzas estratégicas de Ucrania con potencias como Estados Unidos, la Unión Europea y otros países de la OTAN. Esto se ha traducido en un apoyo significativo en términos de recursos militares, financieros y diplomáticos. Además, su habilidad para manejar la “guerra de la información” ha creado una narrativa que posiciona a Ucrania como un símbolo global en defensa de la democracia, facilitando la continuidad del respaldo internacional en un conflicto que se ha extendido en el tiempo.

CONCLUSIONES

El liderazgo de Volodymyr Zelenskyj durante el conflicto con Rusia es un claro ejemplo de cómo un líder puede enfrentar y superar desafíos extremos usando estrategias efectivas de comunicación, movilización social y alianzas internacionales. A lo largo del análisis se identificaron varios factores clave que sustentan su liderazgo y las formas en que ha sabido adaptarse a diferentes niveles de responsabilidad.

Uno de los pilares de su éxito ha sido su capacidad para movilizar a la sociedad ucraniana. Zelenskyj ha logrado unir a los ciudadanos y a las fuerzas armadas en torno a un propósito común: la defensa de la soberanía nacional. Este estilo de liderazgo inclusivo, que involucra tanto a civiles como a militares, ha permitido a Ucrania resistir firmemente ante una invasión militar mucho más poderosa. La cohesión social lograda bajo su liderazgo ha sido esencial para la defensa del territorio ucraniano.

Otro aspecto crucial ha sido su habilidad para manejar la narrativa del conflicto. Zelenskyj ha utilizado redes sociales y foros internacionales para captar la atención global y asegurar el respaldo de Occidente. Su comunicación estratégica ha sido fundamental para garantizar que Ucrania recibiera el apoyo necesario en términos de ayuda militar y financiera, prolongando así su capacidad de resistencia.

Además, Zelenskyj ha demostrado una gran adaptabilidad en su estilo de liderazgo, alternando entre enfoques transformacionales, democráticos y situacionales según las necesidades del momento. Su liderazgo transformacional inspiró a la población a resistir; su enfoque democrático permitió una toma de decisiones descentralizada, dando poder a los comandantes locales para actuar con rapidez en el campo de batalla. Esta flexibilidad ha sido crucial para contrarrestar la ofensiva rusa y sostener la defensa de Ucrania.

En el ámbito de la estrategia, Zelenskyj ha operado bajo los principios del realismo clásico, priorizando la seguridad nacional y la integridad territorial. En tiempos de guerra, su enfoque ha sido asegurar la supervivencia del Estado sin hacer concesiones territoriales, manteniendo a Ucrania como un país soberano. Además, su liderazgo transformacional ha mantenido alta la moral de la población y de las fuerzas armadas en momentos críticos.

La habilidad de Zelenskyj para construir alianzas estratégicas con potencias occidentales ha sido fundamental para sostener la defensa de Ucrania. Su liderazgo ha asegurado el apoyo continuo de la OTAN, la Unión Europea y Estados Unidos, proporcionando los recursos necesarios para resistir una invasión prolongada. Esto no solo ha impactado en la resistencia ucraniana, sino también en el equilibrio de poder en la región y en el escenario global.

Zelenskyj ha consolidado un liderazgo transformacional que ha unido a la población en torno a la defensa de la soberanía nacional. Tanto las fuerzas armadas como la sociedad civil han asumido un papel activo en el conflicto,

logrando una cohesión social y una firmeza de resistencia frente a un enemigo más poderoso.

El análisis revela que la capacidad de Zelenskyj para adaptar su liderazgo a las circunstancias cambiantes ha sido clave para su éxito. Desde un enfoque transformacional, ha inspirado y movilizado a la población; su estilo democrático ha permitido decisiones rápidas y descentralizadas en el campo de batalla. La comunicación ha sido otra herramienta crucial, ya que su manejo de la narrativa ha logrado captar el apoyo internacional que Ucrania necesita para mantener su resistencia.

En resumen, el éxito de Zelenskyj radica en su habilidad para combinar diferentes estilos de liderazgo según lo requiera la situación. Esto ha dado resultados tangibles: una fuerte unidad nacional, apoyo internacional continuo y la capacidad de resistir militarmente frente a un adversario superior. A nivel global, sus esfuerzos diplomáticos han tenido un impacto directo en la llegada de ayuda militar y financiera, elementos esenciales para sostener la resistencia ucraniana.

REFERENCES

- Defensa, M. E. (2023). *REVISTA DEL EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL*.
- Härtel, A. (2022). *Die Ukraine unter Präsident Selenskyj*. March.
- Im, A. (2022). *MARTIAL ARTS WASHINGTON KRAINE -KRIEG*.
- Ishchenko, V. (2023). The Minsk Accords and the Political Weakness of the “ Other Ukraine “ The Minsk Accords and the Political Weakness of the “ Other Ukraine .” June. <https://doi.org/10.30965/24518921-00802002>
- Katchanovski, I. (2023). *The Ukraine-Russia War and Its Origins*. February.
- Lange, N. (2024). Wie man Russland schlagen kann – *Lektionen aus dem Verteidigungskrieg der Ukrainer*. 8(1), 16–38.
- Manohar Parrikar Institute for Defence Studies and Analyses, P. P. L. (2024). *UKRAINE WAR Military*.
- Mearsheimer, J., & Kissinger, H. (2023). Die Theorie zum Krieg ? Klassischer Realismus , *Strategie und Russlands Angriffskrieg*. 7(1), 80–86.
- Nacional, I. de D. (2019). Liderazgo Militar. XXI Conferência de Diretores Dos Colégios de Defesa Iberoamericanos, 53(9), 1689–1699.
- Nivievskyi, O., & Neyter, R. (2024). Ukraine – Analysen Folgen des russischen Angriffskriegs für die. February. <https://doi.org/10.31205/UA.294.01>
- Riedel, S. (2022). *Ukraine in Conflict of National Identity*. September.
- Santos Barón, M. A. (2024). El conflicto entre rusia y ucrania: una guerra de quinta generación. *Opera*, 35, 37–61. <https://doi.org/10.18601/16578651.n35.03>

- Udris, L., Vogler, D., Eisenegger, M., & Siegen, D. (2022). Die Qualität der Berichterstattung über den Ukrainekrieg. January.
- Umland, A. (2019). Selen skyj und der Donbas - Konflikt. July.
- Vázquez-Damaso, A., & López-Mendoza, J. G. (2024). Liderazgo en las Organizaciones *Leadership in organizations*. 11(22), 74–76.