

LIDERAZGO MILITAR PARA LA TRANSFORMACIÓN: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA VISIÓN DE LOS JESUITAS

Por: Crnl. de E.M.C. (S.P.) Mauro Argoti

RESUMEN

Este artículo pretende hacer una reflexión sobre el liderazgo en tiempos de cambio y su aplicación en el ámbito de las instituciones militares, analizando el estilo de liderar propuesto por los Jesuitas para lo cual, se busca descifrar las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las complejidades del entorno? ¿Cómo se configura el escenario estratégico en el ámbito de la seguridad? ¿Qué propuesta ofrece el liderazgo al estilo de los jesuitas? ¿Cómo se infiere este estilo a las organizaciones de la defensa? ¿Qué tipo de liderazgo se requiere para la transformación de las fuerzas militares?.

Palabras clave: **liderazgo / escenario / seguridad / liderazgo jesuita / Fuerzas Armadas.**

Introducción

El liderazgo es un fenómeno social y por ende reviste una gran complejidad porque avoca la participación humana. La RAE¹ (2020) lo define como “condición de líder; ejercicio de las actividades del líder y situación de superioridad en que se halla una institución u organización (...)”. Robbins y Judge (2017) lo miran más bien como una habilidad a través de la cual se genera influencia en un grupo de personas que facilita la consecución de objetivos comunes; sin embargo, se apresuran en aclarar que liderar y gerenciar no es precisamente lo mismo, haciendo notar que los derechos formales que la organización asigna a los dirigentes no traen implícito su posibilidad de liderar.

El trabajo aborda el estilo de liderazgo implementado por los Jesuitas desde hace más de cuatro siglos y los aspectos que podrían ser considerados en el ámbito de las organizaciones militares, para lo cual, se partió del análisis de la complejidad del entorno y del

escenario de seguridad particularmente, para a partir de ahí, describir las teorías del liderazgo, lo que sirvió como marco para explicar los aspectos sobresalientes de la propuesta jesuita, relacionándola luego con su aplicabilidad a las instituciones militares, finalizando con algunas conclusiones que ponen de relieve la urgencia de replantear el liderazgo militar para la transformación institucional. Todo lo anterior en función de una revisión bibliográfica que permitió sustentar los temas planteados.

Entornos Complejos y Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno social y como todos los fenómenos sociales, no se produce en el vacío sino por el contrario, está influenciado por el entorno, depende de éste y al mismo tiempo genera impacto en el mismo, por ello, no es posible abordar y comprender el liderazgo sin antes considerar algunos aspectos relacionados con el escenario; tampoco se puede interpretar un liderazgo sin pensar antes la complejidad que representa el entorno donde las personas, las comunidades y las organizaciones se

1 Real Academia Española.

“La organización debe impulsar a sus mandos a edificarse como líderes de líderes, conformando equipos a partir de grupos humanos, cuya suma aporte al mejoramiento propio y fortalezca el logro de la misión y visión institucional”

desenvuelven; realidades cuya comprensión, está atravesada por paradigmas.

El conocimiento opera en función de la selección de unos datos y el rechazo de otros; operación que se lleva a cabo conforme a *paradigmas*, entendidos estos según Morin (1996) como “principios ‘supralógicos’ de organización del pensamiento”, que dirigen la visión de las cosas y del entorno sin tomar conciencia de ello (p. 28). Por esta razón, insiste el filósofo y sociólogo francés, pensar un fenómeno es difícil porque no tenemos a nuestra disposición los medios para imaginar la complejidad de un problema, por lo que amerita tomar conciencia de las efectos que genera asumir paradigmas que desfiguran lo real y lo limitan a fórmulas y ecuaciones que mutilan el conocimiento; lo simplifican y, al hacerlo, arriban a la “inteligencia ciega” que destruye los conjuntos y separa a las cosas de sus ambientes, desintegrando así las realidades claves (pp. 29-31).

Es esa complejidad; a la que Morin (1996) alude como “el tejido de eventos, acciones interacciones retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (p. 32); la que hay que interiorizar para proponer liderazgos acordes a las condiciones imperantes ya que, a diferencia del pensamiento simplificante que mira los fenómenos sociales de manera plana y busca darles un orden; el pensamiento complejo afronta la vida real; encara la realidad materializada por eventos que son confusos porque configuran *entramados*, término que utiliza para describir un “juego infinito de inter-retroacciones” (p. 33). Así, prima un espacio de convivencia que lejos de ser claro, distinguible y fácil de interpretar; más bien resulta ser un universo con gran

volatilidad, incertidumbre, complejidad y donde priman las ambigüedades.

Volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés), fue la manera en que, en el *United States Army War College (1998)* se resumieron los cambios dramáticos que se comenzaron a evidenciar en el escenario global a partir de los años ochenta y con mayor claridad en los noventa. Estos cambios y transformaciones que se siguen produciendo de forma permanente y cada vez más vertiginosa, determinan que las formas de liderar en la actualidad y en el futuro sean mucho más desafiantes que aquellas que predominaron en el pasado.

A través de un marco de acción al que Dave Snowden denominó *Cynefin*, término galés relacionado con lo familiar o conocido, el habitat o refugio donde las personas están interrelacionadas; Kurtz y Snowden (2003) describen un mecanismo de apoyo a la toma de decisiones y formulación de estrategias a partir de la premisa de que, el acto de decidir se ha convertido en un desafío enorme para las organizaciones, derivado de las dificultades que genera el entendimiento de un ambiente inestable y en permanente cambio; para lo cual explican, la prioridad es crear previamente sentido de las complejidades existentes en el contexto donde una situación se desarrolla, pudiendo ser dicho contexto simple, complicado, complejo, caótico o incluso desordenado.

A partir de la identificación y de la creación de sentido del contexto en el que la problemática se ubica, se destacan formas específicas de pensar en función del nivel de certeza existente respecto de la relación causa-efecto y, por ende, de hacer elecciones y actuar. Esos tipos de pensamiento y actuación influyen también en la forma de liderar debido a que los ambientes presentes y futuros, como se mencionó anteriormente, son VUCA y los problemas simples, rápidamente pueden transformarse en complejos e incluso caóticos, y liderar en la complejidad o en el caos, requiere de formas menos tradicionales; obliga a romper paradigmas y enfrentar los problemas, las situaciones, los conflictos y los cambios, de maneras distintas e innovadoras.

El Escenario de Seguridad

Cuando Bartolomé (2016) afirma que los temas de seguridad tienen un jerarquía elevada, lo hace argumentando que en la actualidad, dichos temas no solo generan una preocupación

prioritaria y ocupan por ende un lugar preponderante en el análisis y discusión entre los actores del sistema, sino que cada vez las agendas se modifican con mayor rapidez, lo que ha provocado algunos efectos que trascienden el presente y se proyectan al futuro como: la prioridad de la cooperación internacional, la importancia de la inteligencia para aclarar la incertidumbre imperante, la urgencia de revisar los enfoques de la seguridad nacional y, el empleo y conducción de las fuerzas armadas (p. 111).

Si bien durante el período de la Guerra Fría el escenario se configuró en función de una dinámica de conflictividad intersistémica que explican Neila et al. (2018), se produjo por la confrontación entre la postura del Oeste versus la del Este, que liberaban las tensiones en las periferias de sus respectivas áreas de influencia y por ende con un predominio del actor estatal y el uso de la fuerza como medio para alcanzar sus fines; lo que vino luego de la finalización de esta dialéctica bipolar puso en emergencia una variedad de aspectos relacionados a la seguridad que tienen como momentos relevantes, el surgimiento de la seguridad humana impulsado por las Naciones Unidas y del concepto de multidimensionalidad en el seno de la Organización de Estados Americanos a partir de la Conferencia Especial de Defensa de México en 2003 (OEA, 2003).

Las amenazas y por ende el escenario de la seguridad en la actualidad se han transformado; estos cambios obedecen al surgimiento de nuevos actores y formas de actuación que se suman a las ya tradicionales; estos actores supra y sub, compiten con los propios estados producto de la capacidad que ostentan y el aprovechamiento de los beneficios que la tecnología y la globalización les proporcionan, lo que les permite actuar de manera más ágil en los espacios comunes como el cibernético. Lo anterior origina que, a partir de esa multiplicidad de amenazas existentes, que de acuerdo con Argoti (2017), se manifiestan de manera “interrelacionada, intermística, subrepticia, inesperada, inverosímil, impactante por la violencia con la que en ocasiones aparece” (p.142), y a la que se suman otras problemáticas como la ambiental; se genere una mayor demanda por parte de las personas y comunidades que se ven afectadas por la inseguridad vigente; demandas que los estados

no tienen posibilidad de satisfacer en la medida requerida dada las amplias limitaciones de tiempo, espacio y recursos.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo, explican Robbins y Judge (2017) es uno de los términos más consultados a la hora de solicitar información a través del internet, lo que denota su vigencia y el interés por conocer este fenómeno dinámico, motivo por el cual, tanto para explicar esta realidad, como para proponer estilos de llevarla a la práctica acorde a las necesidades actuales, se han propuesto una serie de teorías que van desde las referidas a los rasgos, hasta las conductuales y de las enfocadas en la contingencia e interactivas, hasta los modelos más contemporáneos.

Los autores destacan que lo que caracteriza de manera común a las teorías contemporáneas, es el hecho de considerar a los líderes como aquellas personas que inspiran a sus seguidores a través de “palabras, ideas y conductas” (p. 379). El liderazgo carismático y el liderazgo transformacional que constituyen las dos formas de liderazgo contemporáneo, no son mutuamente excluyentes; de hecho, el carisma presente en ciertos líderes potencia el ejercicio de su liderazgo transformacional, y los métodos transformacionales, impulsan el carisma.

Robbins y Judge (2013) destacan que, mientras el liderazgo carismático se basa en los rasgos de personalidad del individuo, lo que lo hace ser admirado, respetado, dotado de cualidades que van más allá de lo común y por ende digno de liderar y ser seguido; el liderazgo transformacional que representa un estadio superior a la forma transaccional de liderar, ya no solo recompensa como lo hace éste, sino que construye un equipo donde solo existía un grupo; guía y estimula a los seguidores hacia metas comunes inspirándolos para que trasciendan la particularidad de sus propios intereses en beneficio del equipo y de la organización, prestan atención de forma sincera y espontánea a sus problemas y necesidades de manera individualizada; estimulan su crecimiento y desarrollo intelectual; los estimulan a ser más creativos; buscan participación y consensos; en definitiva, “el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder” (p. 384); en definitiva, esta manera de cultivar el liderazgo genera reconocimiento.

El liderazgo transformacional, que suele producir mayor confianza; resulta exitoso en las instituciones armadas debido a que las circunstancias del ejercicio de la profesión militar, obliga a una interacción más directa y cercana entre líderes y liderados, en particular en situaciones de mayor riesgo que suele estar dominada por entornos complejos y caóticos; debido a que el liderazgo transformacional, como señalan Robbins y Judge (2013), se enfoca en el equipo y pone en relevancia las metas comunes, prioriza las creencias y valores compartidos, así como privilegia la combinación de esfuerzos para alcanzar los resultados esperados.

Pero liderar no equivale a dirigir o gerenciar. Ya a finales de la década del ochenta, Kotter (1992) a partir de varios estudios realizados para analizar el comportamiento de los directores ejecutivos de instituciones públicas y empresas privadas, llegó a la conclusión de que el liderazgo en las organizaciones complejas (como las militares), es tan importante como la dirección y por ende, no puede ser catalogado lo uno como bueno y lo otro como malo o viceversa; pero insistió en que el liderazgo no es dirección; de hecho, a diferencia del liderazgo que es un proceso muy antiguo; la dirección surge a partir del siglo XX por la necesidad de alcanzar objetivos organizacionales en función de una apropiada administración. El liderazgo señala Kotter, marca un rumbo, genera compromiso, motiva e inspira; sus marcos temporales son mucho más amplios que los de la dirección y asume la consideración de ciertos valores en su accionar. En todo caso, se requieren de estos dos haceres para producir resultados; si uno de ellos falta o es inadecuado, la situación se deteriora y produce una implosión

El Liderazgo al Estilo Jesuita

Cuando Chris Lowney (2004) refiere su transición desde la Compañía de Jesús donde fue seminarista durante siete años, a convertirse en un importante funcionario de J.P. Morgan, la transnacional que se posiciona en el ápice mundial de una industria tan competitiva como la de los servicios financieros, pensó que

“Todo liderazgo empieza por saber uno dirigirse a sí mismo”

su experiencia anterior respecto a dirección y liderazgo, poco podría aportar a su nuevo rol y a la propia empresa para que se mantenga en el nivel que había alcanzado; sin embargo, pronto dedujo que las características del primer “negocio” del cual había sido parte y del actual en la Casa de Morgan, tenían más similitudes y desafíos a cumplir que los que pensó inicialmente y pudo entender que aquellos aspectos que los Jesuitas (sin proponérselo) profesaban como principios clave del ejercicio del liderazgo, eran una efectiva y positiva forma de alcanzar y mantener el éxito aún en circunstancias complejas.

La Compañía de Jesús fundada por Ignacio de Loyola en el siglo XVI, se construyó sobre la práctica de un liderazgo innovador y adaptado a cada tiempo; cada lugar y escenario en los que incursionó fue exitoso. Los Jesuitas describe Lowney, se lanzaron hace más de cuatro siglos a descubrir y conquistar un mundo que, dadas sus incertidumbres, complejidades y cambios; tiene muchas similitudes al entorno actual y hasta quizá fuera más desafiante debido a la ausencia de las facilidades que la globalización y la tecnología permiten en el mundo contemporáneo.

Los principios del liderazgo de los Jesuitas parten de una idea básica que la explica Lowney, (2004) de la siguiente manera:

“Todos somos líderes y toda nuestra vida está llena de oportunidades de liderazgo. El liderazgo no está reservado a unos pocos mandamases de grandes compañías ni tampoco se limita a oportunidades de liderazgo en el trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso de un día. (p. 7)

A partir de estas realidades históricas, el autor se planteó una única interrogante respecto de esta organización: “cómo se comportaron y cómo condujeron a los demás” (p. 7), para así tratar de descifrar ese liderazgo revolucionario que bajo el paraguas de su máxima jesuítica “Trabaja como si el éxito dependiera de tu propio esfuerzo, pero confía como si todo dependiera de Dios” (p. 8); les permitió a estas diez personas en 1540, fundar una compañía que sin capital ni plan de negocios, llegó a ser en un momento, la de mayor influencia en todo el mundo y que

aún en el presente mantiene prestigio, vigencia y sigue proyectando su influjo bajo una visión estratégica a largo plazo.

Cuatro pilares responden al éxito respecto de la pregunta formulada por Lowney, que descifra el hecho de que los iniciantes jesuitas triunfaran como líderes: “conocimiento de sí mismos; ingenio; amor y; heroísmo”. Estos cuatro valores que parten del reconocimiento que cada novicio da al hecho de que “todo liderazgo empieza por saber uno dirigirse a sí mismo”; pretenden formar líderes que sepan claramente cuáles son sus fortalezas, debilidades así como sus valores; que posean una clara visión del mundo; que tengan capacidad de innovar y de adaptarse a un entorno en permanente cambio; que traten a los demás con afecto y los vean con una actitud positiva y; que se robustezcan a ellos mismos y a los demás con anhelos heroicos (p. 12).

Liderazgo Militar para la transformación desde el enfoque Jesuita

El liderazgo es un acto propio del ejercicio militar que está vinculado a la acción de mandar. En el ámbito de las organizaciones militares, los roles de mando y liderazgo reflexiona Repossi (2005), suelen asignarse de manera paralela y concurrente pues, al establecer en función de la jerarquía un mando, quien haya sido investido asumirá la función de líder del grupo sobre el cual ejercerá dicho mando; sin embargo, la autoridad que detenta quien comanda, no garantiza que reciba el reconocimiento por parte de quienes están bajo sus órdenes; como sentencia Gavet (2018, 22) “el *portagalones* manda (pero) un *portagalones* puede, aún sin conciencia de ello, (...) destruir la disciplina, (...) hacer detestar el servicio y, en fin, desmoralizar a su tropa”. Por ello, el reconocimiento es fundamental para el ejercicio de un liderazgo efectivo.

En este sentido cabe reflexionar respecto de la propuesta de los Jesuitas, cuyo ejercicio del liderazgo de acuerdo con Lowney (2004) busca determinar quiénes son los líderes, cómo viven y cómo llegaron a ser líderes, postura que los aleja de aquellos enfoques que plantean tácticas, técnicas o una variedad de requisitos y recetas mágicas para liderar eficazmente, y lo explica en función de cuatro diferencias fundamentales que se resumen en que: todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo; el

liderazgo nace desde adentro en función de quién se es; liderar constituye una manera de vivir y no un simple acto y además; del criterio de que una persona nunca termina la tarea de hacerse líder a sí mismo (pp. 17-18).

El aspecto sobre la afirmación de que “todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo bien

“El liderazgo en tiempos de cambio y su aplicación en el ámbito de las instituciones militares”

o mal” (p. 18), por una parte, destruye el mito estereotipado y tipológico dice Lowney, de que el líder nace, y sentencia que no existen prohombres destinados para liderar, sino que todas las personas poseen un potencial de liderazgo que no es aprovechado. En las instituciones militares suele verse como líderes, únicamente a quienes ostentan el mando en posiciones más visibles o elevadas como el caso de un comandante de ejército, una división, una brigada, un batallón o un buque, excluyendo en muchos casos a quienes asumen ese mismo rol en unidades más pequeñas o en entornos específicos operativos o no operativos, como sucede en las instancias administrativas, financieras, logísticas, comunicacionales y otras. Hacer líderes de todos, incluso es concomitante con la posibilidad de evitar el efecto negativo que puede tener la sucesión dentro de la cadena de mando cuando no hay un líder que reemplace al primero.

Por otra parte, es importante destacar, según el autor, que se lidera todo el tiempo y no únicamente en momentos de frenesí. El frenesí en el ámbito de la defensa se evidencia en las crisis o en la batalla, lo que equivale a la excepcionalidad; al 1% de las oportunidades, con lo cual se ve desperdiciando el potencial que ofrece el 99% restante del tiempo para liderar y formar líderes. El desempeño de los individuos que son parte de un reparto militar tiene mucho que ver con las cualidades del líder que conduce la unidad, pero también con el liderazgo no perceptible de los pares e incluso los subalternos, cuando alientan a sus compañeros o superiores a seguir en la lucha frente a una situación crítica o para enfrentar los desafíos de la cotidianidad con entereza,

en busca del logro del fin común materializado en el marco de la cultura organizacional de la institución.

El liderazgo jesuita se diferencia de otras propuestas en segundo término, continua Lowney, porque nace desde adentro; determina quien soy yo y lo que hago; esto significa que se pone el acento, no en lo que hacen los líderes, sino en quiénes son líderes, señalando al respecto que no se llega a ser líder simplemente leyendo y repitiendo un manual de instrucciones, sino empezando por el conocimiento de sí mismo. Para liderar hay que saber lo que se es, lo que se valora, lo que se desea y tener claro los principios rectores; es la visión personal la que sienta las bases del liderazgo, y esa visión personal debe alinearse con la visión y la misión organizacional y para que ésta sea interiorizada, es preciso que, en todos los niveles de ejercicio del mando de las instituciones militares, éstas no solo sean recitadas, repetidas o difundidas en columnas y paredes, sino que se evidencie un apasionamiento verdadero por alcanzarla y que su logro sea en la práctica el fin y la satisfacción de todos.

Un tercer aspecto diferenciador, es el que el liderazgo no es un acto sino una manera de vivir; con ello, el criterio bastante difundido de que el liderazgo es un trabajo, una función o solamente un rol a asumir en determinadas circunstancias o dentro de la labor relacionada con las responsabilidades asignadas; no tiene asidero, porque para los Jesuitas, “el liderazgo es la vida real del líder” (p. 23); un modo de ser, de proceder, de trascender en función de un proyecto común donde los objetivos de la organización son del equipo y los de la persona también; una brújula que guía a través de la visión y la misión, que es compartida por todos y que orienta el comportamiento en todo momento y circunstancia; por ello, el procedimiento de lista de chequeo o comprobación que suele implementarse únicamente como un mecanismo de verificación de las ejecutorias y metas en las instituciones militares, puede denotar una falta de liderazgo y una ausencia de líderes, porque un líder no requiere de control estricto sino de una guía general para asegurarse que lo que se hace y cómo se lo hace, está en función de esos principios superiores que suelen denominarse valores.

Finalmente, el camino hacia el liderazgo denota un proceso continuo de autodesarrollo. No hay fórmula posible de hacerse y al mismo tiempo

de hacer de un individuo un líder de la noche a la mañana, porque el liderazgo personal desde la mirada jesuita insiste Lowney, es una tarea permanente y requiere que ese conocimiento de sí mismo deba ser cultivado e irse adaptando a los cambios propios y a los que se producen en el ambiente externo, lo cual permite ir priorizando fortalezas y minimizando debilidades. En las fuerzas armadas, esta necesaria evolución de los liderazgos suele subsumirse ante la urgencia de la búsqueda del líder superdotado que elevado a esa posición excepcional en una determinada función o tarea específica, se piensa que tendrá la solución a todas las preguntas planteadas y se asume que sin su única dirección se navegará a la deriva; equívoco que nace al pensar que el liderazgo está reservado para unos pocos lo cual, en lugar de fortalecer, debilita la organización y la expone a enfrentar los desafíos de la complejidad presente y futura con dificultad y con limitadas posibilidad de éxito.

Conclusiones

Entender la complejidad del escenario que permita generar formas de pensamiento que alejen a los dirigentes de los paradigmas viciados, es el paso previo para decidir cómo actuar en circunstancias de gran incertidumbre y cambio permanente. La comprensión del ambiente y la posibilidad de hacerlo parte del propio sistema social; sistema que en este caso esta materializado por las instituciones de la defensa, es una prioridad que se puede alcanzar desde un liderazgo renovado que derivará no solo en el diseño e implementación de estrategias acertadas para alcanzar las metas fijadas, sino que fortalecerá a las propias instituciones.

Las formas de entender, construir y ejercer liderazgos alternativos que vayan más allá de la transacción, que opera a través de intercambios plasmados en premios y castigos o de aquellos que giran en torno a personalidades carismáticas que muchas veces terminan actuando en función de intereses propios o de grupos; es fundamental en el ámbito militar pues, se debe buscar el compromiso de todos los integrantes del sistema, reconociendo a cada uno como un elemento importante dentro del engranaje institucional y para ello, la propuesta del estilo jesuita orienta el pensamiento y la acción, al establecer como punto de inicio la construcción del líder desde la individualidad, con la aceptación de sí mismo y el reconocimiento de

las potencialidades y debilidades que posee.

La organización debe impulsar a sus mandos a edificarse como líderes de líderes, conformando equipos a partir de grupos humanos, cuya suma aporte al mejoramiento propio y fortalezca el logro de la misión y visión institucional. El mundo sigue cambiando y no espera; los problemas son más desafiantes y requieren urgente atención por parte del Estado que, en el caso de las fuerzas armadas, tiene que ver con la posibilidad de garantizar que el bien público denominado defensa, llegue a todos en igualdad de condiciones y oportunamente, y en este afán, los líderes deben actuar conforme la realidad lo exige.

Bibliografía

- Argoti, M. (2017). El Planeamiento de la defensa: un imperativo para la eficiencia del Estado. *Ciencias de la Seguridad y Defensa*, 2(4), 141-147.
- Bartolomé, M. (2016). Algunas aproximaciones a la agenda de seguridad internacional contemporánea y la influencia teórica en sus contenidos. *Política y Estrategia*, (128), 101-134.
- Gavet, A. (2018). *El Arte de Mandar. Principios del mando para uso de los oficiales de todos los grados*. Santiago de Chile: Círculo Acton Editores.
- Kotter, J. P., (1992). *Una Fuerza para el Cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Kurtz, C. F., y Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated word. *IBM SYSTEMS JOURNAL*, 42(3), 462-483.
- Lowney, C. (2004). *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Magge II, R. R., and Somervell B. B. (Eds.). (1998) *Strategic Leadership Primer*. Carlise Barracs, PA: Army War College, Department of Command, Leadership, and Management. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a430467.pdf>
- Morin, E. (1996). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa editorial.
- Neila, J., Moreno, A., Alija A., Sáenz, J., y Sanz, C. (2018). *Historia de las Relaciones Internacionales*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- OEA. (2003). *Declaración sobre seguridad en las Américas*. [Archivo PDF]. <https://es.scribd.com/document/82515054/Declaracion-sobre-Seguridad-en-las-Américas-OEA-2003>
- RAE (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/seguridad>
- Reposi, E. (2005). El Mando y el Liderazgo en el Ejercicio de la Función profesional. Tercera y última parte. Capítulo V y Conclusiones. *Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación*, 3(10), 1-14. http://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0310_art1-El_mando_y_el_liderazgo.pdf
- Robbins, S. P., y Judge T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.