

Las principales competencias del líder estratégico militar para 2040

The main competencies of the military strategic leader for the 2040 horizon

Resumen: La sociedad moderna enfrenta constantes cambios en un entorno complejo e incierto. Consciente de los desafíos futuros, el Ejército Brasileño (EB) desarrolló el Concepto Operacional del Ejército Brasileño (COEB) –Operaciones de Convergencia 2040 (EB20-MF-07.101)–, centrado en operaciones conjuntas, combinadas e interagencias. El liderazgo de calidad es esencial para que EB enfrente estos desafíos. Los líderes estratégicos deben ser pensadores de alto nivel, combatientes, conocedores de la estrategia y la política, con una comprensión de las dimensiones humana, física e informativa y capaces de anticipar el papel futuro de la institución. Este artículo analiza las principales competencias del líder estratégico en el contexto del COEB 2040, con la consulta a autoridades militares experimentadas. Estas consultas ayudaron a identificar las principales competencias para que los futuros líderes militares respondan de manera decisiva a los desafíos estratégicos emergentes.

Palabras clave: Ejército Brasileño; COEB 2040; operaciones de convergencia; competencias; liderazgo estratégico.

Abstract: Modern society is in constant transformation, in a complex and uncertain environment. The Brazilian Army (EB), aware of future challenges, developed the Operational Concept of the Brazilian Army (COEB) – Convergence Operations 2040 (EB20-MF-07.101), focused on joint, combined, and interagency operations. Quality leadership is essential for the EB to face these challenges. Strategic leaders must be high-level thinkers, combatants, knowledgeable in strategy and politics, with an understanding of human, physical, and informational dimensions, capable of anticipating the institution's future role. This article investigates the main competencies of strategic leaders in the context of COEB 2040, consulting experienced military authorities. These consultations helped identify essential competencies for future military leaders to respond decisively to emerging strategic challenges.

Keywords: Brazilian Army; COEB 2040; convergence operations; competencies; strategic leadership.

Rafael Augusto de Brito 

Escuela de Comando y Estado Mayor
(ECEME)

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

britopqdt@yahoo.com.br

Recibido: 30 jul. 2024

Aceptado: 1 sept. 2025

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons
Attribution Licence

1 INTRODUCCIÓN

El énfasis en la calidad del liderazgo del Ejército Brasileño (EB) ha sido una herramienta apropiada que permite a los militares enfrentar los nuevos desafíos e incertidumbres del escenario prospectivo, tal como se describe en el Concepto Operativo del Ejército Brasileño (COEB).

La práctica del liderazgo militar, en cualquier nivel, requiere valor e integridad de carácter reconocidos. Al ejercer un liderazgo directo, es más fácil superar los obstáculos en la comprensión de estas premisas, ya que la comunicación está menos sujeta a interferencias y manipulaciones, y el ejemplo constituye uno de sus principales pilares. Sin embargo, cuando se trata del nivel estratégico, hay variables más difíciles de controlar: el entorno es más complejo y la distancia física aumenta el desafío de influir en los comportamientos y dirigir los esfuerzos para lograr los objetivos institucionales (Nunes, 2023).

En los niveles superiores de liderazgo, los líderes estratégicos se caracterizan por su dualidad como luchadores y conocedores de la estrategia y la política. Tienen una comprensión integral de las dimensiones humana, física e informativa, y demuestran un profundo aprecio por estos aspectos. Deben ser capaces de observar el entorno externo del presente para comprender el papel futuro de la institución.

La capacidad de construir y articular objetivos estratégicos hacia un estado final deseado depende de estos líderes. Por ello, es necesario velar por la adecuada formación y desarrollo de los líderes militares, con el fin de asegurar el progreso y adaptación de la organización a los constantes cambios que se producen hoy y mañana.

En esta situación, el líder está principalmente comprometido con cuestiones a largo plazo, como el establecimiento o refuerzo de la cultura y los valores organizacionales, la toma de decisiones y la priorización en la asignación de recursos escasos (Vieira, 2002).

Los avances de la sociedad moderna nos sitúan permanentemente en un entorno de transformación complejo, incierto e interdependiente de los factores que influyen en su desarrollo. El período actual se ha caracterizado por la rápida evolución del conocimiento, por la poderosa revolución tecnológica, por el uso integrado de la información y por la constante mejora de los procesos de gestión y liderazgo de las organizaciones.

Independientemente de la rápida evolución, en términos tecnológicos que han supuesto las transformaciones en la nueva sociedad de la información, el Hombre seguirá siendo el elemento fundamental para la resolución de conflictos, ya sea en situaciones de crisis o de guerra.

En este contexto, el EB creó la primera edición del Manual de Fundamentos del Concepto Operacional del Ejército Brasileño (COEB) –Operaciones de Convergencia 2040 (EB20-MF-07.101) (Brasil, 2023b) como un subsidio para la evolución del Concepto de Transformación del EB, con el propósito de que la Fuerza Terrestre (F Ter) realice proyecciones hacia el futuro en el contexto de operaciones conjuntas, combinadas e interagencias dados los desafíos impuestos por la complejidad que caracterizará el entorno operacional para 2040.

El comandante militar para hacer frente adecuadamente a todas las incertidumbres del panorama bélico contemporáneo necesita adquirir un conjunto de habilidades que se adapte a su nivel de liderazgo y a la estructura organizativa en la que se inserta. Si bien puede haber cierta superposición de

competencias requeridas para el liderazgo estratégico en relación con los otros niveles de liderazgo, cada vez más es importante que los líderes estratégicos desempeñen roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones reforzados por competencias interpersonales, conceptuales y técnicas.

Dados los desafíos que plantea el entorno operacional complejo y dinámico proyectado en el COEB 2040, surge el siguiente interrogante: ¿Qué competencias son fundamentales para que el líder estratégico militar lidere efectivamente la transformación institucional del Ejército Brasileño para 2040?

Este trabajo se divide en ocho secciones, incluida esta introducción. La segunda sección presenta la metodología utilizada. La tercera hace una exposición en el escenario mundial. La cuarta sección enumera las concepciones que impregnan el COEB 2040. Las secciones cinco y seis tratan del punto focal de este artículo, que cubre el liderazgo estratégico militar y la relevancia de las competencias inherentes. En la séptima sección se verifican los resultados de la investigación. En la última sección se hacen las consideraciones finales y se sugieren nuevos estudios sobre el tema.

En este sentido, el objetivo general de este estudio es identificar las principales competencias requeridas del líder estratégico militar para 2040. Específicamente, busca comprender el escenario mundial y sus implicaciones para el liderazgo militar; explorar las concepciones del COEB 2040 que impactan en la formación de líderes; caracterizar las competencias consideradas fundamentales para el ejercicio del liderazgo estratégico; y presentar evidencia empírica que confirme las competencias más relevantes para el futuro del liderazgo militar.

2 METODOLOGÍA

Este trabajo utiliza un enfoque cualitativo, descriptivo y de naturaleza aplicada, con el fin de proponer subsidios para la práctica de la formación y desarrollo de líderes estratégicos en EB. El diseño metodológico es exploratorio explicativo.

Esta investigación se desarrolló en dos etapas complementarias. La primera etapa consistió en una revisión bibliográfica, basada en autores de liderazgo clásico y contemporáneo, documentos oficiales de EB (manuales, planes estratégicos y directrices), así como literatura académica nacional e internacional sobre competencias estratégicas.

La segunda etapa involucró una investigación empírica, realizada mediante un cuestionario estructurado, aplicado electrónicamente, dirigido a una muestra intencional compuesta por diez Oficiales Generales del Ejército activos y en reserva, todos con desempeño comprobado en roles de liderazgo a nivel estratégico. Esta muestra está compuesta por generales que integraron o forman parte del Alto Mando del Ejército, un grupo de notoria experiencia y representación institucional.

El instrumento se dividió en dos secciones: la primera centrada en la asociación entre competencias y los factores críticos del COEB 2040, y la segunda dedicada a la selección de las seis competencias consideradas las más importantes para el líder estratégico para 2040. Las respuestas se organizaron en tablas y gráficos descriptivos, tratadas con base en un simple conteo de frecuencias. Se optó por un análisis cualitativo basado en datos cuantitativos al reconocer que la muestra reducida hace inviable la inferencia estadística, aunque permite interpretaciones robustas debido a la calificación expresiva de los encuestados.

Finalmente, cabe destacar que el cuestionario fue elaborado con base en las dinámicas realizadas en el Curso de Política, Estrategia y Alta Dirección del Ejército (CPEAEx/2024) previamente validado en un entorno académico y alineado con la estructura teórica adoptada en el estudio.

3 EL ESCENARIO MUNDIAL

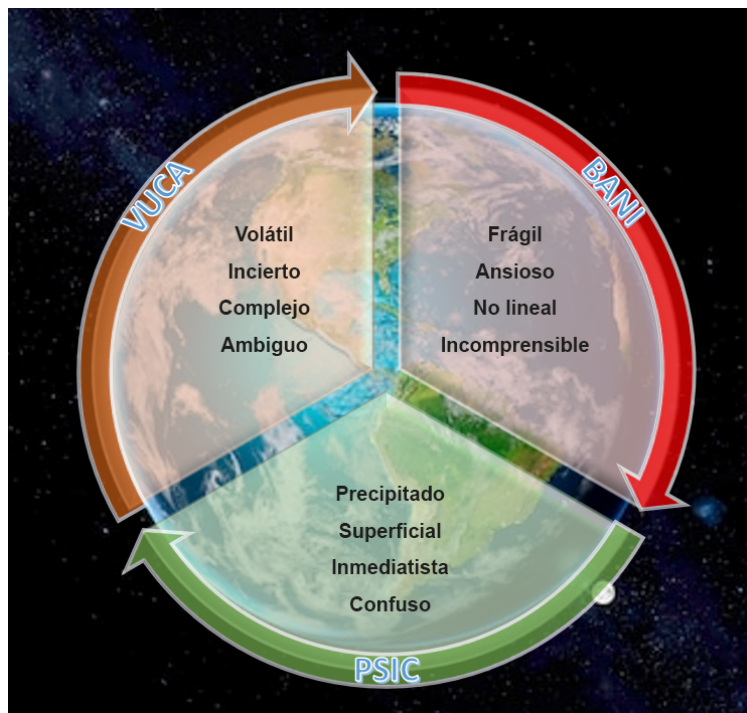
El orden mundial está cambiando, con una creciente multipolaridad y más países que buscan influencia en el escenario internacional. Esta lucha de poder genera tensiones geopolíticas en varias regiones, como Oriente Medio, el Mar Meridional de China y Ucrania.

Al mismo tiempo, los desafíos globales como el cambio climático, las pandemias, la desigualdad social y la migración masiva requieren soluciones urgentes de la comunidad internacional. La proliferación de armas nucleares y el crecimiento del terrorismo intensifican aún más la inseguridad global (World Economic Forum, 2023).

En el mundo digital, la ciberseguridad se vuelve cada vez más crítica, y los ciberataques representan una amenaza constante. La inseguridad alimentaria, la crisis del agua y el crimen organizado transnacional también ponen en riesgo la seguridad y el bienestar de las personas, lo cual completa este escenario dinámico e incierto (Spers; Carvalho; Tozzi, 2023).

Las nomenclaturas Mundo VUCA, BANI y PSIC surgieron como intentos de clasificar la realidad en la que vivimos y resaltar las habilidades esenciales para hacer frente a un contexto en constante cambio. La Figura 1 presenta estas siglas y muestra que el mundo actual convive simultáneamente con los tres conceptos.

Figura 1 - Acrónimos de las características del mundo



Fuente: Elaborado por el autor (2024).

El acrónimo VUCA se originó en el contexto militar durante el período de la Guerra del Golfo en los años 1990. Se refiere a la volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*) para describir los posibles escenarios y contextos de guerra por enfrentar, y, después del ataque del 11 de Septiembre de 2001, alcanzó notoriedad para las otras Expresiones de Poder (Spers; Carvalho; Tozzi, 2023).

Según Spers, Carvalho y Tozzi (2023), a partir de 2018, el acrónimo BANI ha ganado protagonismo como una nueva forma de entender el mundo en constante cambio. BANI se compone de frágil (*brittle*), ansioso (*anxious*), no lineal (*nonlinear*) e incomprensible (*incomprehensible*). Esta nueva concepción se hizo aún más popular durante la pandemia del covid-19, lo que puso de manifiesto la fragilidad de las estructuras sociales y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

Nunes (2022) también sugirió el acrónimo PSIC, que caracteriza el entorno informativo actual marcado por la precipitación, la superficialidad, la inmediatez y la agitación. Este entorno en el que la velocidad de la información impide el análisis crítico, la búsqueda de la novedad genera superficialidad, la inmediatez requiere respuestas instantáneas, lo que lleva a decisiones apresuradas, y la perturbación está vinculada a la desinformación, lo que impide el diálogo constructivo y facilita la manipulación.

Cuadro 1 – Características del mundo en acrónimos

Acrónimo	Características
VUCA	Volátil: Se refiere a la naturaleza impredecible y rápida del cambio Incierto: Describe la falta de claridad hacia el futuro Complejo: Mundo complicado, con sistemas interconectados y múltiples variables Ambiguo: Situaciones pueden interpretarse de diferentes maneras, y no hay respuestas claras o definitivas
BANI	Frágil: Mundo frágil e incierto; todo puede cambiar en cualquier momento Ansioso: La ansiedad se relaciona con el sentido de urgencia en períodos de incertidumbre No lineal: Los cambios no siguen patrones predecibles Incomprensible: Demasiada información genera ambigüedad e interpretaciones diferentes
PSIC	Precipitado: Actuar sin pensar en las consecuencias; tomar decisiones impulsivas Superficial: Superficial o falta de análisis profundo Inmediatista: Busca resultados inmediatos sin considerar el largo plazo Confuso: Estado de confusión, agitación o desorden

Fuente: Elaborado por el autor (2024).

La convergencia de las características de los acrónimos VUCA, BANI y PSIC (Cuadro 1) configura un escenario de profunda complejidad para la toma de decisiones. La volatilidad, la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad (VUCA) se entrelazan con la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprensibilidad (BANI), amplificadas por la precipitación, la superficialidad, la inmediatez y la perturbación del entorno informativo (PSIC).

La amplia difusión de internet y de las redes sociales aporta varios beneficios, como optimizar la interacción entre los individuos y acelerar el intercambio de mensajes. Es innegable que la Internet rompió barreras y fortaleció los lazos sociales al crear un entorno innovador en el que el intercambio de datos se volvió esencial.

Como observó Nunes (2023), en medio de la acumulación exponencial de información, diseminada por una masa incontrolable de medios, surge la necesidad de distinguir lo esencial de lo superfluo, lo significativo de lo irrelevante y lo auténtico de lo falso o distorsionado. Esta tarea, sin embargo, es extremadamente desafiante para los líderes, ya que el tiempo para la reflexión ya no es proporcionado. La presión por la instantaneidad, la velocidad y el volumen de los datos puestos a disposición en el entorno de la información escapa de la lógica jerárquica tradicional e impone al liderazgo un ciclo frenético de interpretación y toma de decisiones. En este contexto, la capacidad de actuar con precisión y oportunidad se vuelve crucial para el éxito de la estrategia de comunicación y la gestión efectiva.

Después del fin de la Guerra Fría en 1991, el mundo vive un momento peculiar. A pesar de la esperanza de un período de paz duradera, estamos viendo un significativo aumento en inversión militar. Esta carrera armamentista impulsada por la competencia entre las grandes potencias recuerda el pasado y genera aprensión sobre el futuro (Silva, 2023).

Se espera en los próximos años un aumento exponencial en la aplicación militar de tecnologías críticas, como la inteligencia artificial (IA), vehículos autónomos y sistemas de armas, misiles hipersónicos, cibernética, propulsión nuclear, bioseguridad, computación cuántica, *big data*, *machine learning*, *internet de las cosas en el campo de batalla*, armas láser, armas electromagnéticas, entre otras. Esas aplicaciones asociadas a cambios en el entorno estratégico **contribuirán cada vez más al empeoramiento de las asimetrías de poder** y modificarán constantemente el carácter de la guerra, con la consiguiente evolución en la concepción del uso de las Fuerzas Militares (Brasil, 2023b, p. 1-3, énfasis agregado).

La Figura 2 muestra las áreas de inestabilidad y conflictos, internos y externos, con base en el Global Conflict Tracker (Council on Foreign Relations [CFR], 2024?). Cabe señalar que ese dispositivo se actualiza de manera oportuna, lo cual permite acceder a mayores datos sobre el conflicto respectivo al hacer clic con el cursor sobre el círculo naranja, que representa el lugar del litigio.

Figura 2 - Áreas de inestabilidad y de conflictos en el mundo actual



Fuente: CFR (2024).

Las tensiones y los conflictos se multiplican en diferentes regiones del mundo. La falta de un actor capaz de estabilizar y aplacar las crisis genera un entorno propicio para la amenaza del uso de la fuerza. Los estados con poder militar superior utilizan esta herramienta para resolver disputas territoriales y reclamar regiones que siguen siendo objeto de litigio debido a factores históricos y económicos (Silva, 2023).

Las ambiciones geopolíticas surgen todos los días alimentando la inestabilidad global. La búsqueda de la hegemonía y el deseo de controlar los recursos estratégicos ponen en riesgo la paz y la seguridad internacionales.

Un mundo en constante transformación moldeado por los cambios sociales, las diferencias generacionales, los avances tecnológicos y un entorno de información dinámico impacta profundamente en los recursos humanos de EB, así como en otras Fuerzas Armadas del mundo. Estas variables interactúan de manera compleja y afectan desde la contratación y retención del personal hasta la capacitación, las operaciones y la cultura organizacional de la institución.

En este contexto turbulento, lograr la conciencia situacional necesaria para la toma de decisiones se convierte en una tarea ardua. La multiplicidad de información, muchas veces contradictoria y de baja calidad, dificulta la comprensión precisa del panorama y la identificación de las direcciones más efectivas.

Parece que las características de los mundos VUCA, BANI y PSIC, especialmente los escenarios de inestabilidad, convergen para crear un entorno de profunda complejidad, que requiere la capacidad de liderar y gestionar el cambio de manera proactiva, tomar las decisiones correctas bajo presión y lidiar con la ambigüedad y la incertidumbre.

4 LAS CONCEPCIONES QUE IMPREGNAN EL COEB 2040

El Ejército Brasileño es una institución nacional permanente bajo el precepto constitucional, guiada por la evolución de la naturaleza de los conflictos contemporáneos, los cambios en la sociedad y el avance tecnológico aplicado a asuntos de defensa, que permite a la institución contribuir a la garantía de los intereses nacionales y tener capacidades compatibles con la estatura política de la nación brasileña en el escenario mundial (Brasil, 2014).

Partiendo de esta premisa, el COEB 2040 publicado en 2023 emerge como un faro en el panorama estratégico de EB. En un mundo en cambio donde la multipolaridad, la incertidumbre y los nuevos desafíos se entrelazan, COEB 2040 asume el papel de una brújula, describiendo cómo F Ter aplicará sus capacidades para cumplir sus misiones para 2040.

Este documento allana el camino para la modernización de EB como una necesidad apremiante, que requiere importantes inversiones en equipamientos, sistemas y doctrinas. También refuerza la interoperabilidad con las otras Fuerzas Armadas como factor preponderante para la cohesión y eficiencia de las operaciones conjuntas en los diversos dominios (terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético y electromagnético) y en las tres dimensiones del combate (física, humana e informativa).

La F Ter busca actuar en Operaciones de Convergencia¹ (Op Cvg) con el objetivo de lograr la derrota del enemigo desde un enfoque integrado y sinérgico que combine las capacidades de las diferentes Fuerzas Armadas y agencias gubernamentales. Esto implica no solo el uso de la fuerza física, sino también una comprensión de los aspectos humanos e informativos del conflicto (Brasil, 2023b).

¹ Las Operaciones de Convergencia consisten en la integración sinérgica y multidimensional de diferentes capacidades militares en un entorno de operaciones complejo y dinámico, con el fin de lograr efectos estratégicos decisivos (BRASIL, 2023a).

En resumen, el COEB 2040 sienta las bases para la evolución del EB al considerar los retos futuros y la necesidad de adaptarse a las transformaciones del entorno operativo.

El panorama de las guerras del futuro se extiende más allá de los tradicionales conflictos armados entre naciones con arsenales comunes. El terrorismo de proporciones catastróficas, con graves consecuencias, y las guerras asimétricas conforman este complejo escenario.

La guerra asimétrica anteriormente llamada irregular incorpora el viejo concepto de terrorismo, insurgencias y acciones de oponentes no tradicionales. En el siglo XXI, la guerra asimétrica se volvió aún más desafiante, con la aparición de nuevos grupos insurgentes, la proliferación de armas pequeñas y la creciente importancia de la tecnología de la información.

Además de los conflictos armados, también existen amenazas capaces de desestabilizar el modelo actual de sociedad y las libertades individuales. Las tecnologías que impactan en la era de la información y el ciberespacio, así como las acciones de guerra química, biológica, nuclear y radiológica también forman parte de este contexto desafiante.

La transformación de las confrontaciones asimétricas genera importantes repercusiones en la seguridad global, lo cual requiere soluciones innovadoras y personalizadas por parte de los países y entidades involucradas. La protección cibernética, por ejemplo, se volvió una prioridad para varias naciones, incluido Brasil que ha implementado iniciativas estratégicas para proteger sus importantes sectores.

El escenario actual está marcado por la intensificación de la competencia entre los Estados, con un enfoque central en el campo científico y tecnológico, y por la redefinición de las relaciones de poder regionales. Los problemas relacionados con el cambio climático tienden a aumentar las tensiones geopolíticas, mientras que el ciberespacio se convierte en un campo de acción cada vez más crucial, que muchas veces genera inestabilidad por parte de los estados, grupos e individuos. Todos estos factores impactan profundamente en la preparación de F Ter para cumplir sus misiones (Brasil, 2019).

En el contexto de COEB 2040 (Brasil, 2023b), para 2040, las operaciones militares ocurrirán predominantemente en zonas urbanas insertadas en un contexto de alta conectividad. En este escenario, la información y la percepción de la opinión pública jugarán un papel clave.

El escenario operacional futuro se caracterizará por la creciente digitalización y automatización del combate, lo que resultará en una aceleración significativa del ritmo de las acciones. Los períodos de toma de decisiones se acortarán, lo que requerirá que los líderes actúen de manera rápida y efectiva ante las circunstancias. La letalidad se aplicará de manera más precisa y selectiva, con operaciones de combate monitoreadas por plataformas remotas y autónomas. Esa evolución tecnológica también puede conducir a un aumento en la judicialización de los conflictos, ya que las acciones de los involucrados estarán expuestas a la opinión pública mundial de manera más inmediata y amplia.

Como se ilustra en la Figura 3, el COEB 2040 presenta sintéticamente el carácter de una guerra en el futuro, lo que refuerza la necesidad de adaptar la Fuerza Terrestre para actuar en un entorno operativo altamente complejo y desafiante.

Figura 3 – Carácter de la guerra futura, según COEB 2040



Fuente: Brasil (2023b), adaptado por el Estado Mayor del Ejército (EME).

El futuro de las acciones militares estará conformado por una compleja red de factores interconectados, desde la hiperconectividad –que amplifica el flujo de información, y la urbanización, que concentra a la población en zonas desafiantes para las operaciones– hasta la relevancia de la información como arma estratégica y la judicialización –que impone límites y responsabilidades.

La automatización ampliada aportará nuevas posibilidades y desafíos, con la aceleración del combate que requiere una toma de decisiones instantánea y una mayor letalidad selectiva. El monitoreo constante de las acciones llevará a que la rendición de cuentas (*accountability*) sea un factor crucial, mientras que la extrapolación del campo de batalla al ciberespacio y otros dominios requerirá un enfoque global e integrado (Brasil, 2023b).

El COEB 2040 define los factores críticos como aquellos que pueden afectar significativamente la capacidad del EB para cumplir sus misiones. Una comprensión profunda de estos factores es esencial para una efectiva planificación estratégica y una sólida toma de decisiones.

A continuación se presenta un resumen de los factores críticos descritos por COEB 2040 (Brasil, 2023b):

1. **Percepción pública:** La falta de reconocimiento de las amenazas a la seguridad nacional, después de un largo período de paz, requiere medidas para sensibilizar a la población sobre los riesgos potenciales;
2. **Integración nacional:** La cohesión nacional se ve desafiada por las disparidades socioeconómicas y las brechas demográficas en algunas regiones, lo que requiere acciones para integrar el país y fortalecer la seguridad nacional;

3. **Ciberseguridad:** La protección del ciberespacio brasileño es crucial para la seguridad nacional, ya que requiere inversiones en tecnología y capacitación para garantizar la operatividad de los sistemas de información y comunicación;
4. **Modernización de las Fuerzas Armadas:** Las Fuerzas Armadas deben modernizarse, integrarse y estar listas para el combate en operaciones conjuntas para defender los intereses nacionales;
5. **Autonomía tecnológica:** La priorización de la ciencia, la tecnología y la innovación (CT&I) es esencial para garantizar la autonomía tecnológica e industrial del país en el sector defensa al reducir la dependencia de las tecnologías extranjeras;
6. **Defensa de los espacios marítimos:** Es necesario mejorar la capacidad de defensa de los espacios marítimos mediante la integración de las capacidades de la Fuerza Aérea Brasileña (FAB) y EB para garantizar la soberanía en las Aguas Jurisdiccionales Brasileñas (AJB) y proteger los intereses del país en el Atlántico Sur;
7. **Entorno informativo complejo:** Es necesario navegar con inteligencia por el complejo entorno informativo, combatiendo la desinformación y la guerra narrativa para proteger a la opinión pública;
8. **Obstáculos a la evolución doctrinal:** Es necesario superar obstáculos como la dificultad de consolidar la cultura conjunta en las Fuerzas Armadas y el tenue alineamiento entre las políticas de Estado, además de las restricciones presupuestarias, la aversión al riesgo y la resistencia al cambio para asegurar la efectividad de las Fuerzas Armadas.

En su tercer capítulo, “Contexto de las Operaciones Futuras”, COEB 2040 presenta un estudio de eventos futuros con las siguientes temáticas: aumento de la competencia entre potencias; incremento de la dependencia tecnológica en todos los segmentos; empeoramiento de los eventos climáticos; aumento de la polarización del entorno político en diversas partes del mundo; incremento de las tecnologías disruptivas aplicadas al campo militar; intensificación del uso del espacio por parte de grandes potencias y medianas potencias; empeoramiento del crimen organizado transnacional; acceso universal a la información; empeoramiento de la desigualdad entre países ricos y pobres; y cambio del perfil demográfico.

Al considerar los entornos operativos en evolución y las nuevas amenazas emergentes, el COEB 2040 fomenta una cultura de adaptación e innovación continua dentro de la institución al asegurar su relevancia futura con relación a las tendencias geopolíticas, tecnológicas y sociales en evolución.

Se concluye que el COEB 2040 proporciona una visión general integral de los desafíos y oportunidades que darán forma al futuro de las operaciones militares brasileñas. El liderazgo estratégico militar surge como un elemento clave para desarrollar nuevas capacidades, adaptar doctrinas y estrategias en este entorno complejo y dinámico caracterizado por la multipolaridad, la incertidumbre, los nuevos tipos de conflicto, los avances tecnológicos y la interdependencia global.

5 LIDERAZGO MILITAR ESTRATÉGICO

El EB define el “liderazgo” como el arte de influir y motivar a un grupo de personas para lograr un objetivo común. El líder militar debe ser capaz de inspirar confianza, tomar las decisiones correctas bajo presión y mantener la cohesión del equipo (Brasil, 2011). Cabe destacar que esa definición está en línea con las definiciones más aceptadas en el mundo académico y empresarial.

Los componentes gráficos de la Figura 4 representan el alcance del liderazgo militar, en que el factor humano simbolizado por el soldado sirve de base, al mismo tiempo que señala la dirección en la cual las otras capacidades deben converger en armonía para fomentar y lograr la meta común caracterizada como el objetivo.

Los elementos del poder de combate terrestre representan la esencia de las capacidades que F Ter emplea en situaciones, ya sean de guerra o de no guerra. Son los siguientes: **Liderazgo**, Información y las Funciones de Combate Mando y Control, Movimiento y Maniobra, Inteligencia, Fuego, Logística y Protección (Brasil, 2019, p.53, énfasis agregado).

Figura 4 – Liderazgo y poder de combate



Fuente: Brasil (2019).

La esencia del liderazgo radica en su capacidad para inspirar y motivar a otros a lograr lo necesario trascendiendo la mera obediencia (Gonçalves, 2023). Desde la influencia, los líderes guían a sus seguidores, ya sea mediante el liderazgo directivo –que define claramente el camino–, participativo –que valora la colaboración– y el consenso, o delegado –que empodera a las personas con autonomía.

Dentro del alcance del mando, el objetivo final es la acción: cumplir la misión y hacer que otros lo hagan. Esta responsabilidad deriva de los imperativos éticos y de la propia naturaleza de la misión, sobrepasa las motivaciones individuales y requiere un compromiso inquebrantable con el bienestar del grupo y la consecución de objetivos.

El Plan Estratégico del Ejército (PEEx) 2024-2027 (Brasil, 2023a) demuestra claramente la preocupación de EB por el desarrollo del liderazgo entre sus profesionales. Mediante OEE 8 – Mejorar los Sistemas de Educación, Cultura y Entrenamiento Físico, la Estrategia 8.1 busca mejorar la capacitación y calificación de los profesionales militares, con el enfoque en el desarrollo de líderes y en la internalización de la ética y los valores militares. Por otro lado, la Iniciativa Estratégica 8.1.1.1 propone la sistematización del desarrollo del liderazgo en las escuelas de formación, de perfeccionamiento y de estudios superiores del Sistema de Educación y Cultura del Ejército (SECEEx). Esa iniciativa demuestra el compromiso del Ejército con la formación de líderes capaces de dirigir sus tropas con ética, profesionalismo y eficiencia, en línea con los valores y principios de la institución (Brasil, 2023a).

En este contexto, el Departamento de Educación y Cultura del Ejército (DECEEx) publicó, el 27 de marzo de 2024, el *Lineamiento para la sistematización de acciones destinadas a fortalecer la ética profesional militar y desarrollar la capacidad de liderazgo militar dentro del sistema educativo y cultural del Ejército*, que tiene como objetivo mejorar tanto la ética como el liderazgo en el contexto militar (Brasil, 2024). Esa condición se logra con base en medidas específicas diseñadas para fortalecer los valores éticos y promover el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los miembros del Ejército. Estas acciones buscan garantizar que los militares estén preparados para enfrentar los desafíos contemporáneos al mantener los más altos estándares éticos y liderar de manera efectiva en todas las situaciones.

Según Costa (2015), los comandantes eficientes se distinguen por su profunda comprensión del problema en cuestión, su capacidad para ver el resultado deseado y su capacidad para desarrollar un diseño operacional apropiado para la misión. Con claridad y precisión, definen el tiempo, el espacio, los recursos, el propósito y la acción de la operación, dirigiendo las funciones de combate con maestría. La evaluación continua asegura la efectividad de la misión, con un líder que monitorea el progreso y realiza ajustes en la estrategia de acuerdo con las necesidades y desafíos que surgen a lo largo del camino.

Los líderes estratégicos desempeñan un papel clave en las grandes organizaciones. Influyen en significativos efectos, estructuran la Fuerza, asignan recursos y difunden su visión. Además, preparan a los comandos subordinados y a la organización en su conjunto para los desafíos futuros (Gerras, 2010).

Estos líderes operan en un entorno incierto al lidiar con problemas que afectan y se ven afectados por eventos y organizaciones externas. Consideran el contexto global en el que se inserta la organización, teniendo en cuenta factores como concepciones gubernamentales, restricciones presupuestarias, sistemas de adquisiciones, programas civiles, investigación, desarrollo y cooperación interorganizacional (Senge, 1999).

Al igual que otros líderes, procesan la información rápidamente, generan alternativas basadas en datos incompletos, toman decisiones y buscan apoyo. Sin embargo, las decisiones de los líderes estratégicos tienen consecuencias más amplias tanto de espacio como de tiempo. Muchas

veces no ven la realización inmediata de sus ideas, ya que sus iniciativas pueden tardar años en planificarse, prepararse y ejecutarse.

[Liderazgo] Se define como una competencia que le da al individuo la capacidad de dirigir e influir en otro personal militar mediante la **motivación, la objetividad y el ejemplo**. Actualmente, los entornos en los que se desarrollan **las operaciones terrestres** requieren que los comandantes y líderes de los elementos de F Ter sean extremadamente adaptables, capaces de **emplear de manera efectiva las habilidades** relacionadas con el pensamiento crítico y la creatividad (Brasil, 2019, p. 53, énfasis agregado).

El liderazgo estratégico es muy importante para el EB, ya que la conducta efectiva de la organización en su conjunto depende de ello. En este nivel de mando, el militar debe tener habilidades específicas para influir en otros jefes y líderes militares en diferentes rangos. Además, es esencial que sea capaz de lograr los propósitos establecidos de manera precisa y efectiva (Gonçalves, 2021).

Según Vieira (2002), los líderes estratégicos se centran en el futuro. Necesitan presentar una visión basada en su conciencia y comprensión del entorno externo, basada en aptitudes naturales, experiencia y crecimiento personal en el campo del liderazgo.

En un escenario de extrema incertidumbre, complejidad, ambigüedad y volatilidad, los líderes estratégicos operan en múltiples dominios de tiempo y demuestran flexibilidad para gestionar el cambio. No solo son expertos en sus campos, sino que también deben ser perspicaces en el entorno político durante el proceso de toma de decisiones. Se espera que estos líderes traten con excelencia, tanto en actitudes como en comportamientos, con el sector público y los agentes del poder político.

La conclusión parcial indica que el liderazgo estratégico militar desempeña un papel protagónico en el escenario contemporáneo, especialmente frente a los crecientes desafíos y la naturaleza compleja de las operaciones militares. El liderazgo se destaca como la piedra angular del éxito de las Fuerzas Armadas y trasciende el mero mando y control para convertirse en una fuerza vital en la realización de operaciones efectivas y el logro de objetivos estratégicos.

6 RELEVANCIA DE LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER ESTRATÉGICO MILITAR PARA 2040

Según Vieira (2002), el líder estratégico no se define solo por su conocimiento técnico, sino por una estructura compleja de conocimiento. Esa estructura se construye a lo largo de la vida profesional mediante la formación en instituciones educativas, la experiencia práctica y la autoformación constante.

Para el líder estratégico, esa estructura de conocimiento va más allá de un mero conjunto de información. Se configura como un itinerario formativo en el universo estratégico, una referencia dinámica que nos permite comprender las interrelaciones de causa y efecto en el entorno complejo y en constante cambio.

De acuerdo con Chiavenato (2008), las competencias consisten en conjuntos multidimensionales de conocimientos, habilidades y actitudes que, cuando se integran y utilizan estratégicamente, permiten al individuo lograr con éxito los resultados deseados.

Si bien los atributos y las competencias básicas del liderazgo permanecen constantes, su importancia puede variar según el nivel de responsabilidad y la posición del líder. El dominio en cada uno de estos aspectos es individual y no depende de la edad, del puesto o de la posición asignada. Los líderes de todos los niveles de habilidad deben aprovechar las oportunidades para mejorar sus capacidades. La verdadera naturaleza de los atributos y competencias de liderazgo radica en la búsqueda incesante de mejora, sin un nivel final de calidad que alcanzar. Independientemente de sus habilidades, los líderes siempre pueden aprender más, lo cual aumenta su adaptabilidad, versatilidad y eficacia para influir en los demás y mejorar sus organizaciones (Estados Unidos, 2015).

A lo largo del proceso de liderazgo, las competencias adquieren diferentes pesos y relevancia. Al principio de la carrera, el foco puede centrarse en habilidades básicas, como la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas. A medida que el líder asciende en la jerarquía, aumenta la importancia de atributos como la visión estratégica, el pensamiento crítico y la capacidad de influir.

El desarrollo del liderazgo es un proceso continuo que abarca toda la carrera. Los líderes eficaces reconocen la necesidad de perfeccionar sus habilidades y buscan constantemente oportunidades de aprendizaje. Esto se puede hacer mediante cursos, capacitación, lectura, tutoría y experiencias prácticas (Chiavenato, 2008).

Un mundo cambiante requiere que los líderes sean adaptables y versátiles. Necesitan ser capaces de manejar situaciones complejas e impredecibles, ajustar sus estrategias y métodos de acuerdo con las circunstancias y comunicarse con diferentes audiencias de manera efectiva (United States, 2015).

Uno de los principales objetivos de un líder es influenciar e inspirar a sus seguidores. A través de su comunicación, carisma, ejemplo personal y visión clara, un líder eficiente puede motivar a su equipo para que logre metas desafiantes y supere obstáculos (Vieira, 2002).

Gerras (2010) propone que las competencias de liderazgo se pueden organizar en tres categorías principales: conceptual, técnica e interpersonal. La categoría conceptual implica capacidades como el pensamiento crítico, la formulación de estrategias y la toma de decisiones en contextos complejos; la técnica se refiere al dominio de métodos, procesos y conocimientos específicos de la gestión organizacional; y la categoría interpersonal corresponde a la capacidad de influir, comunicarse y liderar a las personas. Aunque todas son relevantes en diferentes niveles jerárquicos, su manifestación varía según el entorno operativo. A nivel estratégico, estas competencias tienden a ser más integrales y sofisticadas, debido a la creciente complejidad y amplitud de responsabilidades.

Según el Manual de Liderazgo Estratégico Norteamericano, *North American Strategic Leadership Primer* (Gerras, 2010), la Doctrina del Liderazgo reconoce que los líderes no nacen preparados, sino que se desarrollan a lo largo de sus carreras. Este desarrollo se lleva a cabo en diferentes entornos, como instituciones de educación militar, misiones operativas y autoestudio.

El documento aún plantea que un metaanálisis de la investigación sobre el desarrollo de líderes revela que el éxito en la transición del nivel táctico al estratégico no se basa en la sustitución de viejas

competencias por otras nuevas. En cambio, los líderes adaptan y perfeccionan sus habilidades existentes mientras acumulan nuevas experiencias moldeadas por el contexto de liderazgo en el que operan.

Esto significa que el desarrollo del liderazgo estratégico implica un crecimiento tanto cuantitativo como cualitativo. Cuantitativamente, los líderes amplían su repertorio de competencias al incorporar nuevas habilidades y conocimientos específicos del nivel estratégico. Cualitativamente, las competencias existentes maduran, con mayor adaptabilidad y flexibilidad para hacer frente a los retos más complejos del entorno estratégico.

En definitiva, el desarrollo de líderes estratégicos no es un proceso de disrupción, sino de continuidad y evolución. Las competencias táctico-operativas, mejoradas y ajustadas al nuevo contexto sirven como una base sólida para construir un liderazgo efectivo a nivel estratégico.

Según Gonçalves (2021), un análisis detallado de los generales del Ejército, realizado mediante pruebas de liderazgo, entrevistas y revisiones de sus registros, reveló un conjunto esencial de atributos que los definen. Entre estos atributos destacan la empatía, el equilibrio emocional, la motivación, la humildad, la comunicación estratégica, la socialización, la autoconfianza, la dedicación, el valor, la flexibilidad, la superación personal, el ejemplo y el conservadurismo en relación con las leyes, normas y reglamentos.

Con el fin de identificar el conjunto de competencias más destacadas en líderes militares a nivel estratégico militar, se utilizó como parámetro el cuestionario aplicado durante la conferencia del profesor Marco Tulio Zanini² sobre Liderazgo Estratégico, en el ámbito del MBA Ejecutivo en Administración: Política y Estrategia para oficiales estudiantes del curso de Política, Estrategia y Alta Dirección del Ejército (CPEAEx) de la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEME) de 2024.

En la actividad propuesta participaron seis grupos, quienes presentaron y debatieron la siguiente pregunta: ¿Qué competencias debe tener el líder estratégico de EB?

Del análisis de las respuestas de estos grupos, se encontró que las competencias que se señalaron con mayor frecuencia para establecer el perfil del líder estratégico de la EB fueron las siguientes: capacidad de comunicación, capacidad de gestión, capacidad de relación interpersonal, capacidad de negociación, valor moral, visión de futuro, capacidad para construir consenso, pensamiento crítico, gestión estratégica del cambio, visión sistémica, capacidad de conducción y capacidad para resolver problemas complejos.

A continuación, se caracterizarán las principales competencias del líder en el ejercicio del liderazgo militar a nivel estratégico.

6.1 Capacidad de comunicación

Según Chiavenato (2008), la capacidad de un líder para comunicarse incluye articular pensamientos e instrucciones de manera clara, concisa y persuasiva al adaptarse a la audiencia y al contexto. Un líder estratégico con esta capacidad se expresa con claridad, mediante el uso de un lenguaje accesible y apropiado a la situación, y asegura que su mensaje se entienda e interprete

2 Profesor, investigador en la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Especialista en las áreas de cultura organizacional, gestión estratégica de personas, liderazgo, gestión integrada de activos intangibles. Profesor de la Fundación Dom Cabral de 2006 a 2010. Doctor en *management* por la Universidad de Magdeburgo, Alemania. Magíster en Gestión de Empresas por EBAPE/FGV. Publicó en Brasil los libros *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis* y *Liderança baseada em Valores*.

correctamente. Además, tiene una capacidad de escucha activa, de considerar diferentes perspectivas y de adaptar su comunicación para construir puentes y llegar a consensos.

6.2 Capacidad de gestión

La capacidad de gestión incluye la planificación, organización, dirección (liderazgo) y control, con atención a las necesidades de los subordinados según su nivel de madurez. Un líder estratégico con esta habilidad establece metas claras, adapta su estilo de liderazgo a la competencia y motivación del equipo, delega tareas con relación a la preparación de los colaboradores, monitorea el desempeño y ajusta su orientación de acuerdo con los resultados al buscar eficiencia y efectividad en los procesos administrativos (Hersey; Blanchard, 1986).

6.3 Capacidad de relación interpersonal

La capacidad de construir y mantener relaciones interpersonales va más allá de tener afinidad con las personas. Es la propensión por crear vínculos positivos con personas de diferentes orígenes, culturas y niveles jerárquicos, al construir un entorno de confianza, colaboración y respeto mutuo. Un líder estratégico con esta habilidad demuestra empatía, reconoce individualidades, cultiva el diálogo abierto y transparente e invierte en la construcción de un clima organizacional positivo (Gerras, 2010).

6.4 Capacidad de negociación

Es la capacidad de buscar soluciones que sean ventajosas para todas las partes involucradas, especialmente cuando hay intereses divergentes, mediante el uso de técnicas de persuasión y argumentación con dominio. Un líder estratégico con esta habilidad identifica los intereses de *stakeholders*, propone soluciones creativas e innovadoras, negocia con firmeza y flexibilidad, y construye acuerdos duraderos que benefician a todos (Gerras, 2010).

6.5 Valor moral

El valor moral no se limita a la toma de decisiones difíciles. Es la fuerza de carácter para actuar de acuerdo con sus valores y principios, incluso en situaciones de riesgo o presión, al defender lo que es correcto y justo con convicción. Un líder estratégico con esta habilidad asume la responsabilidad de sus decisiones, enfrenta desafíos, inspira confianza y admiración en sus seguidores y sirve como modelo de ética e integridad para toda la organización (Brasil, 2011).

6.6 Visión de futuro

La visión de futuro va más allá de anticipar tendencias. Es la capacidad de proyectar una visión estratégica para el futuro de la organización, al definir las direcciones que seguir con claridad e inspiración. Un líder estratégico con esta habilidad crea una visión compartida que moviliza y

motiva a los miembros del equipo, establece objetivos desafiantes e inspiradores y adapta proactivamente la estrategia de la organización a los cambios en el entorno (Vieira, 2002).

6.7 Capacidad para generar consenso

Es la capacidad de integrar diferentes perspectivas y promover decisiones colectivas que sean aceptadas y apoyadas por todos los involucrados. Un líder estratégico con esta habilidad fomenta el diálogo abierto y transparente, promueve la participación activa, busca soluciones creativas que concilien intereses diversos y fortalece la colaboración y el respeto mutuo (Gerras, 2010).

6.8 Pensamiento crítico

Es la habilidad de cuestionar suposiciones, discernir entre lo que es relevante y lo que no lo es, y buscar soluciones innovadoras a problemas complejos con perspicacia. Un líder estratégico con esta habilidad evalúa rigurosamente los datos, identifica fallas en los argumentos, formula hipótesis creativas y propone soluciones efectivas que desafían el *status quo* (Gerras, 2010).

6.9 Gestión estratégica del cambio

Es la voluntad de adaptarse a nuevos escenarios y contextos con flexibilidad y resiliencia, de modo a conducir con maestría a la organización hacia un futuro pretendido. Un líder estratégico con esta habilidad crea una cultura de adaptabilidad e innovación en la organización, gestiona los riesgos y desafíos del cambio de manera efectiva e implementa nuevas estrategias que aseguran el éxito a largo plazo de la organización (Vieira, 2002).

6.10 Vista sistémica

En el mundo complejo y dinámico actual, la visión sistémica es una herramienta clave para el líder estratégico. Trascender la mera comprensión de la organización en su conjunto y reconocer las interconexiones entre sus diversos departamentos, procesos y personas es esencial para un liderazgo eficaz. Esta habilidad permite al líder ver el “panorama general”, anticipar las consecuencias de sus decisiones y enfrentarse a un entorno ambiguo y en constante cambio (Senge, 1999).

6.11 Capacidad de dirección

Inspira, motiva y guía al equipo hacia el éxito es el arte de la capacidad de liderazgo. Establecer objetivos claros, delegar responsabilidades sabiamente y monitorear cuidadosamente el progreso son las piedras angulares de un líder eficaz. Y más allá, es la capacidad de crear un ambiente positivo y productivo en el que cada miembro del equipo se sienta valorado y comprometido (Brasil, 2011).

6.12 Capacidad de resolución de problemas complejos

Frente a los desafíos cada vez más complejos del mundo moderno, la capacidad de resolver estos problemas se convierte en una habilidad crucial para el líder estratégico. Las características que definen a un líder capaz de superar los obstáculos y llevar a su equipo a la victoria son el análisis con perspicacia, la identificación de las causas y soluciones, la toma de decisiones efectivas bajo presión y la implementación de las soluciones con éxito (Vieira, 2002).

Se infiere parcialmente que 2040 se anuncia como un escenario complejo y dinámico para el EB que requiere un líder estratégico dotado de un conjunto de competencias únicas. Las habilidades que definen a este líder trascienden el conocimiento técnico y abarcan una estructura de conocimiento que se construye a lo largo de la vida profesional y se adapta a las demandas siempre cambiantes del mundo.

7 ANÁLISIS

En esta investigación se buscó identificar las principales competencias de liderazgo estratégico en el contexto del Concepto Operacional del Ejército Brasileño (COEB) para 2040.

Durante esta etapa, se realizó una consulta mediante un cuestionario administrado a oficiales generales con experiencia profesional marcada por el liderazgo estratégico. Este proceso permitió destacar las ocho competencias más significativas de los líderes que lograron el más alto nivel en la institución.

Las competencias disponibles para la elección de los participantes fueron las señaladas durante la dinámica de grupo en la conferencia sobre Liderazgo Estratégico, en el ámbito del CPEAEx mencionadas en el ítem 6 de este estudio.

Cabe destacar que la selección de profesionales que dieron su opinión sobre el tema se realizó de manera cuidadosa al priorizar a personas con amplia experiencia en la institución y gran conocimiento del fenómeno analizado. Así, este estudio contó con la participación de profesionales altamente cualificados y comprometidos, lo que garantizó la riqueza de detalles y la profundidad del análisis contribuyendo a un alto nivel de confiabilidad.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario en línea compuesto por dos secciones:

- **Sección 1:** Esta sección presentó los factores críticos (mencionados en el ítem 2 de este estudio) enumerados por COEB 2040 y se solicitó que los participantes marcaran hasta dos competencias del líder estratégico que estaban asociadas con cada factor;
- **Sección 2:** En esta sección los participantes debían marcar las seis competencias más significativas que el líder estratégico necesitaba demostrar para la evolución de la Concepción de Transformación del Ejército Brasileño, hacia 2040.

Los datos recopilados se trataron estadísticamente para identificar las competencias clave del liderazgo estratégico militar en línea con las proyecciones del COEB 2040, centrando la investigación en:

- Identificar las competencias frecuentemente indicadas por los participantes;
- Analizar la relación de competencias con los factores críticos del COEB 2040;

- Evaluar las competencias consideradas más importantes para el líder estratégico en el contexto de la transformación de EB.

Los resultados, inicialmente, revelan que, con relación a la Sección 1, las competencias que más se asociaron con los respectivos factores críticos están detalladas en la Tabla 2.

Tabla 2 – Factores críticos y competencias del líder estratégico

Temas de factores críticos	Competencia más asociada al tema
1. Percepción pública	Capacidad de comunicación
2. Integración nacional	Gestión estratégica del cambio
3. Ciberseguridad	Visión sistémica
4. Modernización de las Fuerzas Armadas	Visión de futuro
5. Autonomía tecnológica	Capacidad de resolución de problemas complejos
6. Defensa de los espacios marítimos	Visión sistémica
7. Entorno informativo complejo	Capacidad de comunicación
8. Obstáculos a la evolución doctrinal	Pensamiento crítico

Fuente: Elaborado por el autor (2024).

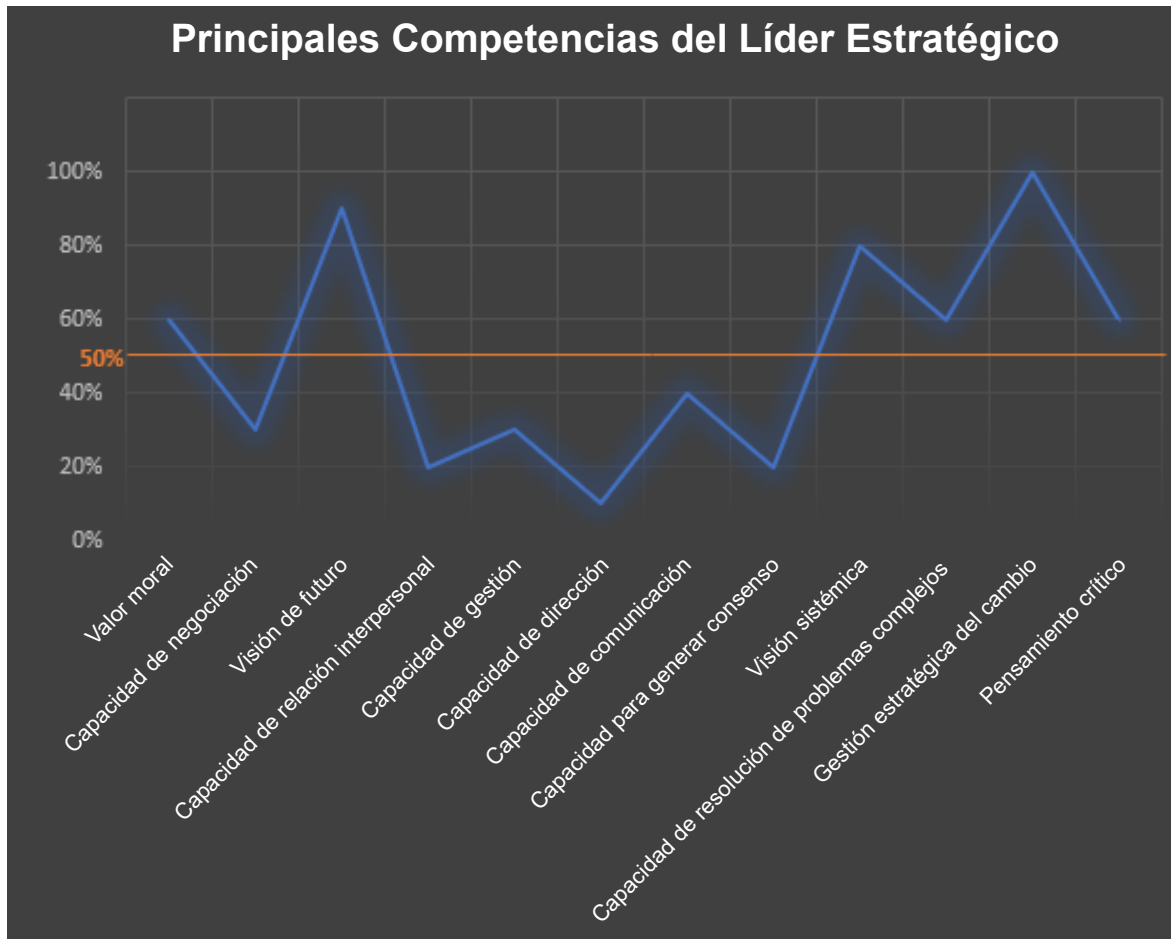
A partir del análisis del Gráfico 2, se constata que las competencias “visión sistémica” y “capacidad de comunicación” están vinculadas a dos factores críticos, cada uno, un hecho que no impide confirmar que el líder estratégico debe utilizar un amplio abanico de competencias para enfrentar los factores críticos presentados en el COEB 2040.

La Sección 2 de la encuesta tuvo como objetivo identificar, en la muestra de líderes estratégicos que participaron en la investigación, las competencias más específicas para este nivel de liderazgo para 2040. Para ello, se realizó un análisis de las respuestas de los participantes, teniendo en cuenta como criterio orientador el indicador de parámetros con métricas a partir del 50% de reconocimiento de las competencias más significativas, como se ilustra en el Gráfico 1.

A partir de la observación de las competencias que tuvieron la mayor relación con los factores críticos del COEB 2040, enumerados en el Gráfico 2, y las competencias que surgieron como las principales para el líder estratégico en 2040, presentadas en el Gráfico 1, es posible constatar que la única competencia en el Gráfico 2 que estaba fuera de los parámetros del Gráfico 1 era la capacidad de comunicación. Como esta competencia estaba relacionada con más de un factor crítico, además de la transversalidad con las otras competencias, se acordó su inserción entre las principales competencias para el líder estratégico.

Por ello, esta investigación permitió identificar siete competencias consideradas esenciales para el ejercicio del liderazgo estratégico militar para 2040: visión sistémica, pensamiento crítico, visión de futuro, capacidad de resolución de problemas complejos, gestión estratégica del cambio, capacidad de comunicación y valor moral. A partir de las categorías propuestas por Gerras (2010), estas competencias se organizaron analíticamente, clasificándose las cuatro primeras como conceptuales, la gestión del cambio estratégico como técnica y las dos últimas como interpersonales. Esta distribución muestra que el desempeño efectivo del liderazgo militar estratégico para el futuro requerirá no solo el dominio de competencias aisladas, sino el equilibrio integrado entre capacidades intelectuales, operativas y relacionales para responder con consistencia y agilidad a los desafíos altamente complejos que tienden a marcar los escenarios institucionales de las próximas décadas.

Gráfico 1 – Principales competencias del líder estratégico



Fuente: Elaborado por el autor (2024).

8 CONSIDERACIONES FINALES

En el contexto de COEB 2040, la combinación dinámica y mejorada de competencias clave para el liderazgo militar estratégico se vuelve esencial para abordar los desafíos complejos y dinámicos del entorno operativo futuro. La capacidad de liderazgo estratégico requiere una intersección única de habilidades, incluida la visión estratégica, la capacidad analítica, las habilidades de toma de decisiones bajo presión y la competencia tecnológica. Los líderes militares de 2040 deberán no solo comprender los cambios en las amenazas y las tecnologías de defensa, sino también proporcionar habilidades interpersonales sólidas para liderar a equipos diversos en misiones conjuntas y multinacionales.

Además, la adaptabilidad será clave en un entorno de seguridad cada vez más complejo e impredecible. La combinación efectiva de estas competencias permitirá a los líderes militares del futuro anticiparse, planificar y responder de manera decisiva a los desafíos estratégicos emergentes, al garantizar la defensa y la seguridad nacional en el contexto global en evolución.

Por lo tanto, este trabajo no pretende agotar el tema, sino estimular el debate sobre el tema, así como despertar el interés del lector por el liderazgo estratégico militar en EB.

También es importante destacar la contribución a la ampliación del cuerpo de conocimientos sobre el tema para aumentar los supuestos que fomentan y se toman como parámetro base para el futuro líder estratégico, al proporcionar un mapeo detallado de las competencias necesarias para liderar las mejores soluciones a los desafíos y oportunidades en el contexto de COEB 2040.

Finalmente, el momento actual de transformaciones intensas y absolutamente disruptivas, que traen desafíos a F Ter, precisamente porque rompe por completo los patrones lineales anteriores, permite que los líderes estratégicos, al desarrollar las competencias consideradas como prioridades, estén mejor preparados para enfrentar la adversidad y aprovechar las oportunidades, además, son fundamentales para el éxito del proceso de evolución del EB para 2040.

REFERENCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Diretriz para a sistematização das ações voltadas ao fortalecimento da ética profissional militar e ao desenvolvimento da capacidade de liderança militar no âmbito do sistema de educação e cultura do Exército.** Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **EB20-MF- 10.101 – O Exército Brasileiro.** Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar.** 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre.** 2. ed. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Plano Estratégico do Exército 2024-2027.** Brasília, DF, 2023a. Apresentação de eslaides. Disponível em: https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/governanca/Plano_Estratgico_do_Exrcito_2024-2027.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria EME/C Ex nº 971, de 10 de fevereiro de 2023.** Aprova o Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência (EB 20-MF-07.101), 1ª Edição, 2023. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2023b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo desafio das empresas na era da globalização.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CFR – COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS. **Global Conflict Tracker.** [s. l.]: CFR, [2024?]. Disponível em: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker>. Acesso em: 25 mar. 2024.

COSTA, J. M. D. da. **Desenvolvimento da liderança: um imperativo estratégico.** 2015. Trabalho de Investigação Individual – Instituto de Estudos Superiores Militares. Pedrouço, 2015.

GERRAS, S. J. (ed.). **Strategic Leadership Primer.** 3. ed. Carlisle Barracks: Department of Command, Leadership and Management, 2010.

GONÇALVES, R. **A influência da Liderança Estratégica nos generais de Exército que ocupam cargos de Ministros do GSI/PR (Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República).** São Paulo: Dialética, 2021.

GONÇALVES, R. **O papel da liderança estratégica na escolha de oficiais-generais do Alto Comando do Exército para o cargo de Comandante do Exército**. 2023. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Programa de Pós-graduação Stricto Sensu, Instituto Meira Mattos, Escola de Comando so Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer (e equipe CPB). 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986. ISBN 978-85-1266-040-0.

NUNES, R. F. O mundo em acrônimos e a comunicação estratégica do Exército. **Blog do Exército Brasileiro**, 27 abr. 2022. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/w/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito>. Acesso em: 29 fev. 2024.

NUNES, R. F. O mundo PSIC e a ética militar. **Blog do Exército Brasileiro**, 3 jan. 2023. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/w/o-mundo-psic-e-a-etica-militar>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, J. M. da. **Corrida Armamentista e ameaça do uso da força no mundo atual**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2023.

SPERS, R. G.; CARVALHO, D. E. de; TOZZI, E. **Liderança Estratégica em tempos disruptivos: lições de líderes em organizações pelo mundo**. São Paulo: Actual, 2023.

UNITED STATES. **FM 6-22 – Leader Development**. Department of the Army, 2015.

VIEIRA, G. de S. B. **Liderança Militar**. 3. ed. Lisboa: Atena, 2002.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2023**. 18. ed. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf. Acesso em: 2 abr. 2024.