

Strategic consequences, «Zelenski» leardership, the 3 «C»

Abstract:

A lot of references about Ukraine war and all subject related with the President Volodymyr Zelenski. From a perspective based on people and with three main factor as context, capacities and commitment («C3» approach), we want to think about new leadership that we are living in this scenario.

Keywords:

Leadership, context, capacities, commitment, Zelenski, Ukraine.

Cómo citar este documento:

CUESTA VALLINA, David. *Repercusiones de un escenario estratégico. Liderazgo «Zelenski», las 3 C*. Documento de Opinión IEEE 85/2022.
https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2022/DIEEEO85_2022_DAVCUE_Liderazgo.pdf y/o [enlace bie³](#) (consultado día/mes/año)

Introducción

Desde el 24 de febrero de 2022, la guerra en Ucrania ha ocupado diferentes titulares en las listas de *trending topic*¹ y en la línea de los numerosos debates o polémicas que nos están haciendo cuestionar muchos enfoques que teníamos estancados: la importancia de las capacidades convencionales, la relevancia del dominio terrestre, la influencia del ámbito cognitivo... Independientemente del resultado final del conflicto, son muchas las lecciones que se están sacando y más las que se sacarán en los próximos años, siempre y cuando mantengamos una capacidad de aprendizaje y un pensamiento crítico adaptados.

El aprendizaje, porque es una de las claves de las organizaciones centradas en el conocimiento y en la línea del constante aprendiz que caracteriza a los líderes del siglo XXI, buscando mejorar el entendimiento de la realidad, de los hechos.

El pensamiento crítico², porque entre otras cosas, promueve el aprender a aprender y así obtener respuestas más eficientes, reduciendo los sesgos y aumentando la transversalidad del conocimiento frente a los silos informativos que se retroalimentan y acaban por estar aislados y desfasados.

Es en este marco y con el ejercicio del liderazgo como fuente de aprendizaje, donde podemos tratar de sacar lecciones de algunos de los actores más relevantes del momento, como el presidente de Ucrania Volodímir Zelenski o su ministro de transformación digital, Mykhailo Fedorov, que comenzaron su relación profesional sobre el 2019, cuando se encargó de dirigir la campaña digital del presidente durante las elecciones ayudándole a conseguir una victoria sin precedentes en muchos aspectos³.

Muchas valoraciones iniciales apuntan a que la cúpula rusa subestimó la capacidad de Ucrania para reaccionar a una invasión. Las causas pueden ser muchas, pero el liderazgo del presidente Zelenski es considerada una de ellas. Hay mucho escrito, tanto desde el punto de vista de los líderes como de las exigencias que pueden mostrar los conflictos actuales, profundicemos pensando en futuro, con la idea de que las guerras

¹ Los *trending topics* más relevantes mostrados en la red social Twitter, ayudan a saber sobre qué temas giran las conversaciones de los usuarios.

² RUIZ, José Carlos. *El arte de pensar*. Ed. Almuzara, 2020.

³ Se proclamó presidente el 20 de mayo de 2019, con más del 72 % de los votos.

que están por venir pueden requerir algunos aspectos del liderazgo que quizás no estamos teniendo en cuenta lo suficiente.

El contexto (C1), el carácter de la guerra

«Las reglas de la guerra han cambiado». Valery Gerasimov.

Asociar el liderazgo con el contexto, con lo que determina el entorno o situación, no es algo nuevo y ya se empleaba con las teorías de la «administración del comportamiento organizacional», donde se establecía un modelo en que el líder tenía en cuenta la situación y las habilidades del trabajador, para así, elegir un modelo de acción determinado. La sensibilidad a este contexto exterior, representa una de las dimensiones que influyen en el ejercicio del liderazgo. La situación que determina una guerra es más que relevante y son muchos los debates que han surgido sobre la ofensiva rusa como nuevo tipo de conflicto, resurgiendo así el debate sobre el carácter cambiante de la guerra.

Algunos estudios científicos nos muestran que, aunque las guerras son en la actualidad menos comunes, a la vez, son más destructivas. Afirman que el siglo XX ha sido el menos cruel⁴ a pesar de la bomba atómica o las dos guerras mundiales, aunque se reconoce que la crueldad sigue existiendo y la sensibilidad social hacia ella ha crecido con el tiempo y los efectos de la globalización.

De forma general, aceptamos una naturaleza de la guerra invariable⁵, pero sí que sus características están mutando y expuestas al cambio, por razones geopolíticas, sociales, demográficas, económicas o tecnológicas. Entre esas características destacadas y que se pueden apreciar en el caso ucraniano, están los efectos del dominio virtual y la necesidad de mantener la libertad de acción en el ciberespacio para poder conseguir una ventaja decisiva o al menos no perderla. Es precisamente a través del ciberespacio que los líderes ucranianos han aumentado su influencia sobre la comunidad internacional, no

⁴ PINKER, Steven. *The Better Angels of our nature*. Penguin, 2011, p. 10.

⁵ Clausewitz reconoce que la naturaleza de la guerra, en su acepción total, reside sobre la trilogía formada por el pueblo, que es su parte pasional, la libre actividad de las fuerzas armadas, que son su parte volitiva, y el campo racional que queda reservado para los gobiernos.

solo a la sociedad, también a las grandes corporaciones con capacidades concretas que las convertirían en actores relevantes.

Tal como dijo Fedorov: «Estamos trabajando activamente no solo en el bloqueo digital de Rusia, también para atraer las compañías top internacionales, esta es la prioridad. La guerra moderna ha cambiado sus reglas, y la tecnología juega un role más que importante»⁶.

El caso de Ucrania está produciendo cambios en el carácter de la guerra o reflejando en el sentido práctico cambios que se veían venir. Aunque se considere que la «naturaleza de la guerra» propiamente dicha no haya cambiado, el reconocer que la guerra no es un concepto estático por la necesidad permanentemente de nuevas definiciones o actualizaciones de acuerdo con su evolución, nos ayuda a entender el entorno en su concepto más amplio, aprendiendo de las relaciones en el mundo globalizado e hiperconectado que nos toca vivir. Un líder, sin conocer el contexto (C1) donde influye, sin darle importancia a lo que le rodea, estará aislándose y anulando cualquier opción de liderazgo.

Las capacidades (C2), pensando en la persona

Los historiadores siguen debatiendo sobre si lo que altera realmente la historia es la intervención del líder, lo que se denomina la visión del «gran hombre» o, independientemente de la persona, si podría producirse el mismo desenlace sin depender tanto de esa figura. Lo que está claro es que existen muchas habilidades asociadas a la persona que de alguna manera se hacen necesarias para el ejercicio de ese liderazgo. Aspectos como la capacidad exploratoria, la capacidad de decisión, o la comunicación suelen ser facilitadores para que el líder cumpla con lo esperado, aunque en la situación de crisis ucraniana, en medio de una guerra, algunas capacidades diferentes están revalorizándose.

⁶ <https://www.defensenews.com/land/2022/06/02/palantirs-karp-is-first-western-ceo-to-visit-zelenskyy-amid-invasion/>

Cultura tecnológica

Los efectos de la tecnología y de internet son bien conocidos y considerados como globales, las guerras de este siglo también se ven afectadas y se puede decir que los líderes que han mostrado una avanzada cultura tecnológica, han mostrado más aptitud para influir.

El conseguir la implicación de empresas tecnológicas, como Google, Microsoft, Apple, está siendo determinante en el desarrollo del conflicto. Pero no se trata solo de las conocidas, la primera en implicarse en el conflicto fue Palantir⁷, que desarrolla un importante papel con el Pentágono en la producción de aplicaciones de inteligencia artificial (IA) y que también se está mostrando relevante en esta guerra. Ya en 2017, el propio Vladimir Putin, hablaba de la relevancia de la IA: «Quien sea el líder de la inteligencia artificial, será el líder del mundo». Aplicaciones conocidas en el ámbito del reconocimiento de imágenes para detectar determinados objetos, el procesamiento de audio o el tratamiento del lenguaje natural y todo lo que permite el manejo de gran cantidad de información casi en tiempo real está elevando las capacidades de análisis y producción de inteligencia de forma, hasta hace poco, impensable. El conflicto entre David y Goliat puede volver a beneficiar al más débil ya que, en esta ocasión, *David* está equipado con un móvil de última generación.

El entender lo que pueden dar esas tecnologías y no tener miedo al cambio que supone el aceptar nuevas técnicas o procedimientos caracterizan al líder en los nuevos escenarios. Para ello y para potenciar esa cultura tecnológica, tendrá que mantener una capacidad de aprendizaje permanente, ya no se trata de ocupar un puesto directivo y abandonarse, estamos en la era del conocimiento donde la mentalidad de aprendiz adquiere su importancia a la vez que la de saber delegar o confiar en los que más saben.

Puede ser que el entorno familiar del presidente le ayudara a adquirir esa cultura tecnológica, que su padre, Oleksandr Zelenski, fuera profesor y director del Departamento de Cibernética y Hardware Informático de la Facultad de Economía y Tecnología de la Universidad Estatal de Kryvyi Rih, seguramente sea algo que favorezca, al igual que su madre, Rimma Zelenska, fuera ingeniera.

⁷ <https://www.defensenews.com/pentagon/2019/12/13/do-palantirs-ads-slotted-to-run-during-the-army-navy-game-take-a-shot-at-google/>

También es significativo que al propio Mijailo Fedorov, el ministro de Transformación Digital, sea conocido como el «general Internet» o «Clausewitz digital». No en vano, fue el que diseñó y enseñó a su presidente Zelenski cómo saber ganar los corazones del mundo e influir a nivel global, incluso a base de selfis, mostrando que Internet puede ser un arma decisiva en los conflictos.

Comunicación a otro nivel

La comunicación, como habilidad estratégica, está evolucionando a la par que las posibilidades que ofrecen los nuevos medios o los canales de difusión como complemento perfecto de una potente y trabajada oratoria. El ejemplo Fedorov, que ha sabido interpretar este mundo virtual mejor que nadie, además de llegar a movilizar el apoyo mundial (incluso Starlink), seguramente haya provocado un cambio de las reglas del juego, del carácter de la guerra. Con sus *tweets* y su influencia ha llegado a formar el Ejército TI⁸ de Ucrania, organización voluntaria de guerra cibernética creada a finales de febrero de 2022 para luchar en este dominio tan específico. Con más de 300.000 colaboradores con ordenador, siguen un propio ciclo ofensivo donde los objetivos son señalados en la aplicación Telegram y basándose en un sistema descentralizado consigue que todos los que quieran participen e intenten cumplir con la misión. Motivar con lo que supone tener un reto concreto representado en ese objetivo y comunicado abiertamente. En este sentido, el empleo directo de vídeos difundidos en las redes sociales aumentó rápidamente su número de seguidores, superando los tres millones en Twitter y los doce millones en Instagram, mostrando el gran impacto de estos canales de comunicación y la importancia de la oportunidad de la información.

En esa dimensión total de la comunicación, también se tiene en cuenta lo que se comunica sin decir. Zelenski ha mostrado profesionalidad en este sentido y pocas cosas parecen dejadas al azar. La muestra de confianza que expresan sus movimientos, acompañando con las manos los mensajes clave, a la vez que refuerza su coherencia y tal como analiza el experto en comunicación no verbal, Jose Luis Martin Ovejero⁹, el empleo de determinados gestos (puño cerrado) refuerza sus ideas a transmitir como

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Ejército_de_TI_de_Ucrania

⁹ <https://martinovejero.com/2022/04/06/zelenski-nos-habla-y-sanchez-responde-comunicacion-no-verbal/>

cuando se refería a la necesidad de una Europa fuerte o cuando pedía unas sanciones contundentes. La fuerza e intensidad en estas apariciones tienen su impacto. Todavía recordamos el momento cuando un intérprete quedaba paralizado porque no podía contener la emoción, mientras Volodímir Zelenski pronunciaba sus palabras ante el Parlamento Europeo e hizo ponerse en pie a los diputados¹⁰. La comunicación emocional es la que logra enganchar a los seguidores, eso hace al líder, aunque tampoco hay que olvidar que sus orígenes de actor le han consolidado seguramente estas habilidades. Los detalles importan, su ropa estilo militar ya forma parte de su mensaje, así le han caracterizado como un «Churchill en camiseta» o «animal comunicativo»¹¹ y en buena medida le han facilitado la imagen de grupo tan necesaria en los malos momentos facilitando su acción de delegar. En el lado opuesto, tenemos a Vladímir Putin, que ha preferido mantener un estilo distante, el empleo de la chaqueta y corbata, aunque también puede estar buscando transmitir una imagen de control.

La previsión y la poca improvisación

Siempre se ha caracterizado a los líderes por ser capaces de transmitir una visión a largo plazo y adaptarla a las circunstancias o contexto en el que aparecen, se trata de facilitar la reacción ante lo imprevisto y de aumentar la capacidad de anticipar intenciones del adversario. Con una mentalidad de planeamiento, incluso en una situación de crisis, se podrá ofrecer certidumbre a los seguidores, incluso ayuda al líder y al equipo a la toma de decisiones y a su descentralización al disponer de un marco o un propósito claro de lo que haría el jefe. Es parte del legado de Mario R. Capecchi, Premio Nobel de Medicina, cuando dejó escrito «Antes de hacer algo hay que tener un plan, una idea para saber hacia donde uno quiere ir. Y desearlo mucho, mucho».

Con esa mentalidad de esperar lo inesperado y prepararse para el futuro, una de las acciones valoradas como más decisivas, ha sido el haber asegurado la conectividad en plena guerra, con unos medios u otros, y así poder ejercer una influencia comunicativa decisiva y permanente. Aunque pudiera parecer sencillo, esto requiere un plan y muchos ensayos o pruebas que afectan a la infraestructura telefónica existente a la vez que

¹⁰ https://www.abc.es/internacional/abci-interprete-zelenski-rompe-llorar-mientras-traducia-directo-palabras-ante-eurocamara-202203021016_noticia.html

¹¹ ALONSO LÓPEZ, Javier. *Discursos históricos*. Arzalia, 2022.

requiere de importantes decisiones a nivel político. Tener alternativas para cuando la crisis llega, incluso el haber impedido a las fuerzas rusas poder explotar esas redes, está suponiendo una victoria tecnológica que revaloriza los planes de contingencia y ensayos o la conocida como acción integrada¹² donde se incluyen todas las capacidades del estado, las militares y otras de la sociedad, aliados, ...

Parece que se mantiene vigente la idea de Lincoln: «Los dogmas polvorientos del pasado son insuficiente para enfrentar nuestro tormentoso presente», preocuparse por mantenerse preparado para el cambio, pensar en ganar la guerra del futuro, basándose en el pensamiento crítico, como complemento del pensamiento creativo y aceptar la llegada de ideas frescas, alejarse de las perspectivas inmovilistas y como hizo Zelenski, hacer equipo asegurando incluir las capacidades o habilidades necesarias.

La combinación de estas tres habilidades, cultura tecnológica, comunicación y capacidad de previsión, han permitido el rápido desarrollo e implementación de aplicaciones que han supuesto auténticas capacidades (C2) para las fuerzas ucranianas, como el empleo de Zello y Bridgefy que aseguran las comunicaciones en un entorno degradado, mediante el empleo de canales que no requieren de Internet o la app Zello que transforma cualquier móvil en un *walkie-talkie* tradicional con transmisión vía radio y Bridgefy, por vía Bluetooth. Lo importante no es la aplicación propiamente dicha, es más relevante la agilidad para hacerlas funcionar reduciendo los trámites burocráticos y aprovechando las habilidades de todos los ciudadanos dispuestos a aportar, permitiendo sumar a todos.

El compromiso (C3)

Nuestro protagonista, equipado con sus habilidades, en el contexto o situación que le ha tocado vivir, requerirá del compromiso para hacer posible el liderazgo eficaz. No consiste en añadir epítetos que adjetiven el liderazgo, más bien se trata de entender su naturaleza profunda¹³ y sabemos que en la relación entre las personas y el contexto, el compromiso tiene mucho que decir.

¹² PDC-01 (A). *Doctrina para el empleo de las FAS*. Ministerio de Defensa. Acción integrada, p. 390, 2018.

¹³ MARCET, Xavier. *Crecer haciendo crecer*. Plataforma, Barcelona, 2021, p. 39.

El vínculo emocional que nos lleva a identificarnos con otra persona, con un propósito o con una empresa nos da una idea de lo que implica el compromiso, aunque a veces suponga elegir, decidir, incluso renunciar a algo. Hay varios ejemplos de cómo generar compromiso, pero el empleo de la historia para saber conectar con la audiencia, es algo que hemos podido ver, de forma recurrente, en las apariciones de Zelenski.

En el enfoque del liderazgo del siglo XXI, se diferencia la historia de la Historia, entendiendo historia (con minúscula) como conjunto de sucesos acaecidos y donde la memoria personal es el modo como cada persona la vivió y la recuerda; y la Historia (con mayúscula), como ciencia que trata de conocer lo que sucedió, más allá de las experiencias individuales¹⁴. En esa generación de confianza, precisamente el conocimiento de la Historia y entendimiento cultural resultan clave. El empleo de los mismos en las intervenciones del líder ucraniano no son casuales, Zelenski citó a Pearl Harbor y los atentados terroristas del 11 de septiembre con un apasionado discurso ante el Congreso de Estados Unidos, en el Parlamento británico recurrió a alguna cita de Winston Churchill: «Nunca nos rendiremos».

La figura clave que representa nuestro protagonista, podría recordar la teoría de que acabar con el líder supone acabar con el *problema*. Sería una manera aparentemente rápida de acabar con todo y por eso se ha hablado que el presidente era uno de los objetivos de las fuerzas rusas. Estudios específicos realizados entre 1875 y 2005¹⁵, mostraban que de 298 intentos de asesinato de dirigentes nacionales, acababan con éxito un reducido 59. El estudio mostraba que los casos en los que el atentado acababa con el dirigente, se producían cambios en las instituciones políticas del país con mayor frecuencia que tras los intentos fallidos, de ahí la importancia de ese equipo y visión que está consolidando el presidente ucraniano.

Conclusión

El liderazgo evoluciona, entre otras cosas, porque se tiene que adaptar a la situación y todas las crisis pueden aportar lecciones sobre cómo se produce ese cambio. No siempre están claras las características que convierten a alguien en un gran líder, pero con la

¹⁴ MARIN, Juan Antonio. *Biografía de la inhumanidad: Historia de la crueldad, la sinrazón y la insensibilidad humanas*. Planeta, Barcelona, 2021, p.197.

¹⁵ DIAMOND, Jared. *Crisis*. Penguin, Barcelona, 2019, p. 755.

aproximación de las «C1xC2xC3» podemos encajar muchas de las cualidades que aparecen en los listados y fórmulas referidas al liderazgo de Zelenski¹⁶ asociándolo a una situación extrema como lo es la guerra. Desde la habilidad para delegar en sus generales hasta sus dotes comunicativas, están siendo decisivas en el desarrollo del conflicto, viéndose detalles y nuevas formas de cómo influir y defender los intereses de un país que ha sido invadido. El futuro incierto está exigiendo nuevas competencias del líder que no eran consideradas de la misma forma en el siglo anterior, pero no basta con tocar algo las capacidades de la persona, del contexto o del grado de compromiso, estos factores multiplican, no suman. De esta forma, sin uno de los elementos tratados fuera cero, las posibilidades de ejercer algún tipo de liderazgo quedan anuladas.

El entender las circunstancias que nos llevan, por ejemplo, a crear un ejército de *hackers*, a desarrollar capacidades personales como el saber comunicar aprovechando todas las opciones asumiendo el riesgo que supone, el saber generar un compromiso con un equipo dispuesto a cambiar su actitud, son factores que facilitan el ejercicio de un liderazgo eficaz y que podría ser determinante para la evolución o finalización de la guerra. Pero tienen que ser vistos en su conjunto, de alguna manera no quedarse estancado en alguno de los factores ya que el resultado no beneficiaría, el liderazgo XXI = C1 x C2 x C3.

Ser líder siempre es algo complejo y no tiene que estar asociado a un cargo o posición, sabemos que depende de la percepción que tiene la gente en la medida que su visión, propósito o influencias logren generar ese compromiso necesario, al líder le asciende el equipo. La apuesta de pensar en las personas, de creer en la necesidad de formación y aprendizaje, serán habilitadores necesarios para hacer equipos cohesionados en tiempos de paz, donde la confianza generada permitirá hablar y escuchar, razón y emoción, verdad y corazón¹⁷ que finalmente puedan resolver la situación de crisis en beneficio de un país entero.

Tal como nos dice Pilar Jericó¹⁸, el liderazgo se entrena (competencias), pero son los líderes los que aprovechan las oportunidades que aparecen (contexto) y muestran el compromiso de asumir el desafío. El presidente Zelenski, con un estilo de liderazgo que

¹⁶ <https://dialogopolitico.org/agenda/10-claves-liderazgo-zelenski/>

¹⁷ MARI ITURRIOZ, Jesús. *Liderazgo en el siglo XXI*. PAPF, Barcelona, 2017, p. 206.

¹⁸ <https://www.pilarjerico.com/zelenski-el-gran-ejemplo-de-liderazgo-post-covid%E2%82%AC%80>

puede ser una inspiración para otros líderes y dirigentes en el mundo, está aportando pistas importantes de lo que necesitaremos en el siglo XXI, pensando en futuro, asegurando las 3C.

*David Cuesta Vallina**

@iDacMac