

La intersección entre el liderazgo militar y la bioética

CAPITÁN DE NAVÍO (RETIRADO) DANIEL ROJAS SÁNCHEZ
ARMADA DE COLOMBIA

CAPITÁN DE NAVÍO (RETIRADO) GERMÁN AFANADOR CEBALLOS
ARMADA DE COLOMBIA

“Los líderes militares tienen la responsabilidad única de asegurar que sus acciones no solo sean efectivas sino también éticas”.

- General Martin Dempsey

Introducción

En el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, los integrantes de las fuerzas militares se enfrentan desafíos y riesgos excepcionales. Estos desafíos a menudo trascienden el mero hecho de arriesgar sus vidas en la defensa de los intereses nacionales, abarcando un espectro más amplio que pone a prueba no solo su valentía, sino también su integridad ética y su liderazgo. En el ámbito de conflictos armados prolongados, los militares a menudo se ven inmersos en situaciones límite. Estas circunstancias extremas, en algunos casos, han derivado en su involucramiento en incidentes inadmisibles: violaciones a los derechos humanos, colaboraciones con grupos armados ilegales, actos de corrupción, abusos de autoridad y, en no pocas ocasiones, acusaciones de violencia sexual. Esta compleja realidad pone de manifiesto la importancia crítica de un liderazgo militar sólidamente cimentado en principios éticos. Aunque estos incidentes no representan la conducta general de las fuerzas militares y no pueden catalogarse como sistemáticos, su ocurrencia provoca inquietud y afecta negativamente la percepción pública de las instituciones militares. Estos desafíos subrayan la complejidad del quehacer militar y la importancia de mantener altos estándares éticos y de conducta en situaciones de gran presión.

Numerosos ejemplos históricos ilustran la gravedad de ciertas conductas en contextos de conflicto y autoritarismo. Entre estos casos se encuentran la masacre de *My Lai* durante la Guerra de Vietnam en el que soldados estadounidenses asesinaron a cientos de civiles vietnamitas desarmados;¹ el escándalo de la prisión de *Abu Ghraib*, donde se registraron actos de tortura perpetrados por personal militar estadounidense contra prisioneros iraquíes;² así como las atrocidades cometidas por Rusia en Ucrania.³

En América Latina, la historia reciente también refleja problemáticas semejantes. Durante la dictadura militar en Argentina (1976-1983) y la dictadura en Chile (1964-1990), se reportaron numerosos casos de desapariciones forzadas y torturas.⁴ En el contexto del conflicto armado interno en Perú, se evidenciaron incidentes de violencia sexual y esterilizaciones forzadas.⁵ Además, en Colombia, los sucesos conocidos como “falsos positivos” resaltan la gravedad de estas violaciones a los derechos humanos.⁶

Estas atrocidades han impulsado a las mismas fuerzas militares, a académicos e investigadores, a reflexionar sobre sus causas. Al respecto, se han planteado diferentes hipótesis que van desde la limitada calidad del proceso de reclutamiento, las falencias de la educación militar integral y la ausencia de empatía, hasta el cuestionamiento del liderazgo militar en todos sus niveles. Este documento se centrará en el papel del liderazgo militar y la bioética para tratar de explicar qué pasó y plantear algunas ideas que contribuyan a mejorar los procesos existentes. Para ello, se explorará la relación entre la bioética global y el pensamiento complejo con el liderazgo militar, para luego plantear un modelo que disminuya la probabilidad que lamentables hechos como los mencionados con anterioridad se vuelvan a presentar

Bioética global, pensamiento complejo y el liderazgo militar

La bioética no es solamente una reflexión moral y menos aún se limita exclusivamente al ámbito de las ciencias médicas y de la salud. Más bien, sugiere acciones decididas para enfrentar problemas fundamentales y emergentes concernientes al hombre, su autonomía, y su relación con la naturaleza.⁷ En un sentido más general, la bioética global explora cuestiones éticas relacionadas con la ciencia y la tecnología alrededor de su uso y su impacto en la sociedad, así como con los derechos humanos y la justicia.⁸ Además, aborda otros problemas vinculados con la complejidad de la toma de decisiones en un mundo interconectado, y examina el modo en que la cultura, la política y las normas sociales influyen en las perspectivas bioéticas y cómo estas perspectivas pueden diferir en las distintas comunidades y regiones.⁹ La siguiente tabla muestra los principales aspectos de la bioética global y su relación con el liderazgo militar.

Desde lo militar, la bioética global y el pensamiento complejo se plantean el problema particular del liderazgo militar y la obediencia debida.¹⁰ Pero también se examinan el uso de las nuevas tecnologías militares y las consecuencias de las operaciones militares sobre las partes beligerantes, las comunidades y el medio ambiente.¹¹ La bioética global, aunque tiene un componente jurídico, busca en lo militar un acercamiento distinto y más extenso que el del Derecho Internacional Humanitario y de los conflictos armados, proponiendo acciones concretas aplicadas al sector de

defensa y en eso se asocia con la bioética para la educación militar y a una educación militar para la bioética.

Aspectos de la Bioética Global	Descripción	Relación con el Liderazgo Militar
Integración del Pensamiento de Sistemas Complejos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce la interconexión de varios sistemas. - Expande el enfoque desde la ética individual hasta las implicaciones de la salud global. - Enfatiza la importancia del contexto humano más amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes militares deben navegar por las dinámicas complejas en conflictos y mantenimiento de la paz. - El liderazgo requiere una comprensión holística del impacto de las acciones militares.
Expansión de las Consideraciones Bioéticas	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda problemas transnacionales y transculturales. - Las preocupaciones incluyen las disparidades de salud global y la sostenibilidad ambiental. - Implica la gestión ética de tecnologías con impactos a nivel mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones militares deben considerar las relaciones internacionales y la seguridad global. - Las acciones tienen consecuencias de gran alcance más allá de los objetivos militares inmediatos.
Abordar Desafíos Éticos a Escala Planetaria	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda problemas como el cambio climático, las pandemias y la pérdida de biodiversidad. - Incorpora diversos sistemas de conocimiento para una vida sostenible. - Aboga por una ética que incluya entidades no humanas y la Tierra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las operaciones militares pueden responder a conflictos inducidos por el clima o proporcionar ayuda humanitaria durante pandemias. - Refleja una responsabilidad ética más amplia similar a la bioética global.
Toma de Decisiones en situaciones complejas	<ul style="list-style-type: none"> - Implica tomar decisiones que consideren el bienestar de todos los interesados. - Requiere entender y respetar diversas perspectivas. - Equilibra las necesidades y derechos de los demás con los objetivos de la misión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes militares toman decisiones que pueden tener un impacto profundo en los demás, incluyendo civiles, combatientes enemigos y sus propias tropas. - El respeto por los demás, incluyendo aquellos fuera de su propio grupo, es un principio fundamental de la ética militar. - Los líderes deben equilibrar los objetivos de la misión con los derechos y el bienestar de los demás.

Tabla. Aspectos de la Bioética Global y su relación con el liderazgo militar

Fuente: Autores

El liderazgo militar, en tanto, está correlacionado de manera directa con el carácter, la confianza, el profesionalismo, la toma de decisiones y con la idea de equipos altamente eficientes. *Un líder tiene la habilidad de inspirar e influir para aumentar la productividad de su unidad, cumplir con la misión o perseguir una visión.*¹² Ahí está la esencia de la definición del liderazgo militar: en la capacidad de influir, inspirar e impulsar a lograr un objetivo aún a costa de sus propias vidas. El liderazgo militar puede ser considerado como un medio para alcanzar un fin, pero es

en esencia un medio noble que requiere de quien lo ejerce una formación arraigada en valores, unas características individuales bien definidas, y de una preparación rigurosa a lo largo de la carrera militar.

Siendo así, está claro que el liderazgo militar y la bioética son dos campos complejos que se entrecruzan. Los procesos de toma de decisiones son un buen ejemplo: Los líderes militares enfrentan retos únicos relacionados con el uso recurrente de la fuerza, la protección de la población no beligerante y el trato a los prisioneros de guerra.¹³ Lo que exige de un proceso ágil de *toma de decisiones* que armonice las acciones propias del *cumplimiento de la misión con el principalísimo bioético* de la justicia, la beneficencia y la no maleficencia.¹⁴

Por lo tanto, la preparación para el liderazgo debe tener en cuenta lo (bio)ético, pero centrándose en lo militar. Una formación que permita al miembro de las fuerzas militares conocerse a sí mismo, autorregularse, ser empático y relacionarse bien con los demás. Es decir, cultivar su inteligencia emocional fortaleciendo su *Logos*.¹⁵ Además, se debe tener experiencia y contar con las herramientas y las bases teóricas que le permitan fortalecer su carácter de modo que sus creencias, principios y valores guíen siempre sus acciones, cultivando su *Ethos*. Y, por último, ser consciente de su *Pathos* o del carisma que posee y que le permite influir en menor o mayor medida sobre los demás.¹⁶ Un modelo de liderazgo podría tener esta información, como se muestra en la Figura 1.

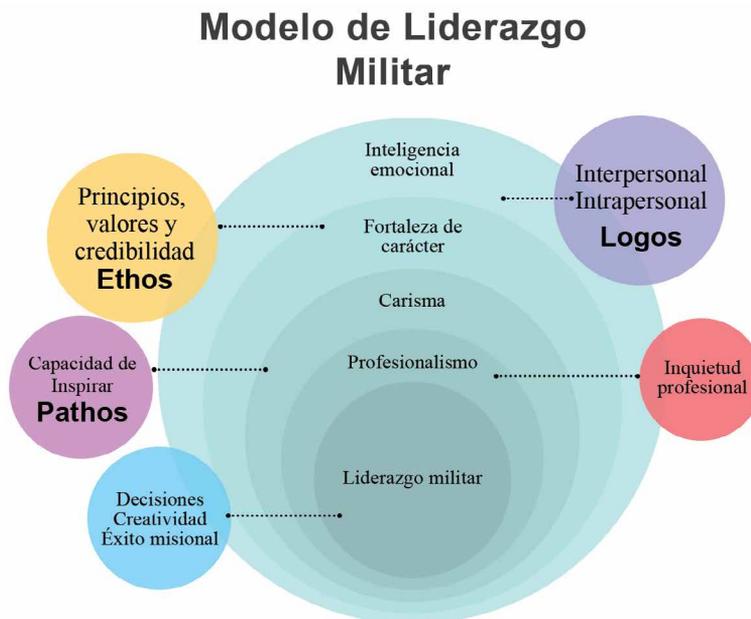


Figura 1. Un acercamiento al modelo de liderazgo militar

Fuente: Autores

Para llegar a ese modelo, se necesita un proceso de formación para el liderazgo militar, cuyas principales ideas se exponen a continuación.

Formación para un liderazgo militar

El liderazgo que necesitan las fuerzas militares se puede construir o fortalecer a través de la enseñanza. Estudios sobre el tema como el de John Adair¹⁷ muestran que las cualidades del líder se pueden desarrollar o aprender a través de una educación integral continua y una formación especializada, procesos que incluyen en buena medida del aprendizaje autónomo y de una evaluación continua. Adair definió que para establecer un programa de educación en liderazgo se necesita de una estrategia apropiada, contar con procesos claros de selección, desarrollar programas a la medida, un entrenamiento práctico bajo una estricta supervisión, implementar o fortalecer un programa de mentores, y un compromiso de persistencia del comando superior o la alta dirección dado que los resultados no se verán a corto plazo. Lo que se propone es un sistema integrado que descansa en una relación simbiótica entre la educación, el entrenamiento y la experiencia.¹⁸

Esa educación, entrenamiento y experiencia se van desarrollando a través de los niveles de liderazgo que usualmente corresponden a los escalones de responsabilidad que se van adquiriendo a lo largo de la carrera militar. Esos niveles están descritos de una manera muy clara en la publicación de liderazgo Militar ADP 6-22 24 del Ejército de los Estados Unidos como el liderazgo directo, el ejecutivo y el estratégico.¹⁹ Cada uno de ellos requiere de ciertos atributos y competencias que se van desarrollando a través de la carrera. El ADP 6-22 indica que los factores que determinan un nivel de liderazgo tienen que ver con la relación entre el líder con sus subordinados, el alcance de la responsabilidad y la temporalidad de la tarea o de la misión.

En este orden de ideas, los líderes directos están orientados a una tarea en específico. Los líderes ejecutivos tanto a la tarea como a al cumplimiento de una misión que cumplen a través de unidades subordinadas conducidas por líderes subalternos. Mientras que los líderes estratégicos aplican una perspectiva global, regional, nacional y social a las organizaciones que dirigen. Como se puede observar, los líderes ejecutivos y estratégicos dirigen a través de otros. El grado no necesariamente determina la diferencia entre los líderes ejecutivos y estratégicos, sino más bien lo determinan los cargos. Entender esto es muy importante, dado que un programa de educación en el liderazgo militar deberá partir de las características, los atributos y las competencias que se necesitan en el liderazgo directo, para ir en ascenso con lo que se precisa para el ejecutivo y el estratégico.

El liderazgo militar, por otra parte, es inherente a la acción de comando. Lo que se espera es que quien ejerce el comando, además de tener la legitimidad esperada,

lo que incluye que legalmente haya sido revestido de la autoridad para comandar y que sea reconocido como idóneo entre sus subalternos, tenga la formación y las cualidades de un líder militar. Dicho de otro modo, el comandante es mucho más que el responsable ante la cadena de mando del desempeño de su unidad y del cumplimiento de la misión; es la barrera moral que impide que su unidad se desvíe o se corrompa.



Figura 2. Los niveles de liderazgo y su relación

Fuente: Autores

Liderazgo Directo

Los líderes directos son una pieza vital en la moral y el alistamiento de sus hombres. Estos generan certezas, dirigen acciones, asignan tareas, solucionan problemas, animan, dan orientación e impulsan a sus miembros a dar lo máximo para cumplir con éxito la misión o la función según sea al caso. El liderazgo directo es un liderazgo de primera línea y su principal característica es que se da cara a cara, lo que sugiere que no importando el nivel en que se encuentre un líder siempre va a ejercer de una u otra forma este tipo de liderazgo.

La formación del líder directo debe contar con un acercamiento conceptual básico donde se discutan las definiciones, los modelos, los valores y deberes. Pero debe hacer énfasis en temas estructurales como el carácter, la inteligencia emocional, en la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. La acción de liderar es un proceso que implica competencias de autogestión y de unas capacidades técnicas o de conocimiento concretas.²⁰ Ese largo camino hacia el liderazgo militar inicia desde el ingreso a las escuelas de formación y de acuerdo con Robert Wray, parte de cuatro principios: el estudio, la mentoría, la práctica y la observación de otros líderes. A lo que habría que agregarle de acuerdo con Athens citado por Wray el autoconocimiento y la resiliencia.²¹

Formación de un líder ejecutivo

El líder ejecutivo actúa en el plano organizacional y en el operativo. El líder organizacional centra su formación en la teoría organizacional y en el ejercicio de liderazgo militar. Esto le permite tener las herramientas suficientes para identificar y solucionar problemas estructurales, tomar decisiones complejas, gestionar las relaciones con los demás, motivar e influir tanto a sus pares como en los líderes subalternos. Así, pueden generar cambios organizativos necesarios, mejorar el ambiente y/o fortalecer una cultura organizacional que se amolden a los nuevos retos que enmarcan el presente y el futuro de la institución.²²

En tanto el líder operacional, tal como lo asegura Milan Vego en su artículo *On Operational Leadership*, sincroniza los esfuerzos tácticos con los objetivos estratégicos.²³ De modo que es de vital importancia que los comandantes operacionales se seleccionen únicamente con base en su potencial, sus habilidades y su experiencia en el combate y no en sus conexiones políticas o destrezas gerenciales. El colofón, de acuerdo con Vego, es que los comandantes operacionales no son gerentes, deben ser ante todo combatientes. Su principal área de experticia está en el arte operacional con lo que les da sentido a las acciones del nivel táctico y operacional. Esto indica que el líder operacional conoce cabalmente el planteamiento estratégico y la intención de su comandante y con ello prepara, instruye, influye y estimula sus unidades subalternas, gestiona los recursos necesarios y comunica oportunamente sus órdenes para cumplir estrictamente la misión asignada.²⁴

El liderazgo operacional complementa al organizacional y está dirigido en los oficiales que se alistan a asumir el comando de unidades y a ser miembros del estado mayor. El líder operacional debe comprender plenamente las operaciones conjuntas y las interagenciales dada la complejidad de los conflictos contemporáneos.²⁵

Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es el nivel superior. En las fuerzas militares compromete esencialmente a los oficiales generales y de insignia, a sus asesores y a los miembros de sus estados mayores. El alcance del liderazgo estratégico implica una mentalidad que entiende las tendencias globales y locales, así como las normas, las políticas y los movimientos sociales que configuran en entorno en el que se lidera y se decide.²⁶ En otras palabras, señala el camino más corto o menos gravoso para el logro de los objetivos pretendidos.²⁷

En lo militar, el liderazgo estratégico guía e integra múltiples unidades de nivel organizativo que realizan una amplia gama de funciones. Incluye en varios miles o cientos de miles de personas. Estos líderes asignan recursos, comunican la visión estratégica y preparan a sus mandos y a todas las fuerzas militares para futuras misiones. Los líderes estratégicos dan forma a la cultura institucional asegurando que sus directivas, políticas, programas y sistemas sean éticos, eficaces y eficientes.²⁸

Los líderes estratégicos aplican todas las competencias básicas del líder directo y ejecutivo, adaptándolas a las complejas realidades y condiciones estratégicas.²⁹ En otras palabras, se adecúan a los lineamientos políticos, a las limitaciones presupuestales y al contexto doméstico e internacional. Los líderes estratégicos son los constructores del cambio y la transformación debido a que tienen un enfoque a largo plazo para planificar, preparar, ejecutar y evaluar. En este nivel del liderazgo se crea la visión, se interioriza, se comparte y se impulsa persistentemente hasta lograrla.

Discusión

Es evidente que las acciones repudiables de algunos miembros de las fuerzas militares que han desdibujado el profesionalismo y el honor de la mayoría son hechos aislados, pero existieron. Hay coincidencia en que su origen es multicausal y a un entendimiento erróneo del concepto de la obediencia debida, pero todo advierte a que una de las fallas más protuberantes estuvo en el liderazgo y que probablemente la responsabilidad más significativa esté en el nivel del liderazgo militar directo.

Está claro que el liderazgo directo es aquel que ejerce un superior de cara a sus subalternos y es el responsable de la acción. *Un líder directo influye, motiva e inculca en sus miembros un comportamiento moral que esté acorde con sus principios y valores.* Ni la masacre de *My Lai*, o el escándalo de *Abu Ghraib*, ni los abusos cometidos por organismos militares en América Latina durante las dictaduras, o los llamados 'falsos positivos' reflejan los valores o la ética militar. Estos casos ilustran rasgos de personalidad disfuncional en aquellos que detentaban el mando y el liderazgo, desviándose gravemente de lo que se espera de un líder militar.

Lo que se puede decir, es que la firmeza del líder directo, entendida como esa entereza, constancia y fuerza moral flaqueó. *Que la muralla moral que debía estar conformada por el comandante de las unidades comprometidas nunca existió o fue derrumbada con facilidad* y que los miembros comprometidos en esas acciones abominables, si de algo carecían era de principios y valores.

El liderazgo directo no solo se ejerce en los niveles inferiores de la cadena de mando, sino en todos sus escalones. A nivel estratégico, lo ejerce el general o el almirante con su equipo de asesores y con su estado mayor. Igualmente, lo ejerce el comandante de una fuerza o un grupo de tarea con sus comandantes subordinados así su nivel de liderazgo sea el ejecutivo. En todo caso, los niveles de liderazgo tienen un discurrir jerárquico, se empieza por el directo, se continúa con el ejecutivo y se llega a la cúspide con el estratégico. El asunto es que cada nivel tiene el deber y la obligación de supervisar y controlar los niveles inferiores. Lo que denotan los hechos señalados es que ese control no fue suficiente.

Al nivel estratégico, la amplitud de la interpretación de las políticas públicas de seguridad y defensa, probablemente llevaron establecer objetivos ambiguos que en algunos casos se evaluaron desde el punto de vista de los números de muertos en combate (*body counting*). Esta forma de ponderar los éxitos operacionales implicaba que entre mejores fueran los *resultados*, mayor sería el premio, en un estilo de liderazgo por recompensa que llevó a los exabruptos que conocemos hoy.

El liderazgo militar a menudo enfrenta dilemas éticos, especialmente en la tensión entre cumplir la misión y las implicaciones morales de las acciones necesarias para ello. Esta situación puede llevar al *síndrome de lealtad*, donde prevalece la lealtad sobre el discernimiento ético. Ejemplos históricos como la masacre de *My Lai* y el escándalo de *Abu Ghraib* demuestran las graves consecuencias de esta tensión, evidenciando fallas en el liderazgo, valores y cohesión, así como abusos derivados de interpretaciones erróneas de la ley o políticas, que resultan en actos violentos o abusivos.

En América Latina, el liderazgo militar ha afrontado dilemas éticos y desafíos significativos en el ámbito de los derechos humanos, especialmente durante periodos de dictadura y conflictos internos. Entre estos desafíos se encuentran las desapariciones forzadas, la tortura y las ejecuciones extrajudiciales, reflejando un deterioro de los estándares éticos. Un claro ejemplo de esto es el caso de los “falsos positivos” en Colombia, que evidencian la severidad de las violaciones de los derechos humanos. Dicho escándalo involucró el asesinato de civiles por parte de las fuerzas armadas, que posteriormente eran falsamente identificados como combatientes enemigos, inflando así las estadísticas de éxito militar.

El último punto en discusión es el de unas fuerzas militares operando en su propio territorio nacional, contra organizaciones terroristas y/o criminales

conformadas por connacionales. Para esto la preparación bioética debe ser superior. No solo por las implicaciones legales sino por las éticas. Es por eso que la bioética para la educación militar y la educación militar es tan importante. Examinar los temas del liderazgo militar y la obediencia debida, el uso de las nuevas tecnologías militares y las consecuencias de las operaciones militares sobre las partes beligerantes, las comunidades y el medio ambiente es parte fundamental de la educación y el entrenamiento militar.³⁰

Conclusiones

Aunque han sido casos aislados, miembros de las fuerzas militares han incurrido en graves atropellos y transgresiones a los derechos fundamentales de la población y de los no combatientes. Esas infracciones se explican desde la multicausalidad. Sin embargo, se puede señalar que una formación endeble en cuanto al liderazgo militar es una de las razones más probables.

El comandante-líder, especialmente en el nivel del liderazgo directo, es quien inspira, persuade, motiva e influencia a sus miembros para cumplir una misión; pero, además, y no menos importante, *es quien sirve de barrera moral que encausa la disciplina y mantiene el orden*. El liderazgo directo también es ejercido por los líderes estratégicos y ejecutivos que tienen una responsabilidad clara de supervisión sobre los niveles subalternos.

La intersección de la bioética con la educación militar es fundamental. No solo desde la reflexión ética del comportamiento moral, sino desde la acción. Es decir, hechos que lleven a alentar un proceso formativo que se cuestione el significado de ser un servidor público en armas capaz de llegar al sacrificio de su propia vida por el bienestar de sus conciudadanos, que entienda la interrelación y la dinámica de las acciones humanas con la naturaleza y la fragilidad de los ecosistemas, que tenga claro que la vida es sagrada.

La formación en bioética de los líderes militares y los futuros comandantes en bioética es esencial para garantizar que estén preparados para tomar decisiones éticas en situaciones complejas.³¹ Podría ser una idea interesante, diseñar un programa para educar a los futuros oficiales en bioética como parte de su formación integral.

Por último, vale la pena destacar que el liderazgo en las fuerzas militares, más allá de una mera gestión de recursos o ejecución de estrategias, debe ser ejercido con un compromiso inquebrantable hacia principios éticos y morales. Los casos históricos de violaciones de derechos humanos mencionados en este documento no fueron simplemente fallas operativas, sino que reflejan una profunda crisis de liderazgo militar.

Esa crisis requiere de un cambio de paradigma en la educación y el entrenamiento militar, donde la ética y la bioética global se conviertan en pilares fundamentales, asegurando que todas las acciones militares se alineen con los más altos estándares de moralidad y respeto por la dignidad humana. □

Notas

1. Claude Cookman, “An American Atrocity: The My Lai Massacre Concretized in a Victim’s Face,” *Journal of American History*, Vol. 94, No. 1., (United Kingdom: Oxford University Press, 2007), 154–162; Douglas Linder, “An Introduction to the My Lai Courts-Martial,” *SSRN Electronic Journal*, (2007), <https://famous-trials.com/mylaicourts>.

2. The Center for Public Integrity, “Abu Ghraib prison scandal,” The Center for Public Integrity, (10 December 2008), <https://publicintegrity.org/politics/abu-ghraib-prison-scandal-2/>; “U.S. Abuse of Iraqi Detainees at Abu Ghraib Prison,” *American Journal of International Law*, Vol. 98, No. 3, (United Kingdom: Cambridge University Press, 2004), 591–596, doi:10.2307/3181656.

3. Pjotr Sauer, “UN finds further evidence of Russian war crimes in Ukraine,” *The Guardian*, (21 Oct 2023), <https://www.theguardian.com/world/2023/oct/21/un-finds-further-evidence-of-russian-war-crimes-in-ukraine>.

4. Diana Kordon, et al., “Forced Disappearance: A Particular Form of Torture,” In *Caring for Victims of Torture*, American Psychiatric Association, (1998), 203–227; Karinna Fernández, et al., *Chile and the Inter-American Human Rights System*, (United Kingdom: University College London, 2016), <https://ssrn.com/abstract=3062556>.

5. Ñusta P. Carranza Ko, “Making the Case for Genocide, the Forced Sterilization of Indigenous Peoples of Peru,” *Genocide Studies and Prevention, An International Journal*, Vol. 14, No. 2, (2020), 90–103; Isabella Martin, “Alcance Jurídico de Los Falsos Positivos Frente al Derecho Internacional Humanitario,” (Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, 2015), <http://hdl.handle.net/10654/7068>.

6. Isabella Martin, “Alcance Jurídico de Los Falsos Positivos Frente al Derecho Internacional Humanitario.”

7. Giovane Mendieta Izquierdo & Juan María Cuevas Silva, “Bioética de La Salud Pública,” *Revista Latinoamericana de Bioética*, (Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, 2017), <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rlbi/article/view/2929>.

8. Sergio Néstor Osorio-García & Nelson Fernando Roberto-Alba, “Bioética global: entre normatividad biológica y normalización social,” *Trilogía*, (Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, 2022); Renzo Pegoraro, “Priorities in the Teaching of Ethics in a Globalized World,” In *Global Education in Bioethics*, (New York: Springer, 2018), 57–67.

9. Garzón Diaz, “New Analisis Categories of Global Bioethics,” *Rev Latinoam Bioet*, Vol. 21, (2021), 7–10.

10. Steven Coleman & Nikki Coleman, “Military Ethics.” In *Encyclopedia of Global Bioethics, 1915–1923*, (New York: Springer, 2016).

11. Ángel Gómez de Ágreda, “Ethics of autonomous weapons systems and its applicability to any AI systems,” *Telecomm Policy*, Vol. 44, No. 3, (2020).

12. Milan Vego, “On Operational Leadership,” *JPME Today*, Vol. 77, No. 2, (Washington DC: National Defense University Press, 2023), <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq>

/jfq-77/jfq-77_60-69_Vego.pdf; British Army, *Army Leadership Doctrine AC72029*, (United Kingdom: Army Leadership Publications, 2023), https://www.army.mod.uk/media/24335/20210923_army-leadership-doctrine-web_final.pdf; Karel Montor, *Fundamentals of Naval Leadership* (Maryland: Naval Institute Press, 1984).

13. Grant Broussard, et al., “Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review,” *Journal of International Humanitarian Action*, Vol. 4, No. 15, (2019), <https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>.

14. Nancy W. Dickey, M.D., *Ethical Guidelines and Practices for U.S. Military Medical Professionals*, Defense Health Board, (2015), <https://health.mil/Reference-Center/Reports/2015/03/03/Ethical-Guidelines-and-Practices-for-US-Military-Medical-Professionals>.

15. Sean Hannah & Peter Jennings, “Leader Ethos and Big-C Character,” *Organizational Dynamics*, Vol. 42, No. 1, (2013), 8-16, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1266&context=usarmyresearch>.

16. Sean Hannah & Peter Jennings, “Leader Ethos and Big-C Character.”

17. John Adair, *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development* (London: Kogan Page Publishers, 2005).

18. Christopher Hayes, “Developing the Navy’s Operational Leaders: a critical look,” *Naval War College Review*, Vol. 61, No. 3, (2008), 77–108, <https://digital-commons.usnwc.edu/>.

19. General James C. McConville, *ADP 6-22 Army Leadership and The Profession*, Department of Army, (2019), <https://armypubs.army.mil/>.

20. Capitán de Navío (CG) Daniel Héctor Nuñez, “La Formación en Liderazgo,” *Revista Naval*, No. 62, (2009), <https://revistanaval.com.uy/revista/172/numero-62> .

21. Robert Wray, *Saltwater Leadership: A Primer on Leadership for the Junior Sea-Service Officer* (Maryland: Naval Institute Press, 2013).

22. Thomas G. Cummings, *BUAD 304: Organizational Behavior and Leadership* (South Carolina: USC Marshall School of Business, 2020), <https://web-app.usc.edu/soc/syllabus/20203/14721.pdf>.

23. Milan Vego, “On Operational Leadership.”

24. Christopher Hayes, “Developing the Navy’s Operational Leaders: a critical look.”

25. Christopher Hayes, “Developing the Navy’s Operational Leaders: a critical look.”

26. Dr. John O. Burdett, “Tomorrow’s Leadership Will Be Different,” *Orxestra*, (2018), <https://www.transearch.com/Downloads/top-talent-1.pdf>.

27. Federico Aznar Fernández-Montesinos, “Reflexiones Sobre El Liderazgo Estratégico Militar Del Siglo XXI,” *ieee.es*, (2017), https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA07-2017_Reflexiones_LiderazgoXIIx_FAFM.pdf.

28. General James C. McConville, *ADP 6-22 Army Leadership and The Profession*.

29. General James C. McConville, *ADP 6-22 Army Leadership and The Profession*.

30. Edgar F. Puryear, *American Admiralship: The Moral Imperatives of Naval Command* (Maryland: Naval Institute Press, 2005).

31. Grant Broussard, et al., “Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review.”

Capitán de Navío (Retirado) Daniel Rojas Sánchez, Armada de Colombia

Capitán de Navío en uso de buen retiro de la Armada de Colombia. Maestría en *Maritime Affairs*, Ingeniero Naval y estudiante del programa de PhD en Bioética y Pensamiento Complejo de la UMNG. El Capitán de Navío Daniel Rojas Sánchez posee un título de Máster en Asuntos Marítimos, es Ingeniero Naval y actualmente cursa un doctorado en Bioética, Epistemología y Pensamiento Complejo en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. El presente artículo forma parte de su investigación doctoral en las áreas de Bioética, Epistemología y Complejidad.

Capitán de Navío (Retirado) Germán Afanador Ceballos, Armada de Colombia

Consultor empresarial, conferencista, vasta experiencia en temas de ciberseguridad, análisis de Riesgos y Planeación estratégica con 30 años de experiencia. Estudios en Colombia y el exterior relacionados con Ingeniería Naval Electrónica, Ciencias Navales, posgrados en Seguridad, Defensa Nacional, Estudios Políticos y Maestría en Estudios Estratégicos de Seguridad. Su experiencia está enmarcada en la implementación de planes de seguridad y continuidad del negocio para protección de activos y desarrollo de funciones críticas; gestión de estudios, auditorías de seguridad e información y convenios con agencias locales e internacionales orientados a fortalecer capacidades corporativas; Asesoría a Juntas Directivas de la empresa privada, en temas estratégicos y de seguridad. Destacado liderazgo y orientación de grupos grandes personas hacia el logro de objetivos estratégicos.