

**"TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE FULFILLMENT OF AIR MILITARY ACTIONS 2024"**

**"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE ACCIONES MILITARES AÉREAS – 2024"**

---

**Autores:**

Mayor E.P Heyli Karen Ponce Vílchez  
<https://orcid.org/0009-0001-7748-0001>  
hponce@esfap.edu.pe  
Ejército del Perú  
Lima, Perú

Mayor E.P Raúl Eduardo Talavera Benavides  
<https://orcid.org/0000-0002-9081-8126>  
rtalavera@esfap.edu.pe  
Ejército del Perú  
Lima, Perú

**DOI: 10.61556/ampg. v5i06.104**

---

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo general analizar de qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de acciones militares aéreas, 2024. Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño fenomenológico hermenéutico. La muestra estuvo conformada por 10 oficiales de las fuerzas armadas (3 de la Marina de Guerra del Perú, 3 del Ejército del Perú y 4 militares de la Fuerza Aérea del Perú) que se desempeñaron como pilotos de ala fija o ala rotatoria en acciones a nivel nacional. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la entrevista, utilizando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada compuesta por 24 preguntas distribuidas en ocho dimensiones.

Recibido: 23/08/2025	Aceptado: 09/11/2025	Publicado: 15/12/2025
----------------------	----------------------	-----------------------

influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, unidad de esfuerzo, restricción, legitimidad y

perseverancia, con tres preguntas por cada dimensión. También se utilizó el análisis documental como técnica complementaria.

Los resultados revelaron que el liderazgo transformacional en las militares aéreas se desarrolla a través de una integración compleja de elementos inspiradores acciones y prácticos, donde los líderes militares adaptan los principios transformacionales al contexto específico de las operaciones aéreas, equilibrando la necesidad de inspirar y motivar con los requerimientos de disciplina y efectividad operativa. Se concluyó que el liderazgo transformacional en el cumplimiento de acciones aéreas requiere un enfoque que combine la visión estratégica con la atención acciones a las necesidades individuales del personal, manteniendo altos estándares de desempeño mientras se fomenta el desarrollo individual y el compromiso colectivo, todo ello dentro del marco de las exigencias y restricciones propias del entorno militar.

**Palabras clave:** Operaciones aéreas, doctrina militar, eficacia operacional, desarrollo profesional, cohesión organizacional.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze how transformational leadership is developed in the fulfillment of air military actions, 2024. Methodologically, the study adopted a qualitative approach, with a descriptive scope and a hermeneutic phenomenological design. The sample consisted of 10 officers of the armed forces (3 from the Peruvian Navy, 3 from the Peruvian Army and 4 soldiers from the Peruvian Air Force) who served as fixed-wing or rotary-wing pilots in actions at the national level. For data collection, the interview technique was used, using as an instrument a semi-structured interview guide composed of 24 questions distributed in eight dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, unity of effort, restriction, legitimacy and perseverance, with three questions for each dimension. Document analysis was also used as a complementary technique.

The results revealed that transformational leadership in air forces is developed through a complex integration of inspirational, actionable and practical elements, where military leaders adapt transformational principles to the specific context of air operations, balancing the need to inspire and motivate with the requirements of discipline and operational effectiveness. It was concluded that transformational leadership in air forces requires an approach that combines strategic vision with attention to the individual needs of personnel, maintaining high performance standards while fostering individual development and collective commitment, all within the framework of the demands and constraints of the military environment.

***Keywords:*** *Air operations, military doctrine, operational effectiveness, professional development, organizational cohesion.*

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional en el contexto militar, particularmente en las operaciones aéreas, representa un elemento crucial para el éxito de las misiones y el desarrollo efectivo del personal. En la actualidad, las fuerzas armadas enfrentan desafíos cada vez más complejos que requieren un estilo de liderazgo que vaya más allá de la autoridad jerárquica tradicional, exigiendo líderes capaces de inspirar, motivar y desarrollar el potencial de sus subordinados mientras mantienen los altos estándares de disciplina y efectividad operativa características del ámbito militar.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar de qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de acciones militares aéreas en 2024. La importancia de este estudio radica en su contribución a la comprensión de cómo los principios del liderazgo transformacional pueden adaptarse efectivamente al contexto militar aéreo, proporcionando conocimientos valiosos para la formación y desarrollo de futuros líderes militares. Futuras investigaciones podrían expandir este análisis para examinar el impacto específico del liderazgo transformacional en diferentes tipos de operaciones aéreas o explorar su efectividad en contextos multinacionales.

El concepto de liderazgo transformacional, introducido por Bass y Burns en 1978, distingue a aquellos líderes que establecieron una relación profunda y motivadora con sus seguidores, en contraste con aquellos que se centran principalmente en intercambios transaccionales para lograr resultados positivos (Islam, 2021). Este enfoque se caracteriza por la capacidad del líder para crear una visión inspiradora que motiva a los empleados a perseguir metas ambiciosas, fomentando sentimientos de confianza, admiración y respeto, lo que a menudo resulta en un desempeño que supera las expectativas (Lee & Hidayat, 2018).

Kim (2021) señala que un líder transformacional impulsa cambios en toda la estructura organizacional, creando una nueva perspectiva tanto para gerentes como para colaboradores. Este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación (García, 2007), elementos fundamentales para el trabajo en equipo y la creación de soluciones efectivas a favor de la empresa.

Jensen y Bro (2018) argumentan que los líderes transformacionales guían y fomentan la atención plena de los empleados al articular una visión que aumenta su conciencia sobre la importancia de los valores, objetivos y desempeños organizacionales. Maraboto (2021) describe este estilo como un enfoque que alienta, motiva e inspira a los miembros de una institución a innovar y crear cambios que contribuyan al crecimiento y éxito futuro, promoviendo la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras.

Bass y Avolio (1990, citado en López-Cabarcos et al., 2022) enfatizan que los líderes transformacionales trascienden las interacciones superficiales, esforzándose por alcanzar resultados sobresalientes mediante estrategias de influencia como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la Consideración personalizada. Estos autores identifican cuatro características esenciales del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiradora (Bass & Avolio, 1994). Estas dimensiones permiten a los líderes ser una fuente de inspiración, satisfacer las

necesidades individuales de sus subordinados y estimularlos intelectualmente, contribuyendo así al desarrollo de futuros líderes dentro de la organización.

La estimulación intelectual, una subcategoría fundamental del liderazgo transformacional, se caracteriza por la capacidad del líder para generar confianza, credibilidad y compromiso entre sus seguidores hacia valores, creencias, ideales y propósitos compartidos. Goleman (2004) señala que esta habilidad está estrechamente relacionada con competencias de inteligencia emocional como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación interna, la empatía y las habilidades sociales. Senge (1990) destaca el dominio del líder como una disciplina clave en organizaciones abiertas al aprendizaje.

La motivación inspiracional, una subcategoría del liderazgo transformacional, se caracteriza por la habilidad del líder para impulsar a sus seguidores hacia un desempeño superior, generando un compromiso extraordinario y cultivando la confianza en sus propias capacidades. Mendoza (2006) destaca que este tipo de liderazgo se distingue por su capacidad para promover el cambio y ampliar los horizontes de interés de los seguidores, utilizando frases motivadoras como "Espero su mejor esfuerzo".

La influencia idealizada o carisma, un componente fundamental del liderazgo transformacional, se caracteriza por la capacidad del líder para transmitir un sentido de propósito claro y convincente. Mendoza (2006) describe a estos líderes como carismáticos, percibidos por sus seguidores como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Su habilidad para enfrentar crisis y celebrar éxitos colectivos los posiciona como modelos a seguir, encapsulando su filosofía en frases como "Si cree que es correcto, entonces...".

La consideración individualizada, un componente esencial del liderazgo transformacional, se refiere a la capacidad del líder para atender y responder a las necesidades individuales de sus seguidores. Mendoza (2006) describe este aspecto como el grado de preocupación que el líder muestra por el bienestar de sus subordinados, manifestado a través de la asignación de proyectos individuales y la atención especial a aquellos que parecen menos integrados al grupo.

Las acciones militares aéreas son operaciones ejecutadas por la Fuerza Aérea del Perú para mantener o restablecer el orden interno, apoyar el desarrollo nacional, responder a emergencias y participar en operaciones de paz. Según la Doctrina Básica de la FAP, estas acciones se clasifican en combate y no combate, a incluir desde operaciones contra amenazas internas hasta ayuda humanitaria y apoyo cívico, empleando las capacidades únicas del poder aeroespacial para lograr objetivos estratégicos y tácticos (Fuerza Aérea del Perú, 2021).

La unidad de esfuerzo es un principio fundamental en las acciones militares que, según la Doctrina Básica de la FAP, implica la coordinación y cooperación entre diversas organizaciones y agencias, tanto militares como civiles, para alcanzar objetivos comunes. Este principio requiere que los líderes militares desarrollen habilidades de comunicación, negociación y construcción de consenso, trascendiendo el liderazgo militar tradicional para asegurar una acción cohesiva y efectiva en operaciones complejas y multifacéticas (Fuerza Aérea del Perú, 2021).

La restricción, como principio de las militares, se refiere a la aplicación regulada y proporcionada de la fuerza militar de acuerdo con la situación. Según

la Doctrina Básica de la FAP, este principio exige que los líderes militares ejerzan un juicio ético y estratégico en el uso de la fuerza, buscando un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos militares y la protección de la población civil, para Evite la escalada innecesaria del conflicto (Fuerza Aérea del Perú, 2021).

La legitimidad en el contexto de las acciones militares se refiere a la percepción de que el accionar de las fuerzas armadas es justo, apropiado y en concordancia con las leyes y normas nacionales e internacionales. La Doctrina Básica de la FAP (2021) enfatiza que este principio es crucial para mantener el apoyo público y la confianza en las operaciones militares, requiriendo que las acciones sean transparentes, éticas y alineadas con los valores democráticos y los derechos humanos.

La perseverancia en las militares, según la Doctrina Básica de la FAP acciones (2021), implica la búsqueda paciente, resuelta y persistente de los objetivos durante el tiempo necesario para alcanzarlos. Este principio es esencial en operaciones prolongadas o en situaciones adversas, requiriendo que los líderes militares mantengan la moral y la motivación de las tropas, adaptándose a cambios en el entorno operativo mientras sostienen el compromiso con la misión asignada.

## MÉTODO

La presente investigación es básica, conocida también como investigación pura o fundamental, se centra en la generación de conocimiento teórico sin una aplicación práctica inmediata. Su objetivo principal es ampliar la comprensión de fenómenos, principios y leyes fundamentales, contribuyendo al avance del conocimiento científico. Este tipo de investigación se caracteriza por su naturaleza exploratoria y su enfoque en la búsqueda de nuevos conocimientos, teorías o modelos conceptuales, sentando las bases para futuras investigaciones aplicadas o desarrollos tecnológicos (Hernández & Mendoza, 2023).

El enfoque de la investigación es cualitativo, se caracteriza por su naturaleza interpretativa y su énfasis en la profunda comprensión de fenómenos sociales o humanos. Este método se centra en la recolección de datos no numéricos, como narrativas, observaciones y entrevistas, para explorar las experiencias, percepciones y significados que los individuos atribuyen a sus vivencias. El análisis cualitativo busca identificar patrones, temas y conceptos emergentes, permitiendo una comprensión holística y contextualizada del objeto de estudio, sin pretender generalizar los hallazgos a poblaciones más amplias (Reyes, 2022).

El alcance de la investigación es descriptivo. Se enfoca en la caracterización detallada de fenómenos, situaciones, contextos o eventos específicos. Este tipo de estudio busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de análisis, proporcionando una imagen precisa de cómo se manifiesta. La investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino que implica un proceso de medición, evaluación y recolección de información sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno estudiado, sin establecer relaciones causales entre categorías (Ñaupas y otros, 2018).

El diseño fenomenológico hermenéutico es un enfoque de investigación cualitativa que combina la descripción de las experiencias vividas (fenomenología) con la interpretación de los significados subyacentes

(hermenéutica). Este método busca comprender y describir las experiencias humanas tal como son vividas, centrándose en la esencia de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes. El proceso implica la recolección de datos a través de entrevistas en profundidad y la interpretación iterativa de los textos resultantes, buscando descubrir estructuras de significados ocultos en las experiencias narradas (Fuster, 2019).

Según Ozten y Manterola (2017) una muestra es un subconjunto de la población de interés para la cual se van a recopilar datos. Debe estar bien definido y predelimitado y representativo de la población. El proceso de selección afecta la generalización y validez de los resultados de la investigación.

La muestra estuvo conformada por 10 oficiales de las fuerzas armadas (3 de la Marina de Guerra del Perú, 3 del Ejército del Perú y 4 de la Fuerza Aérea del Perú) que se hayan desempeñado como pilotos de ala fija o ala rotatoria de las acciones militares a nivel nacional. Los integrantes de la muestra tienen los grados de Comandante y Mayor, las edades fluctúan entre 35 a 55 años.

En cuanto a la operacionalización de las variables se determinó las siguientes categorías y subcategorías:

Categoría: Liderazgo transformacional

Subcategorías:

- Estimulación intelectual
- Influencia idealizada o carisma
- Motivación inspiracional
- Consideración individualizada

Categoría: Acciones militares aéreas

Subcategorías:

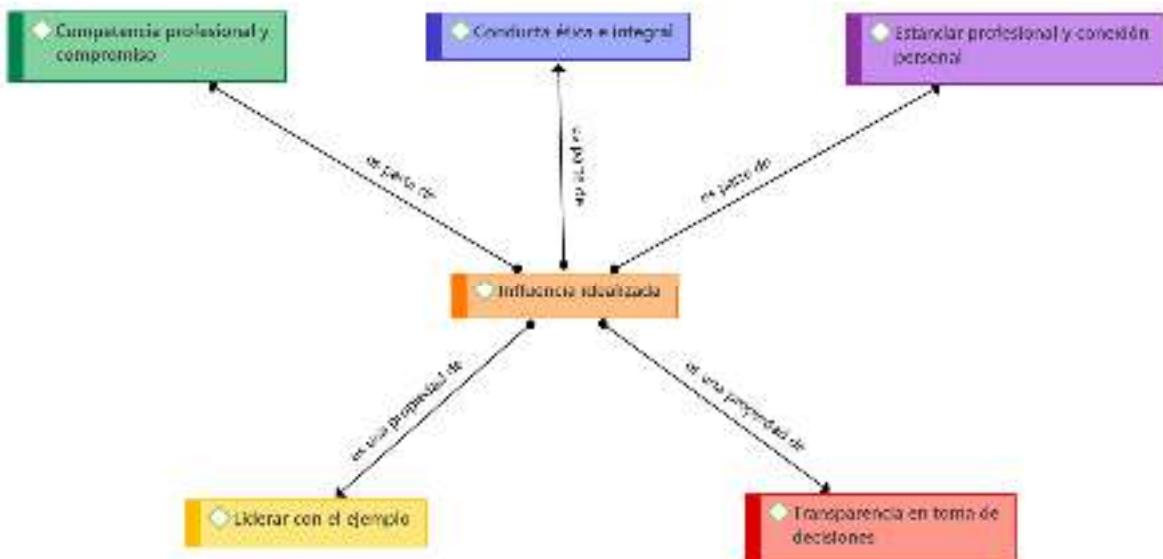
- Unidad de esfuerzo
- Restricción
- Legitimidad
- Perseverancia

## RESULTADOS

### Influencia Idealizada

#### Figura 1

*Red semántica de la subcategoría Influencia idealizada*



El análisis de las entrevistas con los oficiales militares se refleja en la estructura del diagrama, donde la influencia idealizada se presenta como el núcleo del cual se desprenden elementos tanto operativos como éticos. La competencia profesional y el compromiso aparecen como un componente fundamental, lo que se alinea con las narrativas de los oficiales sobre la importancia de mantener altos estándares de desempeño y dedicación a la misión.

La conducta ética e integral se establece como un pilar esencial, manifestándose como parte inherente de la influencia idealizada. Esta conexión subraya cómo los líderes militares entrevistados consideran la ética no como un aspecto opcional, sino como un elemento constitutivo de su capacidad para influir positivamente en sus subordinados.

El estándar profesional y la conexión personal emergen como otro componente crucial, destacando la dualidad del liderazgo militar moderno que debe equilibrar la rigidez profesional con la capacidad de establecer vínculos significativos con el personal bajo su mando. Este aspecto se relaciona con las experiencias compartidas por los oficiales sobre la importancia de mantener relaciones profesionales efectivas mientras se cultiva un ambiente de confianza y respeto mutuo.

El concepto de liderar con el ejemplo se presenta como una propiedad fundamental de la influencia idealizada, reflejando un patrón consistente en las respuestas de los entrevistados quienes enfatizan la importancia de modelar el comportamiento que esperan de sus subordinados.

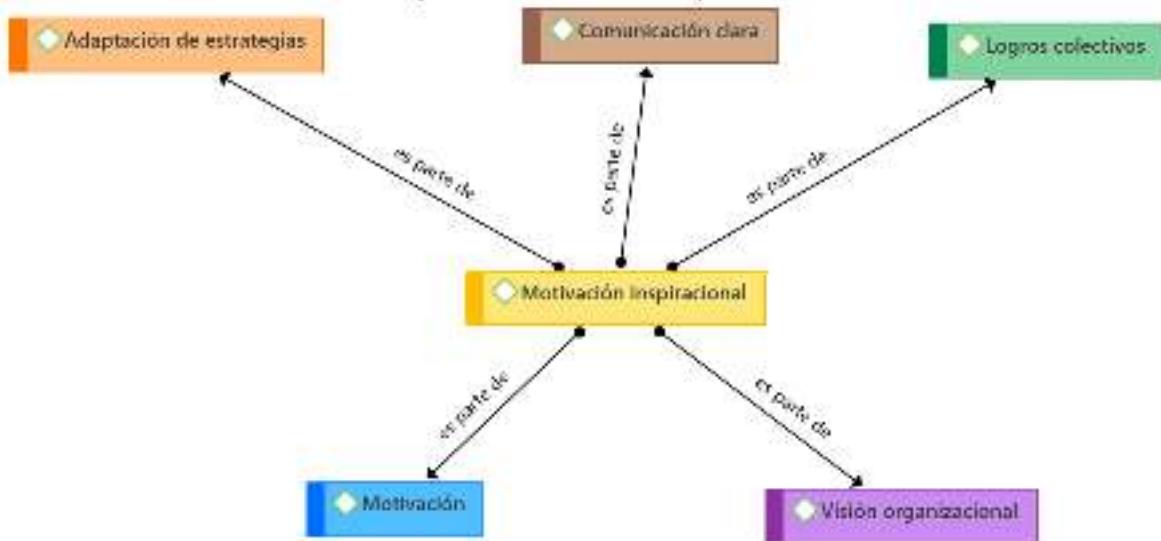
La transparencia en la toma de decisiones aparece como otra propiedad esencial, sugiriendo que la influencia idealizada no se basa únicamente en la autoridad formal, sino en la capacidad del líder para comunicar y justificar sus decisiones de manera clara y coherente.

Esta representación visual sintetiza efectivamente los hallazgos de las entrevistas, proporcionando un marco conceptual que ilustra cómo la influencia idealizada en el contexto militar integra aspectos técnicos, éticos y relacionales en un todo coherente. El diagrama sugiere que el liderazgo militar efectivo requiere un equilibrio cuidadoso entre estos diferentes elementos para lograr una influencia genuina y duradera sobre los subordinados.

## Motivación inspiracional

Figura 1

Red semántica de la subcategoría motivación inspiracional



La adaptación de estrategias emerge como un componente integral, lo cual refleja la necesidad de flexibilidad y capacidad de respuesta en el entorno militar contemporáneo. Este elemento se relaciona directamente con las experiencias compartidas por los oficiales entrevistados, quienes enfatizaron la importancia de ajustar los métodos de liderazgo según las circunstancias operativas cambiantes.

La comunicación clara se establece como otro pilar fundamental de la motivación inspiradora. Este componente subraya la importancia crítica de transmitir efectivamente los objetivos, expectativas y directrices en el contexto militar, donde la precisión y claridad en la comunicación pueden ser determinantes para el éxito operacional.

Los logros colectivos aparecen como un tercer elemento esencial, destacando cómo la motivación inspiradora se orienta hacia la consecución de objetivos compartidos. Este aspecto refleja la naturaleza colaborativa del éxito militar y la importancia de cultivar un sentido de propósito común entre los miembros de la unidad.

La motivación, como componente específico, se presenta como un elemento distintivo que sugiere la necesidad de mantener el impulso y el compromiso del personal militar, especialmente durante operaciones prolongadas o desafiantes. Este elemento se alinea con las narrativas de los oficiales sobre la importancia de mantener la moral y el espíritu de equipo.

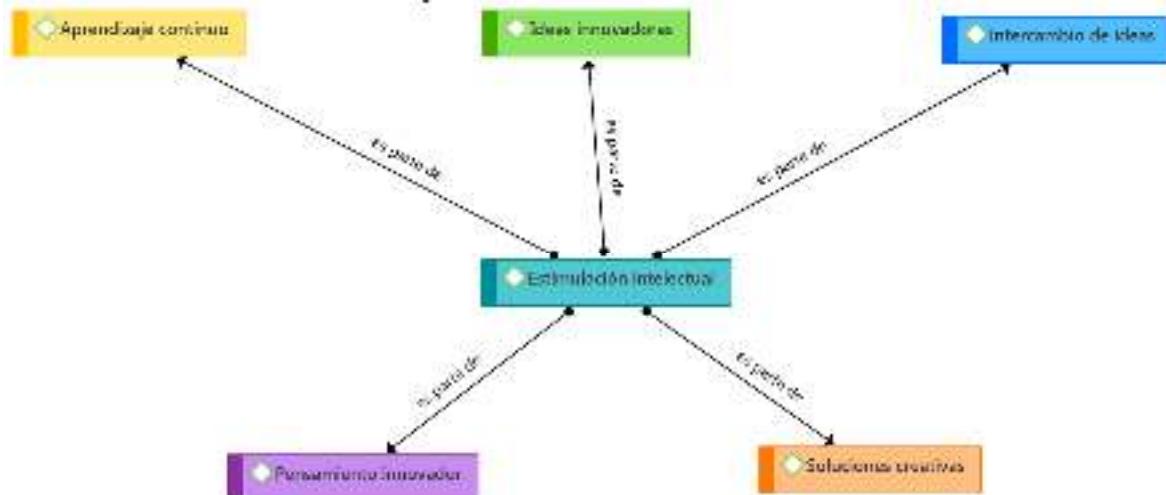
La visión organizacional completa el esquema como el quinto elemento fundamental, enfatizando la importancia de vincular las acciones cotidianas con los objetivos estratégicos más amplios de la institución militar. Este componente refleja la necesidad de que el personal comprenda y se identifique con los propósitos institucionales a largo plazo.

La estructura interrelacionada del diagrama sugiere que estos cinco elementos no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente para crear un marco cohesivo de motivación inspiradora. Esta representación visual sintetiza efectivamente los hallazgos de las entrevistas, proporcionando un modelo conceptual que ilustra cómo la motivación inspiradora en el ámbito militar requiere una integración cuidadosa de elementos estratégicos, comunicativos y motivacionales para lograr un liderazgo efectivo y sostenible.

### Estimulación Intelectual

**Figura 5**

*Red semántica de la subcategoría estimulación intelectual*



El diagrama presentado articula la estructura conceptual de la estimulación intelectual dentro del marco del liderazgo militar aéreo, revelando una red interconectada de seis componentes que constituyen este aspecto fundamental del liderazgo transformacional. Esta representación visual sintetiza los hallazgos derivados de las entrevistas con oficiales de alto rango, ilustrando la complejidad y multidimensionalidad del proceso de desarrollo intelectual en el contexto militar.

El aprendizaje continuo emerge como un elemento cardinal, reflejando la necesidad permanente de actualización y desarrollo profesional en el ámbito militar. Este componente se alinea con las experiencias compartidas por los oficiales entrevistados, quienes enfatizaron la importancia del desarrollo constante de habilidades y conocimientos para mantener la eficacia operacional.

Las ideas innovadoras se establecen como un pilar esencial, destacando la relevancia de la creatividad y el pensamiento no convencional en la resolución de desafíos militares contemporáneos. Este elemento subraya la necesidad de superar aproximaciones tradicionales y fomentar nuevas perspectivas en la planificación y ejecución de operaciones.

El intercambio de ideas aparece como un componente crucial, evidenciando la importancia del diálogo y la colaboración intelectual en el entorno militar. Este aspecto refleja un cambio paradigmático desde un modelo de liderazgo jerárquico hacia uno más participativo y colaborativo.

El pensamiento innovador se presenta como un elemento distintivo que enfatiza la importancia de desarrollar capacidades cognitivas que permitan abordar problemas complejos desde múltiples ángulos. Este componente se correlaciona con las narrativas de los oficiales sobre la necesidad de adaptarse a entornos operativos cambiantes y desafiantes.

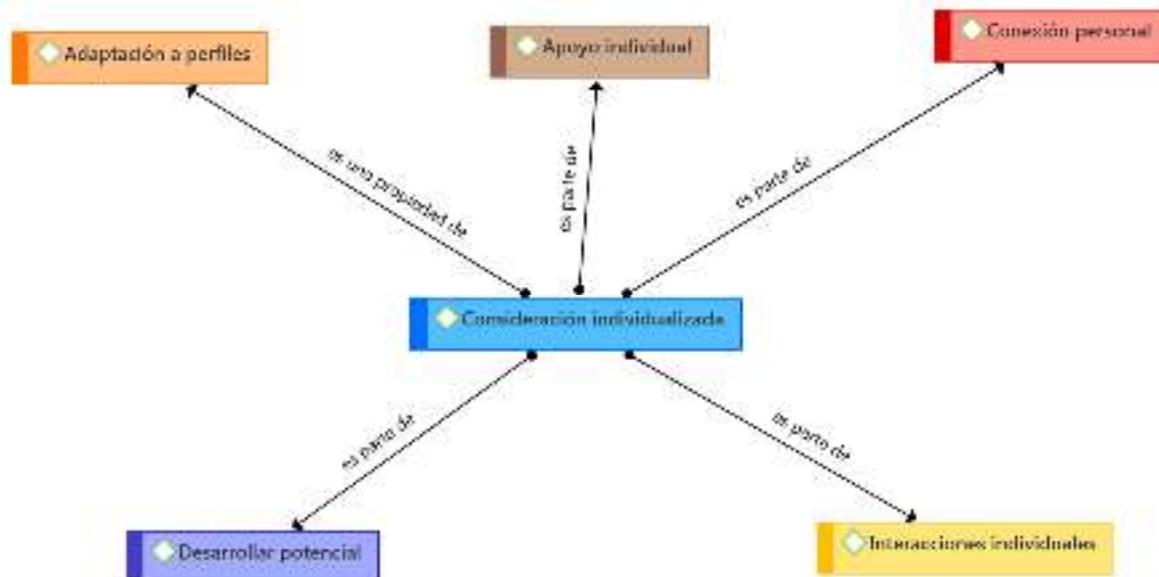
Las soluciones creativas completan el esquema como el componente final, subrayando la importancia de traducir el pensamiento innovador en acciones concretas y efectivas. Este elemento refleja la orientación práctica del liderazgo militar, donde las ideas deben materializarse en resultados tangibles.

La estructura interrelacionada del diagrama sugiere una dinámica sinérgica entre estos componentes, donde cada elemento refuerza y complementa a los demás. Esta representación visual no solo captura la complejidad de la estimulación intelectual en el contexto militar, sino que también proporciona un marco conceptual para comprender cómo los líderes militares pueden fomentar el desarrollo intelectual y la innovación en sus unidades, manteniendo al mismo tiempo la disciplina y efectividad. características operativas del entorno militar.

### Consideración Individualizada

**Figura 6**

*Red semántica de la subcategoría consideración individualizada*



El diagrama presentado ilustra la estructura conceptual de la consideración individualizada en el contexto del liderazgo militar aéreo, revelando un entramado de seis componentes interrelacionados que constituyen este aspecto fundamental del liderazgo transformacional. Esta representación visual sintetiza las perspectivas obtenidas a través de las entrevistas con oficiales militares de alto rango, evidenciando la complejidad inherente al proceso de atención individualizada en el entorno militar.

La adaptación a perfiles se establece como una propiedad esencial de la consideración individualizada, reflejando la necesidad de ajustar el estilo de liderazgo según las características particulares de cada subordinado. Este elemento se correlaciona directamente con las experiencias compartidas por los oficiales sobre la importancia de reconocer y responder a las diferencias individuales dentro de la estructura militar.

El apoyo individual emerge como un componente central, destacando la relevancia de proporcionar respaldo específico a cada miembro del equipo. Este aspecto refleja una evolución en el liderazgo militar, donde el apoyo personalizado complementa la disciplina tradicional y la estructura jerárquica.

La conexión personal se presenta como otro elemento crucial, enfatizando

la importancia de establecer vínculos significativos dentro de los límites profesionales apropiados. Este componente subraya la necesidad de mantener un equilibrio entre la proximidad personal y el mantenimiento de la autoridad necesaria en el contexto militar.

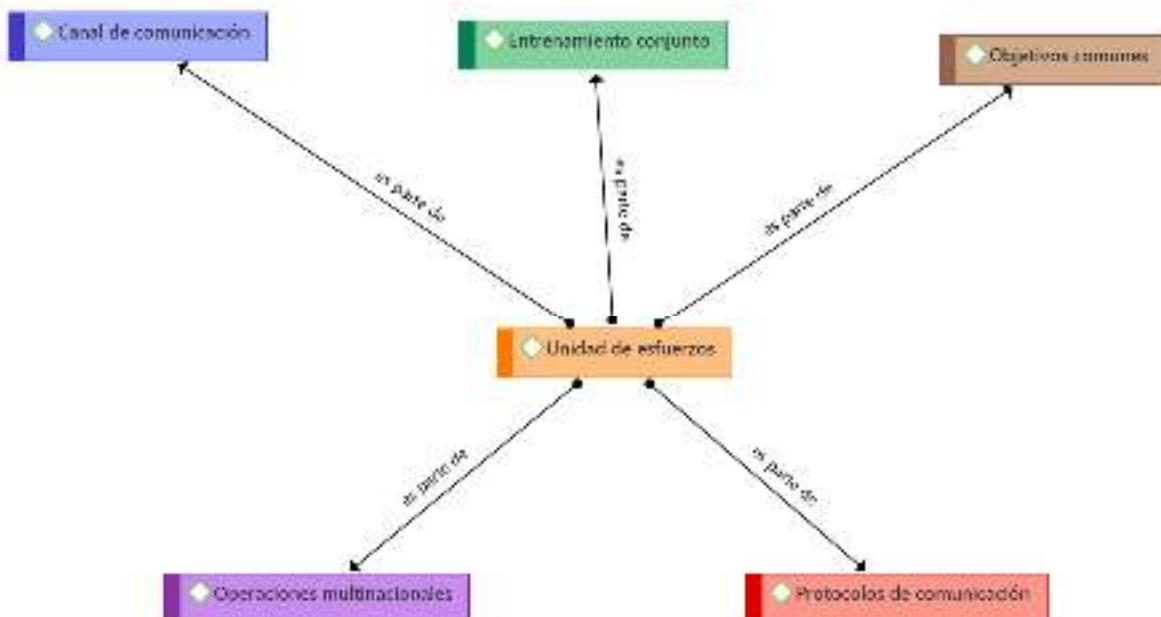
El desarrollo del potencial aparece como un elemento fundamental, resaltando el compromiso con el crecimiento profesional y personal de cada subordinado. Este aspecto se alinea con las narrativas de los oficiales sobre la importancia de identificar y nutrir las capacidades individuales para beneficio tanto del individuo como de la institución.

Las interacciones individuales completan el esquema, señalando la importancia de mantener comunicaciones específicas y personalizadas con cada miembro del equipo. Este elemento refleja un enfoque más matizado del liderazgo militar que reconoce la importancia de las relaciones interpersonales efectivas.

La estructura interconectada del diagrama sugiere una dinámica integrada donde cada componente contribuye a una consideración individualizada efectiva. Esta representación visual no solo captura la complejidad de la atención personalizada en el contexto militar, sino que también proporciona un marco conceptual para comprender cómo los líderes militares pueden equilibrar las necesidades individuales con los requisitos institucionales, manteniendo la cohesión y efectividad de la unidad.

### Acciones militares aéreas

**Figura 7:**  
**Unidad de esfuerzo**



El diagrama ilustra la estructura conceptual de la unidad de esfuerzos en el contexto de las operaciones militares aéreas, presentando una configuración de seis elementos interconectados que fundamentan este aspecto crítico del liderazgo militar. Esta representación visual sintetiza las experiencias y perspectivas compartidas por los oficiales entrevistados, revelando la complejidad inherente a la coordinación de esfuerzos en el ámbito militar.

El canal de comunicación emerge como un componente esencial,

reflejando la importancia fundamental de establecer vías efectivas para el intercambio de información. Este elemento se alinea con las experiencias compartidas por los oficiales sobre la necesidad de mantener flujos de información claros y eficientes durante las operaciones militares.

El conjunto de entrenamiento se establece como otro pilar crucial, destacando la importancia de la preparación coordinada entre diferentes unidades y fuerzas. Este aspecto refleja el reconocimiento de que la efectividad operativa depende significativamente de la capacidad de diferentes elementos para trabajar de manera cohesiva.

Los objetivos comunes aparecen como un elemento fundamental, subrayando la necesidad de alinear las metas y propósitos entre las diferentes unidades participantes. Este componente enfatiza la importancia de mantener una visión unificada que guíe los esfuerzos colectivos.

Las operaciones multinacionales se presentan como un elemento distintivo, reflejando la creciente importancia de la cooperación internacional en el contexto militar contemporáneo. Este aspecto se correlaciona con las experiencias de los oficiales en misiones que requieren coordinación con fuerzas de diferentes países.

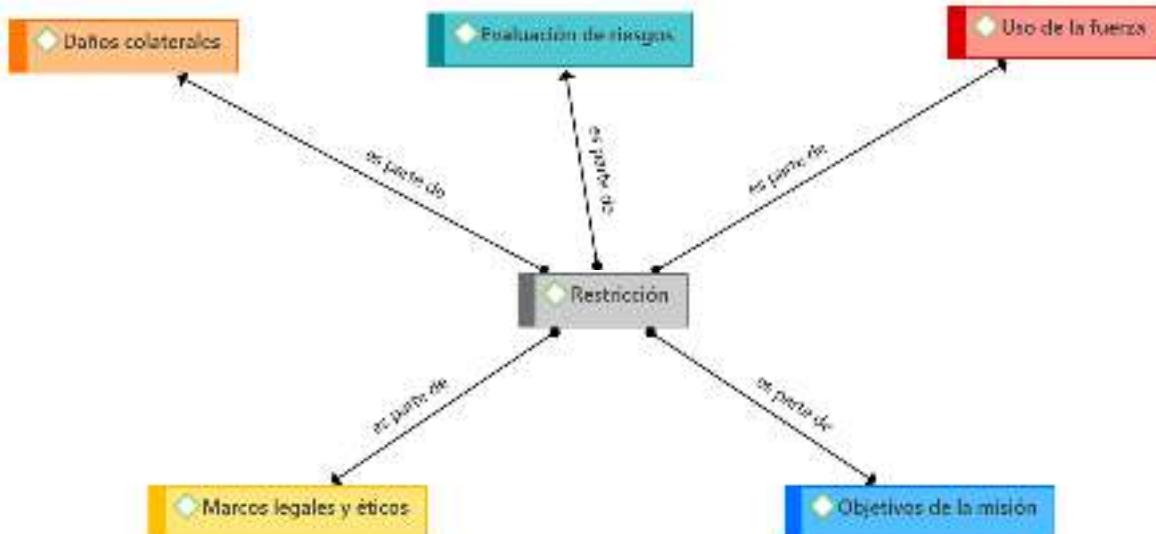
Los protocolos de comunicación completan el esquema, señalando la necesidad de establecer procedimientos estandarizados para la interacción entre unidades. Este elemento garantiza la consistencia y efectividad en el intercambio de información crítica durante las operaciones.

La estructura interrelacionada del diagrama sugiere una dinámica sinérgica donde cada componente contribuye a la consecución efectiva de la unidad de esfuerzos. Esta representación visual no solo captura la complejidad de la coordinación militar moderna, sino que también proporciona un marco conceptual para comprender cómo los diferentes elementos deben integrarse para lograr una operación militar exitosa. El diagrama enfatiza que la unidad de esfuerzos no es simplemente una suma de acciones individuales, sino un sistema integrado de componentes que deben funcionar en armonía.

### Restricción

**Figura 8**

*Red semántica de la subcategoría restricción*



El diagrama presentado ilustra la estructura conceptual de la restricción en el contexto de operaciones militares aéreas, exhibiendo una configuración de

seis elementos interrelacionados que fundamentan este aspecto crítico del liderazgo militar. Esta representación visual sintetiza las perspectivas obtenidas a través de las entrevistas con oficiales de alto rango, evidenciando la complejidad inherente al ejercicio de la restricción en el ámbito militar.

Los daños colaterales emergen como un componente fundamental, reflejando la preocupación primordial por minimizar el impacto de las operaciones militares en la población e infraestructura civil. Este elemento se correlaciona directamente con las experiencias compartidas por los oficiales sobre la importancia de la precisión y la prudencia en la ejecución de operaciones.

La evaluación de riesgos se establece como un pilar esencial, destacando la necesidad de un análisis sistemático y exhaustivo antes y durante las operaciones. Este aspecto refleja un enfoque metodológico para la toma de decisiones que equilibra la efectividad operativa con la seguridad y la protección de recursos críticos.

El uso de la fuerza aparece como un elemento crucial, subrayando la importancia de aplicar una respuesta proporcionada y apropiada según las circunstancias. Este componente enfatiza la necesidad de ejercer juicio prudente en la selección y aplicación de medios militares.

Los marcos legales y éticos se presentan como un elemento fundamental, estableciendo los parámetros dentro de los cuales deben desarrollarse todas las operaciones. Este aspecto refleja la adherencia a las normas nacionales e internacionales que rigen el comportamiento militar.

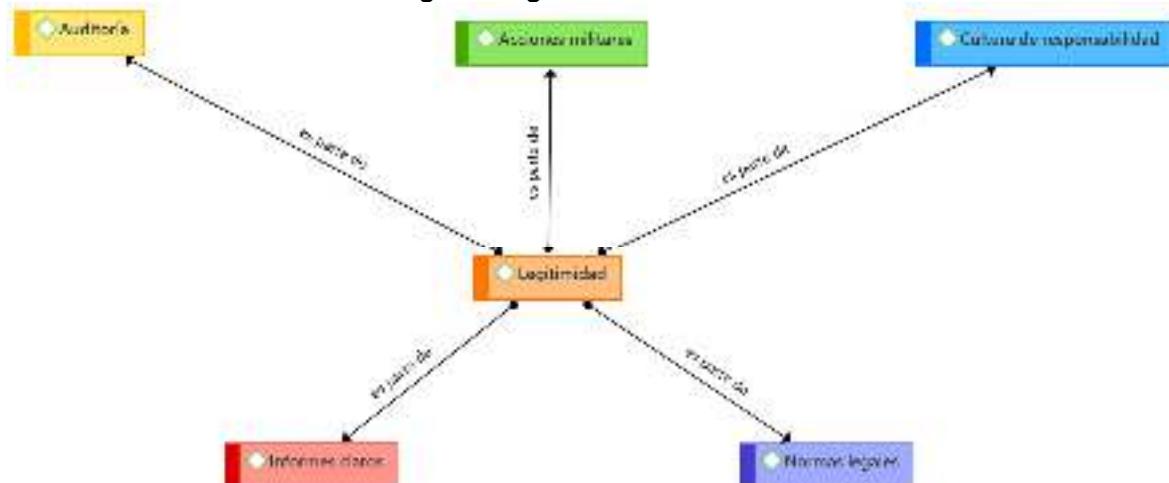
Los objetivos de la misión completan el esquema, señalando la necesidad de mantener el enfoque en los propósitos estratégicos mientras se implementan las restricciones necesarias. Este elemento subraya el equilibrio entre el cumplimiento de la misión y la observancia de limitaciones operativas.

La estructura interconectada del diagrama sugiere una dinámica integrada donde cada componente contribuye a un ejercicio efectivo de la restricción. Esta representación visual no solo captura la complejidad de la toma de decisiones en el contexto militar, sino que proporciona también un marco conceptual para comprender cómo los diferentes elementos de restricción deben considerarse simultáneamente para lograr operaciones militares éticas y efectivas. El diagrama enfatiza que la restricción no es simplemente una limitación, sino un principio operativo que guía la conducción responsable de operaciones militares.

## Legitimidad

### Figura 9

Red semántica de la subcategoría legitimidad



El diagrama ilustra la estructura conceptual de la legitimidad en el contexto de las operaciones militares aéreas, presentando una configuración de seis elementos interconectados que fundamentan este aspecto crucial del liderazgo militar. Esta representación visual sintetiza las perspectivas compartidas por los oficiales entrevistados, evidenciando la complejidad inherente al mantenimiento de la legitimidad en las acciones militares.

La auditoría emerge como un componente esencial, reflejando la importancia de los mecanismos de control y verificación en las operaciones militares. Este elemento se correlaciona directamente con las experiencias compartidas por los oficiales sobre la necesidad de mantener procesos transparentes y auditables que respalden la legitimidad de sus acciones.

Las acciones militares se establecen como un pilar fundamental, destacando que la legitimidad debe manifestarse en cada operación y decisión táctica. Este aspecto refleja la necesidad de que todas las actividades militares se ajusten a los estándares y expectativas establecidas por la sociedad y las normas internacionales.

La cultura de responsabilidad aparece como un elemento crucial, subrayando la importancia de desarrollar y mantener un entorno organizacional donde la rendición de cuentas sea una parte integral de la operación militar. Este componente enfatiza la necesidad de inculcar valores éticos y profesionales en todos los niveles de la organización.

Los informes claros se presentan como un elemento distintivo, señalando la importancia de la transparencia y la comunicación efectiva en la documentación de las operaciones militares. Este aspecto refleja la necesidad de mantener registros precisos y comprensibles que respalden la legitimidad de las acciones realizadas.

Las normas legales completan el esquema, estableciendo el marco jurídico dentro del cual deben desarrollarse todas las operaciones. Este elemento subraya la importancia fundamental de la conformidad legal en el mantenimiento de la legitimidad militar.

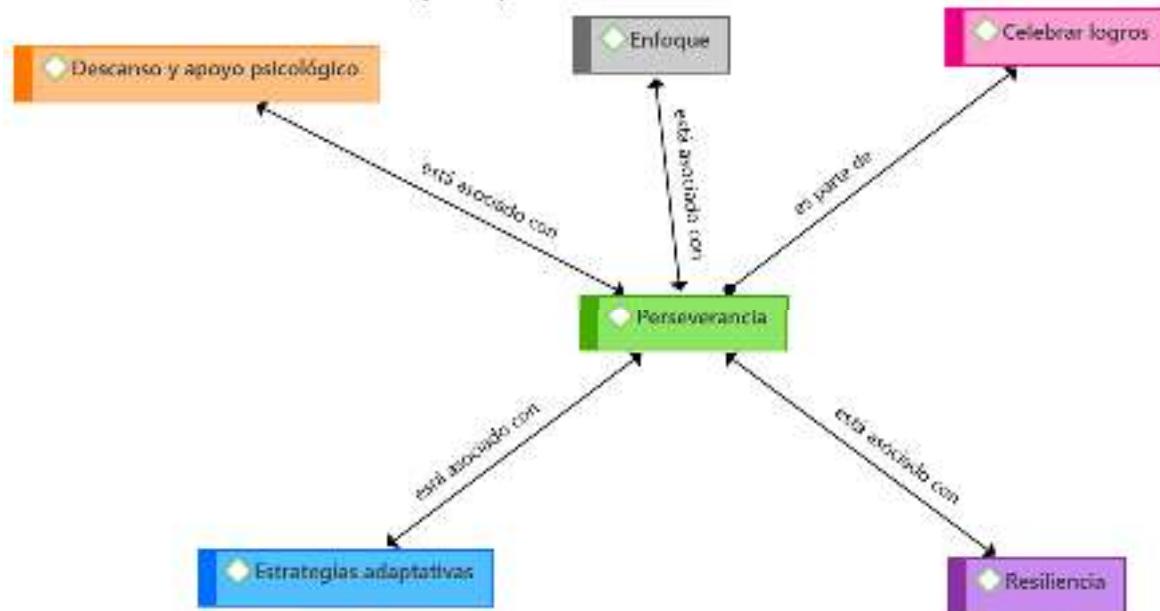
La estructura interrelacionada del diagrama sugiere una dinámica integrada donde cada componente contribuye a la construcción y mantenimiento de la legitimidad. Esta representación visual no solo captura la complejidad de

mantener la legitimidad en el contexto militar moderno, sino que también proporciona un marco conceptual para comprender cómo los diferentes elementos deben trabajar en conjunto para asegurar que las operaciones militares mantengan su legitimidad ante la sociedad y la comunidad Internacional.

### Perseverancia

**Figura 2**

*Red semántica de la subcategoría perseverancia*



El diagrama presentado ilustra la estructura conceptual de la perseverancia en el contexto de las operaciones militares aéreas, exhibiendo una configuración de seis elementos interrelacionados mediante relaciones bidireccionales y asociativas. Esta representación visual sintetiza las perspectivas obtenidas a través de las entrevistas con oficiales de alto rango, revelando la naturaleza compleja y multifacética de la perseverancia en el ámbito militar.

El descanso y apoyo psicológico emergen como un componente fundamental, estableciendo una asociación directa con la perseverancia. Este elemento refleja el reconocimiento de la importancia del bienestar mental y físico del personal militar en operaciones prolongadas, según lo expresado por los oficiales entrevistados.

El enfoque se presenta en una relación bidireccional con la perseverancia, sugiriendo una interacción dinámica entre la capacidad de mantener la dirección estratégica y la persistencia en la consecución de objetivos. Este aspecto resalta la importancia de mantener una visión clara durante períodos de adversidad.

La celebración de logros aparece como un elemento asociado a la perseverancia, destacando la importancia de reconocer y valorar los avances incrementales en el proceso de consecución de objetivos. Este componente refleja la necesidad de mantener la moral y la motivación del personal.

Las estrategias adaptativas se establecen en una relación asociativa con la perseverancia, enfatizando la importancia de la flexibilidad y la capacidad de ajuste en respuesta a circunstancias cambiantes. Este elemento subraya la naturaleza dinámica de las operaciones militares modernas.

La resiliencia completa el esquema como un elemento asociado a la

perseverancia, señalando la capacidad fundamental de recuperación y adaptación frente a la adversidad. Este componente refleja una cualidad esencial para el éxito en operaciones militares prolongadas.

La estructura interrelacionada del diagrama sugiere una dinámica compleja donde cada elemento contribuye al sostenimiento de la perseverancia en el contexto militar. Esta representación visual no solo captura la multidimensionalidad de la perseverancia en operaciones militares, sino que también proporciona un marco conceptual para comprender cómo los diferentes elementos se refuerzan mutuamente para mantener el impulso operativo y la consecución de objetivos a largo plazo.

Respecto al objetivo general: Analizar de qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de acciones militares aéreas, 2024. Se puede colegir lo siguiente:

Los hallazgos del estudio revelan una compleja interrelación entre el liderazgo transformacional y las acciones aéreas militares, que encuentra respaldo y algunos contrastes en la literatura existente. Bass y Burns, citados por Islam (2021), establecen que el liderazgo transformacional se distingue por crear "una relación profunda y motivadora con sus seguidores", lo cual se refleja en los testimonios de los oficiales entrevistados, quienes consistentemente enfatizaron la importancia de establecer conexiones significativas con sus subordinados para el éxito de las operaciones aéreas.

Kim (2021) señala que "un líder transformacional impulsa cambios en toda la estructura organizacional", lo que se alinea con las experiencias compartidas por los oficiales sobre cómo adaptan sus estrategias de liderazgo para responder a las demandas operativas cambiantes. Esta adaptabilidad se manifiesta particularmente en situaciones de alta presión y durante operaciones complejas, donde los líderes debían equilibrar múltiples consideraciones estratégicas y tácticas.

Jensen y Bro (2018) argumentan que los líderes transformacionales "guían y fomentaban la atención plena de los empleados al articular una visión que aumenta su conciencia sobre la importancia de los valores, objetivos y desempeños organizacionales". Esta perspectiva teórica se valida en los testimonios de los oficiales, quienes enfatizaron la importancia de comunicar clara y efectivamente los objetivos de la misión y su relevancia estratégica para mantener la motivación y el compromiso del personal.

Sin embargo, es importante notar que mientras Bass y Avolio (1994) identifican cuatro características esenciales del liderazgo transformacional (carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiradora), los resultados sugieren que en el contexto militar aéreo, estas dimensiones se manifiestan de manera única, particularmente en situaciones de alto riesgo donde la jerarquía y la disciplina deben equilibrarse con la necesidad de fomentar la iniciativa y la innovación.

La investigación de Meneses Quelal y Ochoa Espinosa (2021) sobre el liderazgo transformacional en operaciones militares respalda nuestros hallazgos, confirmando que este estilo de liderazgo es "válido y efectivo" en el contexto militar, permitiendo "influir positivamente en los subordinados, motivándolos y fomentando su crecimiento individual, iniciativa y madurez profesional". Esta validación externa refuerza la relevancia de nuestros hallazgos y su aplicabilidad en el contexto de las operaciones militares aéreas

En relación al primer objetivo específico: Analizar de qué manera se

desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de la unidad de esfuerzo de las acciones aéreas militares, 2024, la presente discusión examina la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la consecución de la unidad de esfuerzo operaciones en aéreas, contrastando los hallazgos empíricos con el marco teórico establecido.

La Doctrina Básica de la FAP (2021) establece que la unidad de esfuerzo implica "la coordinación y cooperación entre diversas organizaciones y agencias, tanto militares como civiles, para alcanzar objetivos comunes". Los resultados de las entrevistas validan esta definición, revelando cómo los líderes militares implementan estrategias específicas de comunicación y coordinación para lograr esta integración efectiva.

Bass y Avolio (1994) enfatizan que los líderes transformacionales deben trascender las interacciones superficiales para alcanzar resultados sobresalientes. Esta perspectiva teórica se refleja en los testimonios de los oficiales entrevistados, quienes destacaron la importancia de establecer canales de comunicación efectivos y protocolos estandarizados para facilitar la coordinación entre diferentes unidades y agencias.

Maraboto (2021) describe el liderazgo transformacional como un enfoque que "alienta, motiva e inspira a los miembros de una institución a innovar y crear cambios". Los hallazgos demuestran cómo esta característica se manifiesta en el contexto militar aéreo, particularmente en operaciones multinacionales donde los líderes deben superar barreras culturales y lingüísticas para mantener la cohesión operativa.

Sin embargo, es notable que mientras la teoría enfatiza aspectos inspiracionales y motivacionales, los resultados revelan un enfoque más pragmático en el contexto militar, donde el entrenamiento conjunto y los objetivos comunes claramente definidos son considerados elementos fundamentales para lograr la unidad de esfuerzo. Esta divergencia sugiere una adaptación específica del liderazgo transformacional al contexto militar aéreo.

García-Guiu López (2021) resalta la importancia de la complejidad en el liderazgo militar, lo cual se alinea con nuestros hallazgos sobre cómo los líderes militares deben navegar múltiples niveles de coordinación y cooperación. Los resultados indican que el éxito en la unidad de esfuerzo requiere no solo habilidades de liderazgo transformacional, sino también una profunda comprensión de los aspectos técnicos y operativos específicos del ámbito militar aéreo.

En relación al segundo objetivo específico: Evaluar de qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de la restricción de las acciones militares aéreas, 2024, se tiene lo siguiente:

La Doctrina Básica de la FAP (2021) define la restricción como "la aplicación regulada y proporcionada de la fuerza militar de acuerdo con la situación". Los resultados de las entrevistas validan este concepto, revelando cómo los líderes militares implementan un proceso riguroso de evaluación de riesgos y consideración de daños colaterales en sus decisiones operativas.

Bass y Riggio (2006) señalan que el líder transformacional debe demostrar un alto grado de consideración ética en su toma de decisiones. Esta perspectiva teórica se refleja claramente en los testimonios de los oficiales,

quienes enfatizaron la importancia de equilibrar la efectividad militar con la protección de civiles y la adherencia a los marcos legales y éticos establecidos.

Kim (2021) argumenta que el liderazgo transformacional implica crear "una nueva perspectiva tanto para gerentes como para colaboradores". Los hallazgos demuestran cómo esta transformación se manifiesta en el contexto de la restricción militar, donde los líderes deben inculcar una cultura de responsabilidad y prudencia en el uso de la fuerza, mientras mantienen la capacidad operativa necesaria para cumplir los objetivos de la misión.

Jensen y Bro (2018) enfatizan la importancia de "aumentar la conciencia sobre la importancia de los valores", lo cual se refleja en cómo los líderes militares entrevistados abordan la evaluación de riesgos y la toma de decisiones sobre el uso de la fuerza. Los resultados indican que esta conciencia se traduce en procedimientos específicos y protocolos de evaluación que guían la aplicación de restricciones en las operaciones.

Es significativo notar que mientras la teoría del liderazgo transformacional enfatiza la inspiración y la motivación, en el contexto de la restricción militar, los resultados revelan un enfoque más estructurado y sistemático. Los líderes militares deben equilibrar la inspiración transformacional con la necesidad de mantener controles estrictos sobre el uso de la fuerza, una dinámica que añade complejidad al ejercicio del liderazgo en el ámbito militar aéreo.

En relación al tercer objetivo específico: Explicar de qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de la legitimidad de las acciones aéreas militares, 2024, se tiene lo siguiente:

La Doctrina Básica de la FAP (2021) establece que la legitimidad "es crucial para mantener el apoyo público y la confianza en las operaciones militares, requiriendo que las acciones sean transparentes, éticas y alineadas con los valores democráticos y los derechos humanos". Los resultados de las entrevistas confirman esta perspectiva, revelando cómo los líderes militares implementan sistemas de auditoría y desarrollan una cultura de responsabilidad para asegurar la legitimidad de sus operaciones.

Bass y Avolio (1990, citados en López-Cabarcos et al., 2022) enfatizan que los líderes transformacionales deben esforzarse por alcanzar resultados sobresalientes mediante estrategias de influencia que incluyen la influencia idealizada. Esta teoría se refleja en los hallazgos, donde los oficiales destacaron la importancia de mantener altos estándares éticos y profesionales que legitiman sus acciones ante la sociedad y la comunidad internacional.

Velásquez (2006) señala que los líderes transformacionales son reconocidos por su capacidad para liderar exitosamente al equipo de trabajo. Los resultados demuestran cómo esta capacidad se traduce en el contexto de legitimidad militar, donde los líderes deben asegurar que todas las acciones militares se ajusten a normas legales y estándares internacionales, mientras mantienen informes claros y transparentes de sus operaciones.

Es notable que mientras la teoría del liderazgo transformacional se centra en aspectos motivacionales y de desarrollo personal, los hallazgos revelan un enfoque adicional en el contexto militar: la necesidad de establecer y mantener sistemas rigurosos de documentación y verificación que respalden la legitimidad de las acciones militares. Esta adaptación específica del liderazgo transformacional refleja las demandas únicas del entorno militar aéreo.

Meneses Quelal y Ochoa Espinosa (2021) enfatizan la importancia de la validez y efectividad del liderazgo transformacional en operaciones militares. Los

resultados validan esta perspectiva, mostrando cómo los líderes militares combinan elementos transformacionales con procedimientos específicos de transparencia y rendición de cuentas para mantener la legitimidad de sus operaciones

En relación al cuarto objetivo específico: Analizar de qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional en el cumplimiento de la perseverancia de las acciones aéreas militares, 2024, se tiene lo siguiente:

La Doctrina Básica de la FAP (2021) define la perseverancia como "la búsqueda paciente, resuelta y persistente de los objetivos durante el tiempo necesario para alcanzarlos". Los resultados de las entrevistas validan esta definición, revelando cómo los líderes militares implementan estrategias específicas de apoyo psicológico y descanso, mientras mantienen el enfoque en los objetivos de largo plazo.

Bass y Riggio (2006) argumentan que el líder transformacional debe infundir "optimismo, entusiasmo y un profundo sentido de implicación en la visión organizacional". Esta perspectiva teórica se refleja en los testimonios de los oficiales, quienes enfatizaron la importancia de mantener la motivación y la resiliencia del personal durante operaciones prolongadas o desafiantes.

Rafferty y Griffin (2004) señalan la importancia de la "articulación de una visión positiva y talentosa del futuro". Los resultados demuestran cómo este aspecto se manifiesta en el contexto militar, donde los líderes deben desarrollar estrategias adaptativas para mantener el compromiso del personal mientras enfrentan cambios en el entorno operativo.

Es significativo observar que mientras la teoría del liderazgo transformacional enfatiza aspectos inspiracionales, los resultados revelan una dimensión adicional en el contexto militar: la necesidad de equilibrar la inspiración medida con prácticas de apoyo y descanso. Los líderes militares entrevistados destacaron la importancia de implementar sistemas de rotación y apoyo psicológico para mantener la efectividad operativa a largo plazo.

Zhu et al. (2019) destacan el impacto del liderazgo transformacional en la creatividad y la innovación organizacional. Los resultados validan esta perspectiva en el contexto de la perseverancia militar, mostrando cómo los líderes fomentan la adaptabilidad y la resolución creativa de problemas para mantener la efectividad operativa en situaciones prolongadas o adversarios

## CONCLUSIONES

En relación a los objetivos planteados y en contraste a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

1. El liderazgo transformacional en las acciones militares aéreas se desarrolla a través de una integración compleja de elementos inspiradores y prácticos. Los hallazgos demuestran que los líderes militares adaptan los principios del liderazgo transformacional al contexto específico de las operaciones aéreas, equilibrando la necesidad de inspirar y motivar con los requerimientos de disciplina y efectividad operacional. Esta adaptación se manifiesta en la capacidad de los líderes para mantener altos estándares de desempeño mientras fomentan el desarrollo individual y el compromiso colectivo. Los resultados revelan que el éxito en las operaciones militares aéreas requiere un enfoque transformacional que combine la visión estratégica con la

atención a las necesidades individuales del personal, todo ello dentro del marco de las exigencias y restricciones propias del entorno militar.

2. La unidad de esfuerzo en las militares aéreas se fortalece mediante la aplicación de principios de liderazgo transformacional acciones adaptadas al contexto operativo militar. Los líderes han demostrado éxito en la implementación de sistemas de comunicación efectivos y protocolos estandarizados que facilitan la coordinación entre diferentes unidades y agencias. La capacidad para superar barreras culturales y lingüísticas en operaciones multinacionales se ha revelado como un aspecto crucial del liderazgo transformacional en este contexto. Los resultados indican que el entrenamiento conjunto y la definición clara de objetivos comunes son elementos fundamentales para lograr la cohesión operativa necesaria en las acciones militares aéreas.
3. El cumplimiento de la restricción en las militares aéreas se logra mediante un liderazgo transformacional que enfatiza la evaluación rigurosa de riesgos y la consideración cuidadosa de daños colaterales. Los líderes militares han desarrollado un enfoque sistemático que integra valores éticos con procedimientos operativos efectivos. La investigación demuestra que la capacidad para equilibrar la efectividad militar con la protección de civiles requiere un liderazgo que inspire confianza y fomente una cultura de responsabilidad. La implementación exitosa de restricciones operativas se basa en la habilidad de los líderes para comunicar claramente las razones detrás de las limitaciones mientras mantienen la motivación y el compromiso del personal.
4. La legitimidad en las militares aéreas se alcanza a través de un liderazgo transformacional que prioriza la transparencia y la adherencia a normas legales y éticas. Los hallazgos revelan que los líderes militares han establecido sistemas efectivos de auditoría y documentación que respaldan la legitimidad de sus operaciones. La investigación demuestra que la capacidad para mantener altos estándares profesionales mientras se fomenta una cultura de responsabilidad es crucial para la legitimidad operativa. Los resultados indican que el éxito en este aspecto requiere un equilibrio entre el liderazgo inspirador y la implementación rigurosa de procedimientos de verificación y rendición de cuentas.
5. La perseverancia en las militares aéreas se mantiene mediante un liderazgo transformacional que combina las acciones de apoyo psicológico con estrategias adaptativas efectivas. Los líderes han demostrado éxito en la implementación de sistemas de rotación y descanso que mantienen la efectividad operativa a largo plazo. La investigación revela que la capacidad para fomentar la resiliencia mientras se mantiene el enfoque en los objetivos es fundamental para el éxito de las operaciones prolongadas. Los resultados indican que el equilibrio entre la inspiración transformacional y el apoyo práctico es crucial para mantener la motivación y el compromiso del personal durante períodos extendidos de operación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal Fernández , E. (2022). *Metodología de investigación en ciencias sociales y jurídicas*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid - España.
- Alarcon Solis, J. (2021). *La influencia idealizada y su impacto en el desempeño laboral en organizaciones peruanas*. Universidad de Llma, Lima, Perú.
- Alvarado Ventura , C. (2020). *Barreras y facilitadores para la estimulación intelectual en el liderazgo transformacional peruano y su impacto en el desempeño laboral*. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Asamblea Legislativa. (2021). Valores Institucionales. *CComisión Institucional de Ética y Valores*.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. *PEarseon Educación*.
- Casas Anguita, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación, elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención Primaria*, 31(8).
- Delgado, V. (2017). *Optimizacion de las acciones militares de la 2da Brigada de Infanteria y su impacto en la adhesion de la población de la provincia de Huanta-Ayacucho*. Ejercito del Perú. <https://repositorio.ictc.edu.pe/bitstream/handle/ICTE/50/T813-43335430-D%201B.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2020). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*, 11(3), 62-79.
- Fuerza Aérea del Perú. (2011). *Ordenanza FAP 1-1. FAP*.
- Fuerza Aérea del Perú. (2021). *Doctrina Básica de la Fuerza Aérea del Perú. FAP*.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-219. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- García. (2022). *El liderazgo transformador*. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Garcia, A. (2010). *Decreto Legislativo N°1095. El Peruano*: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/4E2FCC17050A1136052577910065602D/\\$FILE/DECR\\_LEGISLATIVO\\_PR\\_1095.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/4E2FCC17050A1136052577910065602D/$FILE/DECR_LEGISLATIVO_PR_1095.pdf)
- García, A. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en organizaciones mexicanas. *Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en organizaciones mexicanas*. Universidad Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- Gomez - Baggethun, E. (2020). *Diseño y aplicación de un modelo de investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Universidad Complutense de Madrid, MADrid - España.
- Grint, K., & Jackson, B. (2020). Toward "Socially Constructive" Social Constructions of Leadership. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 1-12. [https://doi.org/Toward "Socially Constructive" Social Constructions of Leadership](https://doi.org/Toward%20%22Socially%20Constructive%22%20Social%20Constructions%20of%20Leadership)

- Gutierrez. (2021). Fuentes de inspiración. 45(2), Revista de Artes y Letras.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaime , A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(2), 141.
- Leon delgado, N. A. (2022). *SOLUCION DE CONFLICTOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogotá, Colombia.
- López Hidalgo, R. (2020). *Motivación, Teoría y Aplicaciones*. Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, Chiapas, México.
- López Roldán , P., & Fachelli, S. (2022). *Metodología d ela Investigación Social Cuantitativa*. Universidad Autónoma de BArcelona, Barcelona - España.
- Martínez. (2021). Redefiniendo la autoridad en un mundo cambiante. *Revista de Liderazgo y Ética*, 14(2).
- Martínez Pineda, J. (2023). Desempeño Laboral: Revisión Literaria. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 10.
- Martínez, J. I., & Palacios , G. E. (2022). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. *Ra Xim hai*, 19(1), 67-83. <https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>
- Mc Millan, J. (2005). Investigación educativa: una introducción conceptual. *Pearson Educación*.
- Mendoza Sanchez, R. (2021). *La consideración individualizada y su impacto en el desempeño laboral en organizaciones peruanas*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Mendoza, M. (2021). Desafíos del liderazgo transformacional en el Perú. *Revista de Ciencias Empresariales*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(2), 45-60.
- Moskos, C., Allen, J., & Segal, D. (2019). *La Postmodern Militar: Fuerzas armadas después de la Guerra Fría por Moskos, Charles C. publicado por oxford university press, Estados Unidos*. Oxford University Press.
- Noriega, S. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en empresas colombianas. *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en empresas colombianas*. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5ta ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Ozten, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*, 35(1), 227-232.
- Pérez. (2021). *El poder del compromiso*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Ramirez Gutierrez, J. (2022). *Barreras y facilitadores para la motivación inspiradora en el liderazgo transformacional peruano*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Ramírez, J. (2020). Influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral: Un estudio en empresas peruanas. *Influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral: Un estudio en empresas peruanas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Page Publishing INC.
- Rodríguez. (2020). *Cultivando el espíritu empresarial*. Universidad de Stanford, Stanford, California.
- Rodríguez. (2020). Empoderando comunidades resilientes. *Revista de Estudios Sociales*, 32(1).
- Rodríguez, P. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en el Ejército Peruano. *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en el Ejército Peruano*. Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú.
- Rojas Huaman, M. (2020). *Desafíos y oportunidades para mejorar el desempeño laboral en el Perú*. Universidad Nacioanl San Agustín, Arequipa.
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo Ockham*, 8(2), 35. <https://doi.org/105316833003>
- Sánchez Ramírez, C. (2022). *Factores socioculturales y su impacto en el desempeño laboral en el Perú*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Sauer, N. (2023). Transformational Leadership and the Motivation of Knowledge Workers: A Qualitative Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 72-87.
- Shamir, B., & Ben-Ari, E. (2020). Leadership in an Open Army? Civilian Connections, Interorganizational Frameworks and Changes in Military Leadership. *Liderazgo militar: en busca de la excelencia*, 4(8), 178-200.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2020). *Cultura militar. En Handbook of the sociology of the military*. Springer.
- Sosa-Espinosa, M., & Yate-Arévalo, A. (2024). *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares*. ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620382>
- Torres Diaz, C. (2019). *desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de juan galindo slu sucursal del perú del distrito de san martín de porres*, 2017. Universidad nacional Faustino Sanchez Carrión, Huacho, Perú.
- Torres, A. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en organizaciones peruanas. *Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en organizaciones peruanas*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Torres, M. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral de los miembros del Ejército Peruano. *Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral de los miembros del Ejército Peruano*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Villacinda Maldonado, R. (2023). Planificación operativa del Centro Universitario de San Marcos, herramienta de vinculación a la planificación estratégica. *Revista de Investigación Proyección Científica*, 5(2), 270.