

## **MOTIVOS DEL ÉXODO DE LOS PILOTOS DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ**

**Comandante FAP Álvaro Gutiérrez Rey**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación permite observar los motivos que dan origen al éxodo de los pilotos de combate de acuerdo a las vivencias obtenidas de los sujetos de investigación; para lo cual, se aplicó el método de investigación mixta CUAL-cuan mediante la triangulación concurrente, el mismo que nos ha permitido acceder al sentir de los pilotos de acuerdo a su experiencia. Evidenciando muestras de desmotivación, inconformidad con la actitud del Estado frente a la institución y disconformidad en la equidad de incentivos entre las distintas especialidades que la conforman. La información obtenida crea una visión nueva que nos lleva a conjeturas en las que la institución juega un papel preponderante y que a su vez pueden tomarse las acciones necesarias para prevenir salidas prematuras de los pilotos de combate, frente a la creciente tentativa de la carrera comercial como principal alternativa.

**Palabras claves:** Incentivos, Motivación, Actitud

## **ABSTRACT**

The present work of investigation allows to observe the reasons that give origin to the exodus of the combat pilots according to the experiences obtained of the subjects of investigation; for which we applied the mixed research method WHICH—how the concurrent triangulation, the same that has allowed us to access the feel of the pilots according to their experience. Evidence of demotivation, disagreement with the attitude of the State against the institution and disagreement in the equity of incentives among the different specialties that make it up. The information obtained creates a new vision that leads us to conjectures in which the institution plays a preponderant role and that in turn can take the necessary actions to prevent premature departures of combat pilots, in the face of the growing attempt of the commercial race as the main alternative.

**Keywords:** Incentives, motivation, attitude.



EL COMANDANTE FAP ALVARO GUTIÉRREZ REY. Oficial Piloto de Caza de la Fuerza Aérea del Perú, Magister en Doctrina y Administración Aeroespacial. Se desempeña como Sub Director de la Escuela de Formación de Pilotos y ha desempeñado entre otros cargos, como Comandante del Escuadrón Aéreo N° 512, Jefe de la Sección Comunicaciones Estado Mayor A-6 y Comandante del Escuadrón de Comunicaciones y Electrónica del Grupo Aéreo N°6, y

Oficial de Prevención de Accidentes en los Grupo Aéreo N° 6 y 7. Realizó estudios de Administración Empresarial, Administración en Ciencias Aeroespaciales, Prevención de Accidentes, Autoprotección Electrónica y Radar de Apertura Sintética, Diplomados en Gestión Educativa y Defensa y Seguridad Nacional, entre otros. Como Oficial Piloto he desempeñado funciones operativas como Piloto Operativo, Piloto de Seguridad, Piloto Instructor y Piloto Prueba; dentro de mis calificaciones he sido condecorado con la Cruz del Guerra al Valor “Al Mérito” y he participado en ejercicios independientes, conjuntos, combinados y multinacionales tanto operativos como administrativamente como PERBRA, PANAMAX, PASSEX.

## INTRODUCCIÓN

La Fuerza Aérea del Perú, dentro de su estructura organizacional tiene como eje fundamental al personal que lo integra, personal que son de diferentes especialidades; asimismo, dentro de esta gama de especialistas se encuentran los pilotos de combate los cuales durante el proceso de aprendizaje, afianzamiento, maduración y consolidación como tales han sufrido etapas marcadas por la misma variedad y complejidad de los sistemas de armas y lo que acarrea. Es sabido que la carrera de un piloto militar y en especial la del piloto de combate es sinónimo de sacrificio, basado en la responsabilidad que implica tener el conocimiento, destreza y profesionalismo para operar sistemas complejos y que demandan un gran esfuerzo cognoscitivo, sentimental (familiar) y actitudinal. Es este uno de los motivos de estudio en los que la actitud, la motivación, el sacrificio y entrega se ven mermados por situaciones que afectan en el sentir e incluso pasan a convertirse en distractores, afectando en forma implícita a la institución y por ende al Estado. “Definitivamente, tanto aviadores como aquellos que no lo eran, abandonaban la FAA atesorando la combinación una valiosa experiencia profesional acumulada y un significativo lapso de vida útil a futuro” (Montenegro, 2007, p. 2).

El piloto de combate por su formación es una persona de mucha mística, profesional y competitiva; por consiguiente, ante la situación coyuntural que la institución ha sufrido ha traído como consecuencia el éxodo de los pilotos en busca de una mejora de bienestar general. Es fundamental conocer el sentir de los pilotos de combate con un estudio más profundo que pueda encontrar el sentir de los mismos; a fin de, prever acciones correctivas y mejor aún predictivas que lleven a que la motivación en los pilotos se mantenga en un nivel que no vea su afectación en las tentativas de las empresas particulares.

Otro punto es observar y analizar de qué manera se relacionan la falta de incentivos con el éxodo de los pilotos de combate; y entendamos a la falta de incentivos no necesariamente económicos, por lo contrario, motivacionales. Podemos incluir que la metodología de estudio (Perú) no ha sido realizada al sentir de las expresiones reales de los pilotos de combate, sino a la consecuencia final que concluye en la decisión de una prematura salida de la institución;

es por este motivo que en esta investigación enfocamos el estudio y análisis en el sentir (cualitativa) de los pilotos de combate, buscando las raíces del problema en sí; “existe un alto grado de desmotivación en general por parte de las tripulaciones y que se atribuye a que la solución institucional no será a corto plazo, refiriendo a la baja operatividad de los sistemas de armas y la reducida cantidad de horas para entrenamiento” (Redhead, 2010, p. 75).

Esta investigación se ha estructurado en dos partes claramente interconectadas mediante los fines y objetivos del estudio; la primera denominada aspectos teóricos que nos da la descripción y justificación de la investigación; el cual revisa y resume la literatura sobre el objeto de la investigación, conteniendo antecedentes sobre los conceptos y aspectos centrales; y finalmente en el desarrollo de la metodología como pieza medular para la investigación, la cual nos enmarca en el desarrollo en sí de los fundamentos que justifican la disposición de utilizar una metodología mixta de investigación. El enfoque ayuda a explorar la búsqueda de información de cada sujeto de investigación, permitiendo la tipificación de los resultados y engranar los aportes.

La segunda parte son los aspectos teóricos, donde se evalúan los resultados, la triangulación y discusión del análisis cualitativo y cuantitativo mediante el análisis de las dimensiones con sus respectivos indicadores y los instrumentos necesarios para la mejor obtención de información. La parte final observa la discusión y conclusiones

mediante los objetivos específicos y recomendaciones propias de la experiencia y análisis vertido en la investigación.

## **MÉTODO**

La investigación buscó observar, analizar y triangular los aspectos cualitativos de los sujetos de investigación (muestra), los cuales fueron determinados e incluidos en los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú como fuente principal ante la tendencia global y basado en la experiencia vertida periódicamente en las dos últimas décadas.

Consideramos fundamental utilizar distintas técnicas de recogida de datos, lo que nos condujo invariablemente hacia la combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación. La integración de ambas aproximaciones nos pareció la estrategia más adecuada para

responder del modo más enriquecedor posible a las preguntas que guían el estudio.

El enfoque cualitativo nos ayudó a poder explorar en la búsqueda de información por las vivencias particulares de cada sujeto de investigación en las diferentes experiencias que pudimos asociarlas a los indicadores del estudio:

Sin embargo, el método nos permitió enfocar la obtención de información más específica en base al enfoque cuantitativo pudiendo conseguir respuestas a preguntas más cerradas e ir recogiendo la información estadísticamente valorizada que nos ayudó a ver las frecuencias de los resultados y así, engranar los aportes de forma sistemática.

Este apartado hizo referencia a dos aspectos: la naturaleza del objeto de estudio y los fundamentos que justifican en este estudio la utilización del método mixto de investigación (Mixed Methods Research). Se intentó clarificar los aspectos fundamentales de este paradigma de investigación, su definición, su fundamento epistemológico, sus fines y objetivos, las diferencias respecto de los paradigmas cualitativo y cuantitativo de investigación, las fortalezas y debilidades.

El objeto de estudio fueron las actitudes de los pilotos de combate sobre la relación entre la falta de incentivos y el éxodo de los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú.

De este modo nos posicionamos en lo que evidencian los pilotos de combate sobre diversos aspectos de la Fuerza Aérea del Perú y en el qué y cómo se expresan estas actitudes; asimismo en factores que pueden ser relevantes para la traslación de los contenidos durante la experiencia vivida en el desarrollo de la carrera profesional.

En tanto nuestro interés fue conocer lo que vive, piensa y opina el piloto de combate sobre la falta de incentivos, nos acercamos a un tipo de estudio que consideró las prácticas humanas como un referente importante a estudiar. En nuestro estudio esta práctica se focalizó en el contexto de los pilotos militares y, de manera particular, en los pilotos de combate.

La metodología mixta de investigación se define como una clase de investigación en la cual los investigadores combinan técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cualitativo y cuantitativo dentro de una misma investigación. Tiene como rasgo

sobresaliente el pluralismo metodológico que, permite derivar en un tipo de investigación de mejor nivel en comparación con una investigación que implica un solo método. La utilización de una metodología mixta dentro de un mismo estudio puede resultar sumamente favorable para avanzar en una mejor comprensión de los conceptos y los problemas que se investigan en la Administración Aeroespacial.

Es necesario tener en cuenta que la combinación de ambos métodos no sólo significa la combinación de diferentes vías de recogida de datos y de análisis, sino también la combinación de distintas condiciones, así como las nuestras. También implica la combinación de profundidad y amplitud que puede derivar en la generación de nuevas ideas y una mejor comprensión del problema que se estudia.

Se presentan los aspectos vinculados al diseño de la investigación. De esta manera se exponen los métodos de investigación, así como también las técnicas e instrumentos utilizados en el estudio, su relevancia y la justificación de su utilización.

Se describen adecuadamente las características de los métodos, técnicas, estrategias e instrumentos de recogida de datos. También se realiza una descripción de los contextos en los cuales se desarrolló el estudio, que incluye una caracterización general de la muestra de Pilotos de Combate que han participado en el estudio cualitativo y cuantitativo; es decir de acuerdo a la secuencia o tiempo puede ejecutarse de manera secuencial o concurrente.

Los sujetos de investigación cumplieron los requisitos como pilotos de combate entre las especialidades de pilotos de caza y pilotos de helicóptero dispuestos tanto en las unidades operativas (fuera de lima) como logísticas y administrativas, quienes por su calificación y experiencia ceñidos al tema en investigación fueron determinados de acuerdo al alcance en una muestra de treinta (30) sujetos de la investigación.

De acuerdo a la metodología de investigación mixta podemos derivar al método concurrente: CUAL – Cuan por la implicancia de la ejecución concurrente en la aplicación simultánea de recolección y análisis de los datos.

Dentro del diseño concurrente, el método a aplicar es el de la triangulación concurrente (DITRIAC). Se pretende confirmar o corroborar datos cuantitativos y cualitativos (Figura 1) obtenidos de los instrumentos aplicados para validarlos en forma cruzada.

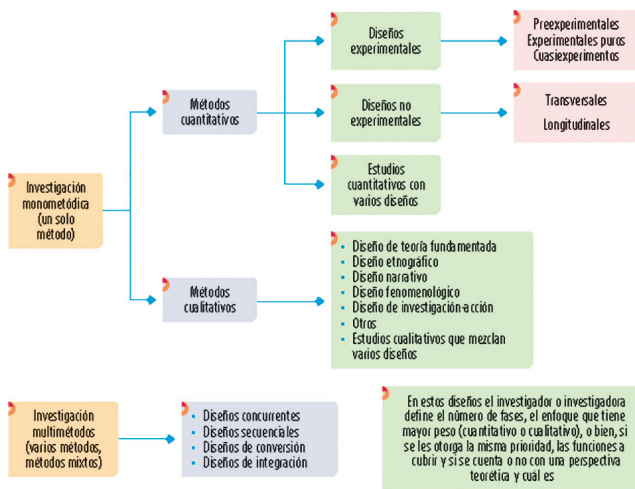


Figura 1. Tipología de los métodos y diseños de investigación.

Fuente: Hernández, 2014, p.535

El modelo de triangulación concurrente (DITRIAC) se emplea para confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre los datos cualitativos y cuantitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. De esta manera se aplican las técnicas y estrategias de análisis documental, observación y encuesta; incluyendo los resultados estadísticos de cada variable cuantitativa, seguidos por dimensiones y segmentos cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos. Ante una discrepancia entre los datos CUAL y CUAN deben ser evaluados cuidadosamente; por tal motivo, es importante que puede abarcar todo el proceso de investigación.

La selección de los expertos se realizó confeccionando una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar, se efectuó la valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando los niveles de conocimiento sobre la materia (pregunta para autoevaluación de niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema), pidiéndoles que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10 (Tabla 1).



Tabla 1.  
Autoevaluación de los niveles de información

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXP-1									x	

Nota: Extraído de Landeta, 1999, p.196

Se calculó el coeficiente de conocimiento o información (Kc), a través de la fórmula:  $Kc = n(0,1)$  (Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información y n: Rango seleccionado por el experto). Posteriormente se realizó una segunda pregunta que permitió valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema; aquí se determinan los aspectos de mayor influencia.

La secuencia es establecer contacto con los expertos conoedores y se les pide que participen en panel, seguidamente se manda un cuestionario a los miembros del panel y se les pide que den su opinión en los temas de interés, posteriormente se analizan las respuestas y se identifican las áreas en que están de acuerdo y en las que difieren, a continuación se manda al análisis resumido de todas las respuestas a los miembros del panel, se les pide que llenen de nuevo el cuestionario y den sus razones respecto a las opiniones en que difieren; finalmente se repite el proceso hasta que se estabilizan las respuestas.

Una vez seleccionado los expertos con los que se realizaría el trabajo se les presentan los aspectos a valorar previamente determinados por el investigador, a través de una tabla de aspectos / rangos de valoración. Los rangos de valoración pueden ser: excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente; también pueden tomar otros parámetros de valoración (Bueno, Malo, Regular, Pobre, etc.). Pero en caso de que estos aspectos no estén determinados previamente podemos utilizar la experiencia y conocimientos de los expertos para conformar los aspectos a valorar.

El proceso se realiza en dos momentos: se les solicita que hagan sus propuestas acerca de los aspectos de investigación a evaluar, de forma detallada y por escrito. El procesamiento de las ideas que llegan como colofón de la primera vuelta hace que se estructure una propuesta más compleja, que puede entrar en contradicción con alguna de ellas, pero que recoge los elementos enriquecedores de las más adecuadas.

Se realiza, entonces, la segunda vuelta, es decir, una nueva consulta. Se puede confeccionar un instrumento que permita la valoración de los principales aspectos relacionadas con el tema de investigación, los cuales se modelan a partir del análisis de los resultados del estudio de la bibliografía y los criterios de la primera vuelta. El instrumento se debe elaborar de forma tal que, ante cada aspecto a valorar, las respuestas sean lo más cerradas posibles y al mismo tiempo, dando la posibilidad de argumentar con amplitud; hasta llegar a una solución exenta de contradicciones.

La muestra cumplió requisitos indispensables de experiencia y objetividad; por tal motivo, fueron seleccionados pilotos recientemente graduados hasta pilotos con más de 30 años de servicio quienes pudieron dar cualitativamente aportes en diferentes contextos y situaciones institucionales enmarcados en la coyuntura del Estado.

Es importante mencionar que el empleo del método DELPHI basado en la experiencia de los expertos, los cuales fueron determinados por su experiencia y calificaron ocho (8) de once (11) de acuerdo a los cuadros extraídos de Landeta, 1999, p.196; quienes orientaron la búsqueda de información en el empleo adecuado de los instrumentos (3) de investigación. Dichos instrumentos fueron diseñados en búsqueda de la mayor información cualitativa en donde la principal herramienta fue el Relato de Vida, la cual fue estructurada para dar una síntesis de trayectoria, experiencia, puntos de vista y objetividad referente a las variables determinadas y establecidas en la matriz y operacionalización de variables en donde se establecieron siete (7) dimensiones con sus respectivos indicadores que fueron respectivamente agrupados sirviendo de estructura básica para los tres (3) instrumentos (relato de vida, entrevista y encuesta).

Se empleó el método de investigación científica CUAL-cuan con triangulación concurrente DITRIAC (Figura 2), basado en la importancia de poder ir descargando la información vertida por los sujetos de investigación y en forma simultánea el análisis de los mismos; a fin de poder confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre los datos cualitativos y cuantitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.547).

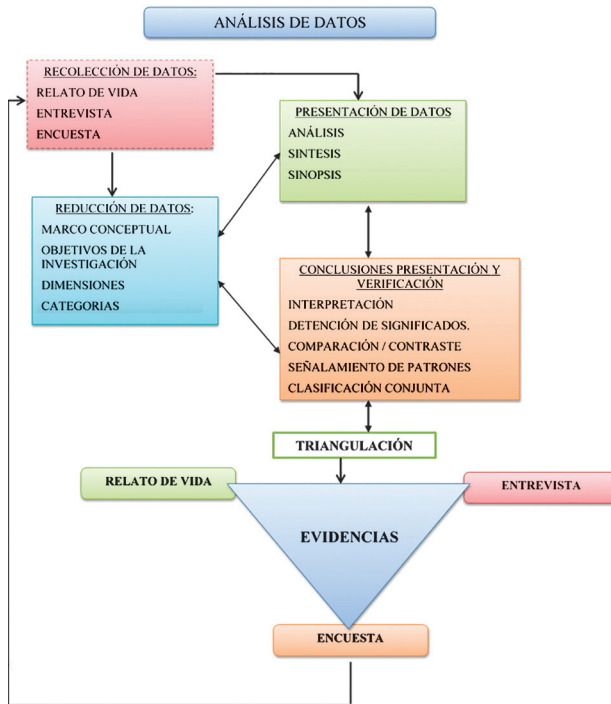


Figura 2. Análisis de datos mediante el diseño de triangulación. Elaboración propia de acuerdo al método concurrente para la triangulación.

De esta manera se aplican las técnicas y estrategias de análisis documental, observación y encuesta; incluyendo los resultados estadísticos de cada variable cuantitativa, seguidos por dimensiones y segmentos cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos.

En esta investigación se exponen los aspectos referidos al contexto en que se desarrolla el estudio. El contexto general del estudio: los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú. También incluye características del contexto específico del estudio: la motivación y actitud de los pilotos de combate en relación a las características propias de las condiciones que genera la Fuerza Aérea en su gestión operativa como parte cualitativa y cuantitativa con los sujetos de investigación.

La investigación se realizó en la Fuerza Aérea del Perú en dependencia de la amplia distribución operativa y administrativa de los pilotos de combate por el ámbito de su competencia. El investigador contactó a cada uno de los comandantes de las unidades y/o dependencias; de la misma manera a cada uno de los sujetos de investigación con la intención de enmarcar la finalidad del estudio, así como la importancia de la experiencia, conocimiento y puntos de vista; puesto que consideró que sería la mejor vía para establecer la conexión ante alguna vicisitud o duda que pudiese presentarse, por la misma naturaleza del desarrollo de sus funciones.

## **RESULTADOS**

Del análisis, discusión, indagación y triangulación se obtiene:

La evidencia cualitativa ha mostrado que la población en estudio (pilotos de combate) mantiene la valoración “de uno mismo” en cuanto a la autoestima; asimismo, muestran una buena predisposición para la asertividad comunicativa resaltando el profesionalismo, preparación y capacidad acordes con el desempeño y las exigencias que la Fuerza Aérea del Perú requiere; sin embargo, dentro de la investigación se puede apreciar que ciertos factores influyen de manera implícita en la actitud y desmotivación en ciertas etapas de la formación y desarrollo como pilotos de combate, hecho que se manifiesta de manera enfática en los relatos vertidos durante el desarrollo cualitativo del rendimiento y desempeño, evidenciado en las comparaciones con otras especialidades por la obtención de calificaciones, cantidad de horas de entrenamiento, beneficios y puntajes operativos.

De la misma manera en los relatos del desempeño se puede establecer una relación entre la comparación de incentivos y beneficios económicos con respecto a otras especialidades que cumplen funciones de menor riesgo y esfuerzo operativo. Aunque se observan diferencias, la tendencia global señala una notoria actitud positiva en el hecho del entrenamiento y calificaciones.

Se observó una escasa actitud de la institución relacionada con las condiciones para la instrucción y el entrenamiento, previsiones logísticas y desigualdad en la valoración del esfuerzo del personal de pilotos de combate.

Los indicadores de autoestima, desempeño y rendimiento nos muestran la buena predisposición y profesionalismo de los pilotos de combate quienes cumplen con los estándares locales e internacionales; sin embargo, nos muestran deficiencias en el sistema de reconocimiento resaltado en compensaciones económicas y puntajes competitivos propios de la carrera militar.

El análisis de la falta de incentivos laborales muestra una valoración a la asignación de premios como pieza clave en la motivación y estímulo dentro de la naturaleza competitiva de la carrera militar. De similar manera nos evidencian la falta de asignación de recompensas por la obtención de calificaciones operativas que no mantienen una misma medida en el tiempo.

Los pilotos de combate refieren que es importante participar en cursos de formación para el afianzamiento y elevar la motivación; asimismo, que el realizar cursos en el extranjero ayuda a poder lograr calificaciones operativas prontas y profesionales.

## **COMENTARIOS**

Los referentes teóricos de esta tesis permiten comprender el papel que tiene el estudio de las causales que motivan a que exista una relación directa con el éxodo de los pilotos que permite ampliar la mirada del significativo rol que tiene la Fuerza Aérea para poder gestionar de manera eficiente los incentivos en la institución y que generen de manera oportuna y consciente incrementar la motivación, actitud y perspectiva de los oficiales pilotos hacia la propia institución y consecuentemente al Estado. Los hechos vertidos por los referentes teóricos a su vez, han mostrado las tendencias y cuales han sido las experiencias vividas que estadísticamente han podido nutrir en la investigación.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

A continuación, se exponen las conclusiones finales de este estudio y las consideraciones que pueden ser un aporte al conocimiento de cómo se relacionan la falta de incentivos con el éxodo de los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú.

OE1. Describir como la falta de reconocimiento e incentivos laborales y económicos influyen en el éxodo de los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú:

Conclusión 1: Ciertos factores influyen de manera implícita en la actitud y desmotivación. La evidencia global muestra que la autoestima y asertividad de los pilotos de combate se encuentra en un nivel muy elevado; sin embargo, ciertos factores económicos y laborales influyen directamente en la actitud y desmotivación de los mismos, hechos evidenciados en las comparaciones con otras especialidades.

Conclusión 2: La valoración a la asignación de premios son pieza clave en la motivación y estímulo. Los pilotos han evidenciado que, por la naturaleza competitiva de la carrera, señalan enfáticamente que el reconocimiento y la recompensa deben ser otorgadas y no pedidas; asimismo, no deben obedecer a cierta oposición y favoritismo. Es importante participar en cursos de formación y deben ser considerados prioritariamente; sin embargo, el planeamiento debe ser elaborado de tal manera que no genere un efecto adverso. El 100% recalca la importancia al entrenamiento en los simuladores de vuelo.

Conclusión 3: Se debe considerar incentivos económicos y valoración e incluir el riesgo de vida. El global considera que el factor por riesgo de vida deba ser incluido dentro de la compensación en quienes cumplan funciones operativas. Asimismo, es importante considerar una igualdad en asignación de bonificaciones por desempeño, rendimiento y experiencia.

OE2. Describir de qué manera la desmotivación, pocas expectativas en horas de entrenamiento y actitud influyen en el éxodo de los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú.

Conclusión 4: Los efectos que producen la carencia de horas de vuelo, imparcialidad en la asignación de reconocimientos y recompensas originan una tendencia a la frustración. Se ha evidenciado una elevada tendencia a la desmotivación cuando existe la falta de equidad en el apoyo económico e imparcialidad en los beneficios con respecto a otras especialidades. Es evidente la tendencia a la frustración en las pocas horas asignadas. De la misma manera debe existir equidad en la asignación de recompensas.

Conclusión 5: Existe inconformidad con la actitud de la institución por no generar propuestas de mejora para el personal

de pilotos. A pesar de que el personal considera y es considerado en mayoritario porcentaje que las ideas y visión son bienvenidas, existe un elevado número que coincide en que no valoran sus sugerencias y enfáticamente coinciden en la disconformidad con la actitud del Estado; indicando que ante la oportunidad de otras alternativas laborales podrían adoptarlas. Sin embargo, el sentido de pertenencia es muy alto considerando que la institución puede generar estímulos para su personal, enfatizando en el bienestar general.

Conclusión 6: La reducción de horas de vuelo afecta la actitud. La implicancia de lo que significa volar menos horas en un año prolonga las calificaciones y como consecuencia desmotiva al personal, afectando sus consideraciones personales.

OE3. Describir cómo afectan las tareas no afines con el éxodo de los pilotos de combate de la Fuerza Aérea del Perú.

Conclusión 7: La distribución de las funciones administrativas son consideradas parcialmente. Son parte inherente a las funciones de un oficial; sin embargo, es evidente a su vez que debe existir una proporcionalidad en la asignación de los mismos ya que a su vez se convierten en distractores en los pilotos de menor experiencia; por consiguiente, a mayor experiencia y grado deben ser cubiertas estas funciones.

## REFERENCIAS

- Delgado, C. (. (2015). *Factores que inciden en el éxodo de pilotos de la Fuerza Aérea del Perú y su relación con la Seguridad y Defensa Nacional (Tesis de Maestría)*. Escuela Superior de Guerra Aerea, Perú.
- Davies, U. M. (2016). *When Pilots Quit - Why We Must Stop Telling People They Are Valued Unless We Truly Value Them*. <https://www.linkedin.com/pulse/when-pilots-quit-why-we-must-stop-telling-people-valued-tim-davies>
- Hernández, Fernandez y Batista (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V. Landeta, J. (1999). *El método Delphi*. España: Ariel.
- Montenegro, B. G. (2007). *El éxodo de personal militar superior de la Fuerza Aérea hacia la actividad civil*. Argentina: Centro Aeronáutico de Estudios Estratégicos (CAEE).
- Redhead, C. F. (2010). *Análisis y estudio de la problemática del éxodo de pilotos y propuesta de solución (Tema de ascenso)*. Escuela Superior de Guerra Aerea, Perú.