

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL DESARROLLO EFECTIVO EN EL ÁMBITO MILITAR

LIC Carlos Gonzales Espada

Fuerza Aérea del Perú

Lima Perú

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-5752>

E-mail: cgonzales@esfap.edu.pe

LIC Gisela Ursula Albitrez Barros

Fuerza Aérea del Perú

Lima Perú

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2818-7447>

E-mail: galbitrez@esfap.edu.pe

Resumen: El liderazgo transformacional juega un papel clave en las fuerzas armadas, inspirándolo y llevándolo a una excelencia extraordinaria. Esta manera de liderar busca ser un faro que guíe a las personas y equipos hacia el compromiso, la innovación y el compañerismo, en lugar de solo dar órdenes. Este artículo tiene como objetivo proporcionar información sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo militar efectivo.

El liderazgo transformacional se basa en la teoría propuesta por Burns (1978) y desarrollada por Bass (1997) y tiene cuatro pilares principales: influencia ideal, motivación inspiradora, estimulación intelectual y personalización basada en los elementos. Estos factores ayudan a los líderes a generar confianza, motivar con visiones inspiradoras del futuro, inspirar el pensamiento creativo y enfocarse en el crecimiento personal de sus seguidores. El ámbito del liderazgo militar se extiende más allá de simplemente emitir órdenes y maniobras. Los líderes transformadores de un equipo militar no solo dirigen tareas, sino que construyen un clima de entrega y superioridad. Al confiar responsabilidades a sus subordinados, inspiran un sentido de dirección y grandes expectativas que impulsan el espíritu y la fortaleza del equipo. Esta cualidad de liderazgo es indispensable cuando se enfrentan circunstancias difíciles y crisis tensas, ya que permite a las fuerzas armadas mantener su competencia en escenarios desfavorables. En situaciones difíciles, se puede lograr un desempeño excepcional a través de un liderazgo transformacional que empodere y motive a las personas, promoviendo su desarrollo integral e inculcando valores éticos. La cohesión del equipo y la confianza mutua se fortalecen aún más con este estilo de liderazgo, generando líderes resilientes y creativos.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, efectividad, y ámbito militar.

Abstract: Transformational leadership plays a pivotal role in the armed forces, inspiring and guiding it towards exceptional excellence. This style of leadership aims to be a beacon that leads individuals and teams towards commitment, innovation, and camaraderie, rather than merely issuing orders. The objective of this article is to provide insights into the impact of transformational leadership on effective military development.

Transformational leadership is based on the theory proposed by Burns (1978) and further developed by Bass (1997), consisting of four main pillars: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. These factors assist leaders in building trust, motivating through inspiring visions of the future, fostering creative thinking,

and focusing on the personal growth of their followers.

The scope of military leadership extends beyond giving orders and executing maneuvers. Transformational leaders within a military team do not solely manage tasks; they cultivate an environment of commitment and excellence. By entrusting responsibilities to their subordinates, they instill a sense of direction and high expectations that drive the team's spirit and resilience. This leadership quality is indispensable in the face of challenging circumstances and tense crises, as it enables the armed forces to maintain their competence in unfavorable scenarios.

In challenging situations, exceptional performance can be achieved through transformational leadership that empowers and motivates individuals, promoting their holistic development and instilling ethical values. Team cohesion and mutual trust are further strengthened by this leadership style, resulting in the emergence of resilient and creative leaders.

Keywords: transformational leadership, effectiveness and military scope.

Introducción

El liderazgo es un elemento fundamental en cualquier organización, ya que influye en la motivación, la productividad y el logro de los objetivos. En este sentido, Méndez y Padrón (2022), indican que frente a los grandes cambios que se han vivido en estos últimos años, es necesario consolidar organizaciones impulsadas con nuevos liderazgos. El dinamismo de las organizaciones ha adoptado modelos basados en la efectividad, ello sustentado en el incremento de la productividad del recurso humano de las empresas. Sin embargo, son diversos los factores que afecta y limitan esta productividad, y en la gran mayoría de los casos están condicionadas a la forma de ejercer el liderazgo, lo cual incide directamente en las labores realizadas (Carrillo et al., 2023), El líder tiende a inyectar un comportamiento innovador, la cual se convierte en una variable notoria en la organización, y es requeridas en los trabajadores, tanto en los mandos medios y altos (Norena, 2022).

Aunque los enfoque en la visión de los estilos de liderazgo han cambiado, el estudio del factor humano todavía es fundamental porque afecta todos los aspectos de una organización, en función de las características individuales. La comprensión de los diferentes estilos de liderazgo es esencial para maximizar el rendimiento de los equipos, esto resalta la necesidad de desarrollar un enfoque de gestión que se adapte a las diversas circunstancias que enfrenta la organización, tanto interna como externamente, es crucial para el nuevo liderazgo (Méndez & Padrón, 2022).

Por tanto, el liderazgo eficaz es vital en todos los diferentes ámbitos de la vida; ya sea en el ámbito laboral, educativo, empresarial, salud, político, hasta en el ámbito militar (Norena-Chavez et al., 2022). Asimismo, el liderazgo involucra la habilidad de decidir, motivar a los integrantes del equipo, mantener una comunicación asertiva y la intrincada tarea de solucionar los problemas que se suscitan; todo ello con la finalidad de concretizar los objetivos establecidos en una organización. De forma complementaria, autores como (Méndez Reyes y Padrón Medina, 2022), indican que el liderazgo es entendido como la habilidad que tiene un individuo para influenciar en las demás personas; y convertirse en un referente para sus colaboradores, es un papel trascendental para toda organización. Rojas Carrasco (2020), manifiesta que el líder tiene un rol fundamental y es capaz de innovar en sus seguidores modelos de transformación. Para López (2018) expone que los líderes se destacan por un conjunto de valores y cualidades que los diferencian de los demás, entre ellos la perseverancia, el trabajo, la influencia, la iniciativa, la confianza en sí mismos, la empatía, la comunicación, la tolerancia, la seguridad, la reflexión y la toma de decisiones.

El liderazgo entonces desempeña un papel crucial en la formación militar, ya que influye en el desarrollo de las habilidades, la cohesión del equipo y el éxito operativo de las fuerzas armadas. En un entorno tan exigente y desafiante como el militar, comprender la importancia de los estilos de liderazgo en la formación de los miembros de las fuerzas militares es esencial para garantizar su preparación efectiva y su capacidad para enfrentar los desafíos operativos. En este sentido, Norena-Chavez et al. (2021) afirma que el desarrollo de habilidades de liderazgo puede tener un efecto positivo en el comportamiento de los estudiantes y en la promoción de la innovación en el ámbito educativo militar.

En el ámbito militar, donde la toma de decisiones rápidas y efectivas, la gestión del riesgo y la cohesión del equipo son vitales, el liderazgo juega un papel fundamental en el logro de los objetivos estratégicos. Según Castro (2007) sostiene que los líderes militares tienen dos funciones bien definidas a saber: ser expertos en la dirección de misiones y personal, y principalmente mantener la cohesión en situaciones de alta presión. Por tanto, realizar un análisis exhaustivo de los enfoques de liderazgo aplicados en el ámbito militar se vuelve crucial para comprender las prácticas y técnicas utilizadas para guiar y motivar a los miembros de las Fuerzas Armadas. Este análisis permitiría descubrir cómo los estilos de liderazgo se adaptan a las diferentes situaciones y misiones militares, proporcionando una base sólida para mejorar la formación de líderes militares y garantizar su capacidad de liderazgo efectivo en entornos desafiantes y cambiantes. Asimismo, realizar un análisis exhaustivo de los enfoques de liderazgo aplicados en el ámbito militar proporcionaría una visión clara de las prácticas y técnicas utilizadas para guiar y motivar a los miembros de las Fuerzas Armadas, redescubriendo cómo estos estilos de liderazgo se adaptan a las diferentes situaciones y misiones militares.

La realización de este estudio propone realizar un análisis exhaustivo del liderazgo transformacional aplicado en el ámbito militar, y proporcionar una visión para el desarrollo de estrategias y técnicas utilizadas para guiar y motivar a los miembros de las fuerzas armadas. En un entorno tan exigente y desafiante como el militar, el liderazgo desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos estratégicos, la toma de decisiones rápidas y efectivas, la gestión del riesgo y la cohesión del equipo. Comprender cómo el estilo de liderazgo transformacional contribuye a las diferentes situaciones y misiones militares es esencial para mejorar el desarrollo efectivo en la formación de líderes militares y garantizar su capacidad de liderazgo efectivo en entornos cambiantes. Este análisis proporcionará información valiosa que contribuirá a fortalecer la preparación efectiva de las fuerzas militares y su capacidad para enfrentar los desafíos operativos.

Beramendi et al. (2015) afirman que la toma de decisiones presenta desafíos significativos debido a sus posibles costos elevados, especialmente en situaciones de conflicto, donde un error podría tener consecuencias mortales. Por ello los líderes contemporáneos necesitan contar con una formación exhaustiva para comprender la complejidad de los sistemas, además de poseer una gama diversa de habilidades para operar en ellos. Esto implica establecer consensos, prevenir posibles sabotajes, aplicar diversos enfoques conceptuales, emplear variadas formas de control tanto internamente como en relación con otros, y tener una comprensión sólida de los límites inherentes al sistema al que se enfrentan.

La relevancia de esta investigación radica en el impacto en el ámbito militar y campos afines, donde el ejercicio del liderazgo transformacional es fundamental para maximizar la eficacia y adaptabilidad de las fuerzas armadas. Asimismo, este estudio contribuirá al avance teórico del campo del liderazgo, al proporcionar una base sólida para el inspirar el desarrollo de programas de formación y capacitación en liderazgo en el ámbito militar, impulsando su desempeño, motivación, y compromiso en un entorno peliagudo y complejo.

El objetivo del presente artículo de revisión, es desarrollar una revisión sistemática sobre el impacto del liderazgo transformacional para el desarrollo efectivo en el ámbito militar. A través de un análisis crítico de la literatura académica, se establecen definiciones, los principales componentes del liderazgo transformacional, alineando su aplicación al campo de las fuerzas armadas y cómo impactan en su desarrollo individual, en las habilidades profesionales, adaptabilidad en situaciones complejas y las implicaciones en el contexto específico castrense, buscando comprender cómo este estilo puede influir en la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y la cohesión del equipo.

Desarrollo

Las concepciones teóricas que cimentan este artículo, están establecidas en primer lugar por la teoría del Liderazgo Transformacional, a partir de las definiciones que consideramos relevantes en la literatura examinada; y, en segundo lugar, los trabajos empíricos concretos relacionados con el liderazgo en el ámbito militar.

1. Enfoques teóricos sobre liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional fue establecida por Burns (1978) el cual expuso que el liderazgo transformacional implica la formación de “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (p. 4) (Burns, 1978, como se cita en Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017, p. 96). A juicio de los autores Norena-Chavez et al. (2021) esta propuesta teórica de liderazgo transformacional, se entiende como la capacidad de influenciar en el comportamiento de los demás, motivándolos a niveles óptimos de desempeño o trabajo colectivo. Por otro lado, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que está centrado en la inspiración y motivación a los seguidores para alcanzar su máximo potencial y lograr un cambio positivo a nivel individual como institucional. Mendoza y Ortiz (2006) enfatiza que el liderazgo transformacional incita el brote de la conciencia de los seguidores, los cuales se sienten comprometidos con la consecución de la misión de la institución dejando atrás sus beneficios personales, enfocándose en los logros colectivos.

Por consiguiente, el liderazgo transformacional se encamina en crear una visión compartida, promover la seguridad, el crecimiento propio y profesional de los integrantes del equipo. Como lo hace notar Medina et al. (2022) refiere que, en un contexto especial, no se admite dialogar sobre un liderazgo propio o personal; el rol del liderazgo transformacional es alcanzar a una contribución del equipo humano como un todo, comunicando afectividad, honestidad, proximidad y seguridad entre sí. No está admitido hablar de un solo líder, sino de un grupo multidisciplinario que interviene en este proceso para mejorar resultados ante la eminencia de un ambiente poco favorable.

Desde el punto de vista de Hermsilla et al. (2016) el liderazgo transformacional, ha sido estimado como uno de los estilos de liderazgo más idóneos para fomentar la efectividad en las instituciones, estos líderes transformacionales transmiten una visión clara, inculcan al compromiso con esa visión y consiguen confianza y motivación de los seguidores. Estos líderes son capaces de articular una imagen clara y atractiva del futuro deseado, lo que motiva a los seguidores a trabajar hacia ese objetivo común.

2. Componentes principales del liderazgo transformacional

Los componentes principales del liderazgo transformacional propuesto por Bass (1997) son los siguientes:

2.1. Influencia idealizada. - Los líderes son respetados y admirados como prototipo a seguir, originan confianza, probidad, demuestran sus valores, su actuar es destacadamente ético.

2.2. Motivación inspiradora. - Los líderes transfieren una visión atrayente del futuro, retan a sus seguidores con altos patrones, conferencian con optimismo, pasión, motivación y le dan significado y relevancia a su trabajo.

2.3. Estimulación intelectual. - Los líderes estimulan a sus seguidores para que sean transformadores, creadores y dejen de lado añejas tradiciones; promoviendo otras formas de razonar.

2.4. Consideración individualizada. - Los líderes se enfocan en el desarrollo de las personas, a sus necesidades de crecimiento individual, actúan como entrenadores impulsando su progreso

Por lo consiguiente, el liderazgo transformacional, es un enfoque de liderazgo que se orienta en inspirar e incentivar a los partidarios para que logren su máximo potencial y alcancen resultados asombrosos, además se caracterizan por su capacidad para promover el cambio, generar confianza, desafiar el statu quo y buscar constantemente nuevas formas de mejorar.

3. Hacia una definición del liderazgo transformacional

Conceptualmente los líderes transformacionales de acuerdo con los autores Bass y Avolio (1994) aprecian el desempeño más allá de cualquier expectativa previa que tengan de una persona. A juicio de los investigadores (Ballester-Miquel et al., 2017) argumentan que estos líderes, infunden confianza, obediencia y admiración por sus seguidores, porque fomentan la solución de problemas al relacionarse con cada uno de sus colaboradores.

Mejía (2021) postula que los líderes transformacionales se caracterizan por motivar e inspirar en sus adeptos que están en su entorno, con alegría, optimismo y tesón aportando sentido y desafío a su trabajo. El ánimo del equipo asciende, y convence a los seguidores de una visión atractiva del estado futuro; comunican claramente las expectativas que los seguidores quieren

alcanzar, y demuestran compromiso con las metas y una visión compartida. Por lo citado, se expone que los líderes transformacionales se diferencian de otros tipos de liderazgo, ya que no proponen normas rígidas, sino todo lo contrario, tratan de explotar al máximo el potencial de sus discípulos, a través del carisma, lo que origina en los seguidores confianza y motivación.

4. Liderazgo en el ámbito militar

El liderazgo transformacional en el ámbito militar trasciende las simples directrices de mando y se convierte en un faro inspirador que guía a las fuerzas hacia un horizonte de excelencia y superación. Los líderes transformacionales en este contexto no solo gestionan estrategias y tácticas, sino que cultivan una cultura de compromiso, innovación y camaradería. Su habilidad para infundir un sentido de propósito y visión, empoderar a sus subordinados y estimular el pensamiento creativo puede marcar la diferencia en situaciones desafiantes, forjando equipos fuertes y adaptables capaces de enfrentar cualquier adversidad con determinación y resiliencia. Castro et al. (2007) afirma que la esencia del liderazgo transformacional en el contexto militar radica en su importancia fundamental, ya que los valores centrales de moral, cohesión y dedicación que este enfoque fomenta constituyen los elementos clave que determinan la eficacia y rendimiento de una unidad.

Cuando los líderes militares adoptan un enfoque transformacional, crean un entorno en el que los individuos no solo cumplen órdenes, sino que se sienten motivados y comprometidos con un propósito más grande. La moral alta impulsa la voluntad de enfrentar desafíos, mientras que la cohesión refuerza la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo. Todo esto se traduce en una unidad más efectiva y adaptable, capaz de sobrellevar situaciones difíciles y alcanzar niveles de rendimiento excepcionales. En última instancia, el liderazgo transformacional nutre las raíces emocionales y psicológicas de una unidad militar, lo que a su vez moldea su capacidad de alcanzar objetivos estratégicos con una determinación incomparable.

Sin embargo, aun cuando la dirección es esencial para orientar a las organizaciones hacia sus metas estratégicas. Tanto el liderazgo transformacional como otros estilos ofrecen enfoques diversos, y no hay un estilo superior al resto cuando se trata de aplicarlo en las Fuerzas Armadas, ya que cada uno posee sus propias ventajas y desafíos. Por lo tanto, la capacidad de liderazgo debe ser maleable y capaz de ajustarse a diferentes situaciones y necesidades institucionales (González & Meneses 2014). Se hace necesario entonces que los líderes militares sean flexibles y adaptables, lo que refleja una comprensión perspicaz de la complejidad del liderazgo en las Fuerzas Armadas, aceptando la idea de que el liderazgo debe ajustarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades específicas de la organización, lo que demuestra una apreciación de la naturaleza dinámica de las operaciones militares y la gestión de personal en este ámbito.

5. El liderazgo transformacional y su impacto en la formación militar

El liderazgo resulta indispensable para guiar a las organizaciones hacia objetivos estratégicos. El estilo de liderazgo transformacional como otros estilos aporta diferentes parámetros para distintas situaciones, por lo que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro para ser aplicado en las Fuerzas Armadas, puesto que cada cual presenta tantas ventajas como limitaciones. En este sentido, el liderazgo debe ser flexible y adaptable a los requerimientos situacionales y necesidades institucionales.

El liderazgo transformacional ejerce un impacto profundamente positivo en la formación militar al introducir un enfoque holístico que va más allá de la instrucción técnica y táctica. Este estilo de liderazgo no solo busca transmitir habilidades y conocimientos, sino que también se centra en el desarrollo personal y profesional integral de los miembros del servicio. Al cultivar una cultura de inspiración, visión compartida y empoderamiento, fomentando un sentido profundo de propósito en los individuos que trasciende la ejecución de tareas rutinarias. “Los líderes deben entrenarse adquiriendo nuevas competencias para manejar la complejidad de los sistemas y crear diversas formas de control y consenso (Guiñazú, 2004, como se cita en Valle & Chaves, 2018, p. 20).

En la formación militar, este estilo permite nutrir líderes más completos y resilientes al promover la autoconfianza, el pensamiento crítico y la toma de decisiones éticas. Los líderes transformacionales no solo enseñan cómo llevar a cabo operaciones con éxito, sino que también

inculcan la importancia de liderar con integridad y empatía. Esto ayuda a cultivar una generación de líderes que pueden abordar desafíos complejos con creatividad y adaptabilidad, a la vez que mantienen un compromiso firme con los valores y la misión de las Fuerzas Armadas.

Además, el liderazgo transformacional puede tener un efecto multiplicador en la cohesión del equipo y en la construcción de relaciones sólidas entre los miembros del servicio, creando un entorno en el que se valora la diversidad de perspectivas y se promueve el intercambio abierto de ideas, este enfoque de liderazgo puede fortalecer los lazos entre los individuos y fomentar un sentido de camaradería más profundo y duradero, generando confianza mutua y de cooperación para el éxito en situaciones de alta presión y riesgo.

Conclusiones:

1. Finalmente, podemos concluir que el liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en el ámbito militar al influir en el desarrollo de habilidades, la cohesión del equipo y el logro de los objetivos estratégicos.
2. Emergiendo como un enfoque que no solo guía las operaciones, sino que también nutre la moral, la confianza y el compromiso de los miembros de las fuerzas armadas.
3. Este estilo de liderazgo inspira, motiva y empodera a los seguidores, fomentando la innovación y el cambio positivo, contribuyendo a la formación de líderes que no solo dirigen, sino que también cultivan un sentido de propósito y visión compartida.
4. Es necesario, en este punto reconocer que no existe un único estilo de liderazgo superior para las Fuerzas Armadas, la comprensión de la dinámica cambiante y las circunstancias específicas del entorno militar es crucial para aplicar el enfoque de liderazgo más adecuado en cada contexto. La formación militar no solo se centra en la instrucción técnica y táctica, sino que también promueve el desarrollo personal y profesional integral de los miembros del servicio.

Referencias

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA, *Revista internacional de administración pública*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Ballester-Miquel, J.C., Pérez-Ruiz, P., Hernández-Gadea, J., & Palacios-Marqués, D. (2017). Implementation of the Balanced Scorecard in the Hotel Sector through Transformational Leadership and Empowerment, *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.4995/muse.2017.6364>
- Beramendi, M., Muratori, M., & Zubieta, E. (2015). Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar. *Pensamiento Psicológico*, 13(1), 105-118. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi13-1.alem>
- Castro, A., Becerra, L., & Lupano, M. L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24(1), 65-94. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272007000100003&lng=es&tlng=es.
- Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63-88. <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Carrillo, A. I. C., Ovalles-Toledo, L. V., Barraza, L. A. S., & Palazuelos, O. V. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. doi:10.31876/rcs.v29i1.39736
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en

- las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- González Mosquera, O. M., & Meneses Quelal, L. A. (2021). La campaña militar conjunta en Afganistán – Una guerra sin fin. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8246-8269. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.914
- López, J., Fuentes Cabrera, A., & Moreno Guerrero, A. J. (2018). El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: percepciones de sus docentes. *Rev. Actual. Investig. Educ*, 18(3), 318-339. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v18i3.34195>
- Méndez, J. M., & Padrón Medina, A. (2022). Liderazgo e inteligencias múltiples. Aportes para una gerencia transformacional. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (16), 340–356. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6917061>
- Medina Gamero, A., Regalado Chamorro, M., Pino Robles, J., & Caballero Medina, C. (2022). El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*, 4(2), 100-133.
<https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mejía Campó, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Norena-Chavez, D., Guevara, R., & Gómez de la Torre Aranibar, M. J. M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 467-485.
<https://doi.org/10.21830/19006586.865>
- Norena-Chavez, D., Guevara Moncada, R. & Bustamante Zúñiga, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908.
<https://doi.org/10.21830/19006586.817>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 95-108.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, 28(1), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Valle Lituma, L. Ángel, & Chávez Freire, F. J. (2018). El liderazgo transformacional y la motivación hacia el ámbito naval: una revisión conceptual. *INNOVA Research Journal*, 3(9), 16–28. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n9.2018.623>