

## Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar

López Medina, Carlos Javier<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0005-2642-843X>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Rodríguez Saavedra, Liliana<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-9165-6408>  
Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú

Enviado: 30 de Agosto 2024 • Evaluado: 15 de Setiembre 2024 • Aprobado: 10 de Noviembre 2024

### Citar como:

López Medina, C. J., y Rodríguez Saavedra, L. (2024). Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44-56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>

## Resumen

El artículo explora las fuentes de información más recientes sobre el liderazgo aplicado al ámbito militar en un periodo de tiempo de cinco años de antigüedad, de tal manera, que la información aquí consignada sirve de base académica para futuras investigaciones. El objetivo de la investigación tiene un nivel descriptivo – exploratorio, a fin de determinar el estado de la cuestión en torno al liderazgo y a los actores sociales involucrados. La metodología de la investigación parte por la búsqueda de fuentes en repositorios académicos como Scielo, Redalyc, Dialnet, EBSCO, entre otros, espacios que cuentan con artículos indexados, de los cuales, se tomarán como referencia los objetivos desarrollados y los criterios de validez de su investigación. La conclusión: señala que los estudios de liderazgo en el último quinquenio han alcanzado un desarrollo teórico – práctico y se ha llevado a cabo en diferentes ámbitos institucionales.

**Palabras clave:** Formación militar, Liderazgo, Teoría del liderazgo, Tipos de liderazgo.

<sup>1</sup>Docente investigador de las Humanidades, Ciencias Sociales, Educación y Psicopedagogía. Bachiller y Licenciado en Historia por la UNFV. Segunda Especialidad en Psicopedagogía por la URP. Maestría en Docencia Universitaria por la UNMSM. Diplomado en Identidad e Interculturalidades por INDEPA - CAEN. Diplomado en Asesoría de Tesis por la USMP. Actualmente cursando el Doctorado en Educación por la UNFV.  
Correo electrónico: clopezm@unfv.edu.pe

<sup>2</sup>Docente investigador en la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.  
Correo electrónico: lilianarodriguezs@unife.edu.pe

---

## Leadership: perspectives and research for the military field

---

López Medina, Carlos Javier<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0009-0005-2642-843X>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Rodríguez Saavedra, Liliana<sup>4</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-9165-6408>  
Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú

Received: August 30, 2024 • Reviewed: September 15, 2024 • Approved: November 10, 2024

### Cite as:

López Medina, C. J., y Rodríguez Saavedra, L. (2024). Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44-56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>

### Abstract

The article explores the most recent sources of information on leadership applied to the military field in a five-year period of time, in such a way that the information contained herein serves as an academic basis for future research. The objective of the research has a descriptive - exploratory level, in order to determine the state of the question regarding leadership and the social actors involved. The research methodology is based on the search for sources in academic repositories such as Scielo, Redalyc, Dialnet, EBSCO, among others, spaces that have indexed articles, of which the objectives developed and the validity criteria of the articles will be taken as reference. your investigation. The conclusion: indicates that leadership studies in the last five years have reached a theoretical-practical development and has been carried out in different institutional settings.

**Keywords:** Military training - Leadership - Leadership theory - Types of leadership.

<sup>3</sup>Research professor in Humanities, Social Sciences, Education, and Psychopedagogy. Bachelor's and Licentiate degree in History from UNFV. Second Specialization in Psychopedagogy from URP. Master's in University Teaching from UNMSM. Diploma in Identity and Intercultural Studies from INDEPA - CAEN. Diploma in Thesis Advising from USMP. Currently pursuing a Doctorate in Education at UNFV.

Email: [clopezm@unfv.edu.pe](mailto:clopezm@unfv.edu.pe)

<sup>4</sup>Research professor at the Women's University of the Sacred Heart.

Email: [lilianarodriguezs@unife.edu.pe](mailto:lilianarodriguezs@unife.edu.pe)



## I. Introducción

El liderazgo como parte de las capacidades que se buscan desarrollar dentro del ámbito militar ha evidenciado una serie de problemáticas en su aplicación en situaciones reales en el ámbito profesional, donde solo encontramos personas con una gran capacidad cognitiva, pero sin aquellos elementos procedimentales, donde las emociones y conductas son pieza clave para poner a prueba su carácter. La formación de las nuevas generaciones de estudiantes, docentes y egresados está íntimamente ligada al ejercicio concreto y efectivo de virtudes y valores que, habiendo sido asimilados e integrados en la personalidad, sirven para construir el perfil del auténtico liderazgo (Vera, 2022).

Existe una preocupación por parte de la Fuerza Aérea del Perú, por cumplir con su misión, de formar futuros líderes que puedan afrontar las constantes amenazas multinacionales y transnacionales. Los nuevos líderes de deben contar con los rasgos de liderazgo bien establecidos, a fin de tomar adecuadas decisiones frente a los retos que proponen cada contexto. En la tesis de López Hermosa (2020) se busca relacionar la influencia del liderazgo en la formación militar de los cadetes de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, con el fin de realzar el liderazgo militar, partiendo del ejemplo del gran héroe José Abelardo Quiñones Gonzales, Gran General del Aire, paradigma y héroe de la Fuerza Aérea del Perú.

La revisión de los actuales planes de estudio, no evidencian la preocupación por forjar el liderazgo de los estudiantes, en tanto, no se cuentan con asignaturas que promuevan la identidad sobre la labor de sus grandes héroes, el desarrollo de la institución a través del tiempo y el análisis crítico de la coyuntura nacional e internacional tan importantes temas que sin duda afianzan la formación de sus estudiantes y futuros egresados<sup>5</sup>. Existen sí, asignaturas que se enseñan en el segundo año y tercer año, donde de una u otra forma se busca difundir algunas de las temáticas necesarias para formar a los futuros líderes, quienes se inserten en el ámbito laboral militar, en situaciones reales tales como la última pandemia mundial, donde el confinamiento y la lucha contra un enemigo, fueron el gran reto de las Fuerzas Armadas (FF.AA.).

La justificación del trabajo estriba en la necesidad de conocer profundamente las definiciones, teorías y estilos respecto al liderazgo, como parte crucial para su fortalecimiento en las instituciones armadas dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje de las nuevas generaciones de estudiantes quienes se encuentran en proceso de capacitación y a su vez, poner sobre el tapete el considerar asignaturas que promuevan la identidad como rasgos esenciales de los futuros líderes militares.

El propósito de la investigación es analizar semánticamente el término liderazgo a través de sus definiciones, esquematizar en forma concisa las teorías en torno al liderazgo que permitan establecer contrastes en torno a ellas, identificar los estilos de liderazgo que son identificados dentro de distintos espacios de actuación y finalmente, desarrollar el liderazgo aplicado al ámbito militar, donde estableceremos la importancia y necesidad de promover una formación militar con actores sociales quienes garanticen sus procedimientos en base al desarrollo de un liderazgo individual que inspire y motive a sus subalternos.

---

<sup>5</sup>Al respecto se viene elaborando los planes de estudio para el presente 2024, donde no se han considerado asignaturas como historia institucional, visión crítica del Perú, Geopolítica nacional e internacional.

## II. Desarrollo

Las instituciones militares tienen la misión de coordinar las labores de defensa y seguridad nacional en nuestro país. Sus autoridades son pieza clave en la dirección de los contingentes armados y logísticos y por ello, la capacidad de liderazgo es indispensable. Antiguamente, los conocimientos eran la base del liderazgo y la experiencia terminaba por dar sustento a su posición dentro de los grupos u organismos. Sin embargo, en pleno siglo XXI, estamos dentro de la sociedad de la información y producción del conocimiento (Arocutipá et al., 2021), por lo que, tenemos un nuevo escenario de liderazgo, donde la inteligencia emocional es aquella que forja el carácter de las personas y perfila un nuevo estilo de liderazgo.

Dentro de las FF. AA., la formación de los estudiantes es un punto relevante que garantiza el promover una cultura castrense donde valores como la disciplina, responsabilidad y respeto, deben formar parte de las características de un gran líder. En este punto, debemos señalar que el liderazgo no solo radica en una noción teórica sino en una forma de vivir. Por ello el liderazgo, nos debe proponer el reto de afrontar el día a día (Arjomandi, 2022). La historia respecto al liderazgo nos remonta a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX donde surgió la Teoría de los rasgos a través del estudio de sus conductas, actitudes, ideas y emociones. Sin embargo, fue recién en la década de los 80's donde surgió en forma clara la "Teoría del liderazgo", es decir, el término "liderazgo" a nivel teórico, tiene una antigüedad de 53 años, dentro de los cuales, sus estudios han sido enfocados en entender la importancia que tiene dentro del ámbito humano, político, social, económico y cultural (Villace, 2023).

Las instituciones castrenses en el Perú tienen hasta hoy un papel determinante en el desarrollo de nuestro país, no solo para la defensa de nuestra soberanía, sino también en forjar la identidad a partir de la capacitación de nuevas generaciones de estudiantes y egresados, quienes cuentan con un perfil profesional que promueve valores como disciplina, respeto, responsabilidad, solidaridad, identidad de pertenencia y compromiso (Carreiras et al., 2020; Castro y Fernández, 2005).

Sobre los valores antes referidos estas se adquieren dentro de su proceso de formación y se muestran o se practican o se aplican al momento de desempeñarse en situaciones reales dentro del campo laboral. Por ello, un estudio sobre el liderazgo resulta crucial, en tanto, se requiere de personas con un fuerte estado emocional, dado que el carácter ha cobrado mucha más importancia dentro de la evaluación de las habilidades blandas como requisito para laborar en toda institución y para la vida misma.

### 2.1 Análisis semántico del término liderazgo

El liderazgo ha merecido una gran cantidad de investigaciones. Nuestro objetivo radica en compilar aquellos trabajos que abordan el liderazgo que estén ligados al ámbito militar. Pinto y Álvarez (2022, p. 32) brindan siete definiciones en torno al término liderazgo: 1) la habilidad para dirigir y encauzar las acciones de un conjunto de personas hacia el logro y la consecución de metas; 2) la habilidad para motivar en la organización y alcanzar el éxito 3) El conducir a las personas más allá de la sumisión irresoluta 4) proceso para transmitir a las personas su amor propio, hasta lograr su convencimiento 5) proceso para el esfuerzo colectivo 6) la habilidad para iniciar cambios adaptativos 7) la identidad social compartida para la cohesión del grupo con un sentido y propósito.

Al respecto, en España las instituciones militares se han planteado la pregunta de "¿qué es un líder?", estableciendo una diferencia entre la "jefatura" y "liderazgo", donde el primero, brin-



da funciones desde una jerarquía y, el segundo, lo establece mediante el uso de la autoridad y la influencia que irradia (Carazo, 2011, p. 61). La interrogante es perfectamente aplicable para la realidad de nuestras fuerzas armadas a fin de determinar si existe un liderazgo posible de ser imitado y sea símbolo de inspiración para los estudiantes y subalternos. Por otro lado, un líder es capaz de inspirar en sus seguidores a través de sus acciones, muchas de las cuales guardan valores y cualidades inherentes en el líder y que lo catapultan en el sitio de importancia para quienes lo ven como aquel paradigma a seguir. Un líder apuesta por la innovación y dispone de personal con cualidades para afrontar con éxito los desafíos actuales y futuros (Serra, 2013, p. 76).

Un análisis aparte, unido al liderazgo es el de las habilidades directivas, las cuales, son un conjunto de conocimientos que se adquieren y aprenden. Dentro de toda institución se requieren de dichas competencias procedimentales y actitudinales, que forman parte del proceso de enseñanza – aprendizaje como parte del desarrollo de las unidades de aprendizaje (Villa et al., 2019).

## 2.2 Teorías sobre el liderazgo

Estas teorías se basan en las características de los líderes e intentan señalar los comportamientos que las personas pueden tomar en torno a sus propias habilidades distintas circunstancias. Al respecto se elaboró un cuadro con las principales teorías, autores y últimas investigaciones al respecto:

Tabla N° 1  
*Principales Teorías de liderazgo*

TEORÍA	DEFINICIÓN	AUTOR (ES), AÑO
Del Gran Hombre	Los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.	Thomas Carlyle (1841)
Del Comportamiento	Las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación	Herbert Simon (1947) <sup>6</sup>
De contingencia	Los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos	Fiedler (1960)
Situacional	Proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales.	Hersey y Blanchard (1969)
Relaciones transformacionales	o se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores.	James MacGregor Burns (1970)
Participativas	El buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman.	Victor H. Vroom y Philip Yetton (1973)
De los rasgos	Las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.	Engler (1996)
Gestión transaccionales	o El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo	James McGregor Burns, Bernard M. Bass, Jane Howell y Bruce Avolio (1990) <sup>7</sup>

<sup>6</sup>Abraham Maslow, Herzberg y Mc. Clelland, realizaron trabajos particulares en base a la teoría de Herbert Simón.

<sup>7</sup>Max Weber, partió desde la sociología y dio origen a mediados del siglo XX a esta teoría.

## 2.3 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo guardan una importancia crucial en la comprensión de las conductas que se asumen por parte de un conjunto de individuos con características de don de mando y capacidad de persuasión (Geraldo et al., 2020). Los estilos de liderazgo más conocidos y empleados, los podemos distinguir en tres: Un liderazgo transformacional donde la característica primordial es motivar, ser carismático e inspirador, trabajar muy de cerca junto a sus seguidores y a través de ellos, lograr la transformación de su institución (Rojas y Di Fiore, 2021; Zahira y Pérez, 2019; Zeinab et al., 2019). Un liderazgo transaccional, donde existe una relación líder-seguidor, basada en intercambios que generan beneficios positivos o negativos; un liderazgo *laissez-faire*, el cual no es evidente, es decir, el líder no ejerce influencia sobre los integrantes de la institución, un líder que permite que se haga y confía en el proceso (González et al., 2020, pp.31 – 32; Valles, 2019, p. 324).

Por otro lado, se han venido desarrollando otros estilos de liderazgo como el liderazgo para la innovación, que promueve comportamientos innovadores en los subalternos, comprometiendo a toda la institución en el camino hacia la búsqueda de nuevos mecanismos de sofisticación (Contreras et al., 2022, p. 151). Otro nuevo concepto es el liderazgo responsable, entendido como el contexto que sirve de fuerza impulsora para promover el desarrollo moral del líder responsable y, por otro lado, cuando actúa como una fuerza de tracción que exige la emergencia de líderes responsables (Hincapié y Sánchez, 2022; Malavé, 2022).

Tenemos también el liderazgo directivo, el cual está relacionado con la teoría de equipos, el cual incluye aspectos basados en la confianza, voluntad, resultados y reconocimiento. En este sentido, un líder dirige y apoya a su equipo, obtenido un gran nivel de compromiso, donde sus colaboradores logran abrazar la visión institucional y acepta responsabilidad. (Rivera, 2023, p. 158; Pedraja et al., 2019). En esta misma línea la orientación y el logro de los objetivos de una organización dependerán de las características, la visión y la conducta de sus líderes, puesto que en ellos recae la responsabilidad de la dirección institucional (López y Belli, 2023; Rueda et al., 2022; Chacón et al., 2022; Ruiz et al., 2019).

El liderazgo académico, es un estilo fundamental donde el ámbito de investigación es lo que más se destaca. Aquí la información que es de dominio del líder es clave para sustentar su posición (Allen y Gupta, 2018; Vargas et al., 2022). Sumado a este estilo, tenemos el liderazgo pedagógico, donde las investigaciones recientes señalan que el liderazgo del docente es un elemento fundamental para la mejora de la calidad educativa, que debe poseer una serie de elementos que permitan definirlo como tal (Palacios y et al., 2020; González y et al., 2020). Un proyecto para el desarrollo de liderazgo en estudiantes es fundamental al momento de poder canalizar todas las facultades que presenten y este trabajo es posible gracias a la intervención de sus docentes, psicólogos y psicopedagogos (Tyurina et al., 2022).

Los líderes deben buscar modificar sus hábitos superando la simple actuación de dar órdenes, controlar y penalizar, por la actitud superior de continua de conectar, colaborar y estimular. Actualmente, la interconexión en el mundo ha permitido acercar más a las personas y esta dinámica ofrece la posibilidad e inspirar a sus seguidores, es así como los líderes de este tipo son pieza clave (Seidman, 2013). El uso del liderazgo consiste en “liderar y dirigir a las personas, mediante un proceso de acompañamiento y relación emocional con estas durante procesos de transformación y cambio deliberado que pueden llegar a ser complejos y traumáticos” (Villar y Araya, 2019, p. 210). El liderazgo tecnológico en el contexto actual es pieza clave en tanto se exige un dominio sobre las TICs y por lo que es indispensable que los docentes cuenten con un nivel adecuado de competencia



digital (López et al., 2019; Marín, 2019). Al respecto, también podemos tomar en cuenta el término liderazgo virtual, el cual, da cuenta de los procesos de comunicación e interrelación, asociados a ámbitos remotos, donde se hace necesario mantener el dominio del manejo de plataformas digitales tan variadas (Abadía, 2021; Troilo, 2021; Torres, 2019; Cuevas y del Arco, 2019; Cuevas et al., 2019; Ibáñez y Miranda, 2019).

Por su parte el liderazgo ético propone un tipo particular de influencia basada en el establecimiento de estándares morales y en la gestión de la moral (Esguerra, 2022; Silva et al., 2022; De La Sota et al., 2022). En el siglo XXI el comportamiento basado en principios es el camino más idóneo que nos conducirá hacia el éxito, hacia una institución y vida con mayor trascendencia (Seidman, 2013, p. 25). El liderazgo organizacional es importante para el camino idóneo de la organización, pues promueve la sensatez, calma, equidad y la fortaleza como habilidades gerenciales del líder, generando reacciones positivas en sus seguidores (Rodríguez et al., 2021).

## 2.4 Liderazgo aplicado al ámbito militar

Existe una necesidad respecto a revisar sobre los orígenes sociales de la formación de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) a través de encuestas a todos los cadetes quienes se encuentran en plena preparación, a fin de determinar patrones de conducta en torno a diferencias no sólo cognitivas, procedimentales y conductuales, sino también etarias y de género, por ejemplo. (Carreiras et al., 2020, p. 9). En esta misma línea se ha relacionado el liderazgo transformacional y la potencia del grupo (García y et al., 2016, p. 145). Por otro lado, existe la duda sobre el rol de las FF.AA. en torno a las consecuencias de sus miembros tras conflictos armados (Da Costa et al., 2021, p. 718) o situaciones reales de vicisitud social, como el rol de las FF.AA. en la lucha contra el COVID 19 (McClellan, 2022; Soto et al., 2022). Por ello, resulta vital el interpretar y analizar las percepciones sobre las FF.AA. a través de estudios de enfoque cualitativo, analizando el contenido discursivo de los participantes distribuidos en grupos focales, obteniendo recomendaciones tanto para los docentes como para la institución militar (Moreno y Guerra, 2021; Muñoz et al., 2022).

También es importante indicar que existen varios trabajos que se avocan a dar a conocer, describir y analizar el liderazgo de sus egresados y su efectividad en combate, pero no hay muchos trabajos donde se realice el análisis del proceso de formación militar de los cadetes (Castro y Fernández, 2005, pp. 117 – 118). El liderazgo como parte de la formación militar en países de Latinoamérica, no ha mostrado evidencias contundentes desde una escuela militar, sino casos singulares en que sujetos como San Martín, Simón Bolívar, Benito Juárez, entre otros fueron capaces de tener una visión clara de lo que esperaban para sus naciones y continente latinoamericano, y se mostraron dispuestos a dar la vida por dichos ideales (Calvo, 2020; Muñoz, 2019; Domingo, 2012). De esta manera, tener un liderazgo estratégico es crucial en la formación de las FF.AA. donde existen al menos dos bases importantes: la jerarquía y la disciplina (De Amorim, 2021, p. 178).

Los trabajos que abordan el liderazgo en torno a la percepción que manejan quienes forman parte de una institución es importante como amplia. “Los resultados señalan que en su mayoría la percepción general es positiva, aunque se han descuidado aspectos como la autonomía de sus integrantes y la toma flexible de decisiones” (Barreto, A. y Etal., 2022, p. 1462). El liderazgo estudiado permite ofrecer un importante análisis bibliométrico, porque permite poner en evidencia la cuantificación de los resultados de las investigaciones en torno al término desarrollado es importante porque permite poner en evidencia la cuantificación de investigaciones en torno al término aquí estudiado (Pedraja et al., 2021; Espina et al., 2022). En esta misma línea existen diversos mo-

delos de clasificación de instituciones de educación superior, como por ejemplo la metodología de SCImago Institutions Rankings, la cual resalta por su capacidad de presentar indicadores cuantitativos y cualitativos de la producción científica, donde los resultados se basan principalmente en la excelencia con liderazgo (Jeremić et al., 2013).

Un campo que también resulta clave a la hora de analizar el liderazgo es a través del indicador de género. Hombres y mujeres se encuentran dentro de instituciones públicas o privadas donde se capacitan, desempeñan y producto de ello, logran escalar en base a las oportunidades que van surgiendo y lo que su perfil profesional les brinda como posibilidades (Lupano et al., 2008; Perugini y Solano, 2008). Toda institución sea pública o privada, sustenta su calidad educativa a través de su personal docente, el cual debe también demostrar una capacidad de liderazgo que se posible de imitar y que principalmente inspire y motive a sus estudiantes para el desarrollo de sus capacidades (Manturano et al., 2021). Además, debemos recomendar que es fundamental el elaborar una historia institucional desde sus principales paradigmas y personajes representativos vigentes de quienes se destaque su capacidad de liderazgo que inspire (Roca, 2012).

### III. Conclusiones

El liderazgo semánticamente ha adquirido varias acepciones, las cuales pueden resumirse en personas u organizaciones con: habilidades para la dirección, capacidad para motivar, conducción de personal, inspiración para el cambio, actitud para la cohesión de grupo, autoridad que irradia influencia y capacidad de innovación. De este modo, resulta clave saber identificar en base a esta variedad semántica, los distintos tipos de liderazgo que se estén o deban manejarse dentro de las instituciones castrenses.

El liderazgo en el ámbito militar puede estudiarse desde varias aristas como: sus orígenes sociales, sus patrones de conducta, etarias, de género, el desarrollo de sus egresados, estratégico, a partir de la percepción, un análisis bibliométrico e institucional. Por ello, un estudio holístico que abarque las aptitudes y actitudes de quienes asumen el rol de liderazgo será fundamental, para tener una mejor comprensión del desarrollo institucional a través de sus actores.

Resulta necesario implementar asignaturas que permiten fortalecer la identidad por la historia nacional, la historia de la Fuerza Aérea del Perú, geopolítica nacional e internacional, análisis del discurso y la coyuntura nacional e internacional. Todo este trabajo será fundamental a la hora de elaborar los planes de estudios e implementar las asignaturas que contribuyan en la formación de las nuevas generaciones.

### Referencias

- Abadía, A. (2021). Estudio sobre liderazgo e innovación: claves para el éxito en startups relacionadas con la tecnología. *Cuadernos de gestión*, 21(2), 109–118.  
<https://doi.org/10.5295/cdg.191140aa>
- Allen, R. y Gupta, S. (2018). “Liderazgo académico” y las condiciones del trabajo académico. *Literatura: Teoría, Historia, Crítica*, 20(2), 293-319.  
<https://doi.org/10.15446/lthc.v20n2.70425>
- Arocutipa, J., Nugent, M., Silva, G. y Bellido, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1096.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>



- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Sociología y Tecnociencia*, 100–139. <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>
- Barreto, A. , Valenzuela, A. , Saldívar, D. y Ramos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1462. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Calvo, J. (2020). El pensamiento estratégico militar en España e Iberoamérica. *Araucaria*, 22(44), 495–519. <https://acortar.link/g3TLgL>
- Carazo, J. (2011). El Ejército revisa su modelo de liderazgo. *Capital Humano*, 24(260), 60–75. <https://acortar.link/296x61>
- Carreiras, H., Bessa, F., Ávila, P. & Malheiro, L. (2020). Cadets in portuguese military academies: A sociological portrait. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 93, 9–29. <https://doi.org/10.7458/SPP20209314043>
- Castro, A. y Fernández, M. (2005). Predictores Para la Selección de Cadetes en Instituciones Militares. *Psykhé*, 14(1), 17–30. <https://acortar.link/1mIQpP>
- Chacón, J., López, E. y Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32–44. <https://acortar.link/QI3Jwe>
- Contreras, F., Espinosa, J., & Dornberger, U. (2022). Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151–160. <https://acortar.link/Z5mcsQ>
- Cuevas M., & del Arco, I. (2019). Liderazgo digital en la educación del siglo XXI. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), IV-VI. <https://acortar.link/qxIPvH>
- Cuevas, M., & Etal. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. doi: <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- Da Costa, S., Delfino, G., Murattori, M., Zubieta, E., García, L., Páez, D., Beramendi, M., & Sosa, F. (2021). Obedience to authority, cognitive and affective responses and leadership style in relation to a non-normative order: the Milgram experiment. *Psicología* (02549247), 39(2), 717–744. <https://acortar.link/St68bn>
- De Amorim, R. (2021). Liderança estratégica presente na trajetória de oficiais do Exército Brasileiro. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 16(2), 177–190. <https://acortar.link/mb6OPb>
- De La Sota, M., Zainos, E. y De Lourdes, M. (2022). Liderazgo Personalista Integral. Un modelo para el liderazgo en las organizaciones. *Empresa y Humanismo*, 25(2), 43–73. <https://doi.org/10.15581/015.XXV.2.43-73>
- Domingo, P. (2012). Predictores Globales De La Performance De Estudiantes Militares. *Ciencias Psicológicas*, 6(2), 135–148. <https://acortar.link/wI1jyW>
- Esguerra, G. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109–119. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>

- Espina, L., Guerrero, J. y Ríos, D. E. (2022). Inteligencia emocional en el liderazgo: Análisis de la actividad científica y agenda de investigación futura. *Revista Venezolana de Gerencia, Supl. Edición Especial*, 27(8), 1401. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.42>
- García, C., Moya, M., Molero, F. y Moriano, J. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.002>
- Geraldo, L., Mera, A. y Esther, R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. doi: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, C., García, M. y Murillo, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de Educación Superior. *Revista Prisma Social*, 31, 283–303. <https://acortar.link/AHBGqC>
- González, R., Khampirat, B., López, E. y Sención, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación*, 39, 207-228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Hermosa, I. (2020). *El liderazgo y su influencia en la formación militar de los cadetes de la Escuela de Oficiales FAP - 2020* [Tesis optar el grado académico de Maestro en Doctrina y Administración Aeroespacial] Fuerza Aérea del Perú Escuela Superior de Guerra Aérea Escuela de Posgrado <https://acortar.link/D0v6TX>
- Hincapie, M., & Sánchez, I. (2022). Does the context matter? Responsible Leadership in Latin America. *A Literature Review. Estudios Gerenciales*, 38(165), 529–544. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.4926>
- Ibañez, P. y Miranda, M. (2019). Una exploración del e-liderazgo en comunidades virtuales de práctica. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 73-90. doi: <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12138>
- Jeremić, V., Jovanović, M., Radojičić, Z., & Martić, M. (2013). Excellence with Leadership: The Crown Indicator of Scimago Institutions Rankings Iber Report. *El Profesional de La Información*, 22(5), 474–480. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.sep.13>
- López, C. y Belli, S. (2023). En búsqueda de un equilibrio inestable en grupos científicos de alto rendimiento: Estilos de colaboración y de liderazgo. *Revista Española de Sociología*, 32(1), 1–22. <https://acortar.link/Vh2kHZ>
- López, J., Pozo, S. y Romero, J. (2019). Análisis del Liderazgo Electrónico y la Competencia Digital del Profesorado de Cooperativas Educativas de Andalucía (España). *REMIE Multidisciplinary Journal of Educational*. <https://acortar.link/JbbV44>
- Lupano, M., Solano, A. y Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Psicología* (02549247), 26(2), 195–218. <https://acortar.link/qI6W1M>
- Malavé, J. (2022). Liderazgo Responsable: Un Enfoque Integrador. *Debates IESA*, 27(1), 27–31. <https://acortar.link/kjGVv>



- Manturano, T., Ortega, W., Vásquez, J., y Sangama, J. (2021). Determinación de los criterios a medir para efectuar la gestión del talento de liderazgo en las instituciones peruanas de Educación Superior. *Investigación Operacional*, 42(4), 425–432. <https://acortar.link/nVsHLR>
- Marín, V. (2019). El e-liderazgo educativo del siglo XXI. *Edmetic*, 8(2), I-III. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12177>
- McClellan, J. (2022). Post Pandemic Leadership in Latin America: Responding to Wicked Problems Using Adaptive Leadership in Organizational Contexts. *Estudios de Administración*, 29(1), 52–65. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.65372>
- Moreno, W. & Guerra, L. (2021). The role of the State Military Forces in the Chair of Peace and security: a Look From the Department of Cundinamarca. *Prolegómenos Derechos y Valores*, 24(47), 117–132. <https://doi.org/10.18359/prole.5423>
- Muñoz, J., Valle, D., Barrios, H., & García, R. (2022). Hacia El Liderazgo Transformacional en La Educación Superior: Competencias Para Responder a La Crisis Del Covid-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21–40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>
- Muñoz, V. (2019). La construcción de un modelo de liderazgo militar monárquico en la Castilla bajomedieval y su proyección americana. *Reti Medievali Rivista*, 20(2) <https://doi.org/10.6092/1593-2214/6261>
- Palacios, S., González, R. y Sención, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense De Educación*, 31(4), 485-495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Bernasconi, A., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 29(3), 472–486 <https://acortar.link/udoL6F>
- Pedraja, L., Coluccio, G., Espinoza, C., Bernasconi, A., Marchioni, Í. y Muñoz, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24, 25–35. <https://acortar.link/zyd9Hj>
- Perugini, M., & Solano, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 5(1), 69–77. <https://acortar.link/xRuuku>
- Pinto, M. y Álvarez, C. (2022). De La Personalidad a La Espiritualidad: Transición en El Estudio Del Liderazgo. *Debates IESA*, 27(3), 31–34. <https://acortar.link/W5vYwX>
- Rivera Manzano, L. (2023). Liderazgo directivo y desarrollo productivo del sector automotriz. *Project Design and Management*, 5(1). <https://acortar.link/Yk347J>
- Roca, J. (2012). Cuando el líder hizo Historia al narrar su historia. *Revista de Comunicación* (1888198X), 25, 46–50. <https://acortar.link/WtoaRt>
- Rodríguez, Y., Monsalve, E. y Pabón, J. (2021). Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 19(35), 307-325. <https://acortar.link/S6HA1U>

- Rojas, L., y Di Fiore, M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131.  
<https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a08>
- Rueda, M., Sigala, L., Zapata, G., y Armas, W. (2022). El Liderazgo Como Componente De Las Capacidades Dinámicas De Las Organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, 52, 1–25.  
<https://acortar.link/NEi9SI>
- Ruiz, L., Sandra, L., y David, C. (2019). Influencias en el liderazgo para llegar al poder. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(29) <https://acortar.link/prVDCE>
- Seidman, D., (2013). How. Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto. México D.F. Editorial Aguilar.
- Serra, J. (2013). ¿Militares creativos? La experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. *Capital Humano*, 26(273), 76–82. <https://acortar.link/yBlo3O>
- Silva, C., Naranjo, A. y Salazar, J. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39(Especial), 440–454. <https://acortar.link/hioaaB>
- Soto, D., Freire, M., Freire, D., y Barreno, M. (2022). Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación superior. *Revista Venezolana De Gerencia, Supl. Edición Especial*, 27(8), 904. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.11>
- Troilo, F. (2021). Un modelo de liderazgo digital. [A model of digital leadership] *Palermo Business Review*, (24), 125-141. <https://acortar.link/BTKB5Z>
- Valles, R. (2019). ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas: una aproximación. *Revista Jangwa Pana*, 18(2), 324-348.  
<https://doi.org/10.21676/16574923.3008>
- Vargas, M., Mollo, M., Alemán, A. C., y Deroncele, A. (2022). Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(99), 11-51. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.19>
- Vera, P. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales. *Revista seguridad y poder terrestre*, 1(1), 79 – 94, <https://acortar.link/SCcEJ6>
- Villa, J., González, M. y De Jesús, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3) <https://acortar.link/ITAlh3>
- Villace, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1–29. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>
- Villar, M., y Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, 46, 187–221.  
<https://acortar.link/kWNQ2Q>
- Torres, C. (2019). El liderazgo virtual en los ecosistemas educativos. *Edmetec*, 8(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.21071/edmetec.v8i2.12004>



- Tyurina, V., Shevchuk, H., Kriukova, Y., Lukashchuk, M., y Savishchenko, V. (2022). El impacto del método de proyectos en el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes. *Apuntes Universitarios*, 12(2), 179-197. <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1045>
- Zahira, M., y Pérez, G. (2019). Modelo de relación de liderazgo transformacional y gerencia universitaria, 86(210), 9-16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Zeinab, N., Hojjat, M., y Fariba, A. (2019). Investigación del efecto del liderazgo transformacional en el desempeño comunicacional de empleados. *Revista Orbis*, 14(42) <https://acortar.link/VVGUI7>