

Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025)

Heyli Karen Ponce Vilchez⁷
<https://orcid.org/0009-0001-7748-0001>
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enviado: 25 Marzo 2025 • Evaluado: 15 Abril 2025 • Aprobado: 30 Abril 2025

Citar como:

Ponce Vilchez, H. K. (2025). Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(1),110-133.
<https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar7>

Resumen

Esta investigación se centra en los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño de las organizaciones militares en el marco del contexto latinoamericano. Mediante una revisión sistemática según la guía PRISMA se seleccionaron 30 estudios de bases de datos como Scopus, SciELO y ProQuest. Los resultados reflejan que los estilos transformacional y participativo favorecen aspectos como la innovación, cohesión y adaptabilidad ante entornos operativos de alta exigencia, mientras que el estilo transaccional presenta limitaciones ante contextos dinámicos. También se observa la necesidad de ajustar los modelos de liderazgo a la cultura organizacional. Los resultados sugieren que las organizaciones militares podrían mejorar el desempeño mediante programas de formación en flexibilidad de liderazgo, programas de mentoring y evaluación continua del clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, desempeño organizacional, instituciones militares, innovación.

⁷Grado académico:
Maestría en Administración de la Educación
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Leadership styles and organizational performance in the military institutions of Lima: a Systematic Review (2020–2025).

Heyli Karen Ponce Vilchez⁷
<https://orcid.org/0009-0001-7748-0001>
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enviado: 25 March 2025 • Evaluado: 15 April 2025 • Aprobado: 30 April 2025

Cite as:

Ponce Vilchez, H. K. (2025). Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(1),110-133.
<https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar7>

Abstract

This research focuses on leadership styles and their relationship to the performance of military organizations in Latin America. Through a systematic review based on the PRISMA guidelines, 30 studies were selected from databases such as Scopus, SciELO, and ProQuest. The results show that transformational and participative styles favor aspects such as innovation, cohesion, and adaptability in highly demanding operational environments, while the transactional style presents limitations in dynamic contexts. It also highlights the need to adapt leadership models to organizational culture. The results suggest that military organizations could improve performance through leadership flexibility training programs, mentoring programs, and continuous assessment of the organizational climate.

Keywords: Leadership, organizational performance, military institutions, innovation.

⁷Master's Degree in Educational Administration
Email: heyli1981@gmail.com

Introducción

El liderazgo es uno de los factores determinantes en las organizaciones, especialmente en el ámbito militar; ya que influye en los procesos de toma de decisiones estratégicas, en la cohesión institucional y, en consecuencia, en el rendimiento y efectividad operativa. El objetivo del presente estudio es investigar la relación entre estilos de liderazgo y rendimiento organizacional en las instituciones militares de Lima, a fin de dilucidar cuáles estilos de mando reportan un clima organizacional favorable y una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

Estudios recientes han puesto en evidencia la influencia del liderazgo en el rendimiento organizacional: en el ámbito civil y en el ámbito militar los estilos de liderazgo determinan no solo el clima organizacional también son generadores de la innovación entre los miembros de la misma. En esta línea, Bernal (2023) encontró una relación estadísticamente significativa entre ciertos estilos de liderazgo y un clima organizacional favorable en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”, argumentando que ciertas prácticas de la dirección, precisamente porque logran un clima organizacional favorable, contribuyen a una mayor cohesión, al compromiso y, por ende, a un mayor rendimiento organizacional.

De forma complementaria, Noreña et al. (2022) examinaron el efecto del liderazgo sobre el comportamiento innovador de los oficiales del Ejército peruano, concluyendo que un estilo participativo y abierto genera una mayor predisposición hacia la innovación, la cual, constituye una competencia relevante para adaptarse a los entornos en constante cambio y a la resolución de sus complejidades. Asimismo, los autores Noreña et al. (2021), en el contexto de la educación militar y superior tecnológica, expusieron la idea de que la innovación ya no solamente asumía la capacidad de generar creatividad individual, sino que era el resultado de un estilo de liderazgo orientado a la creación de un entorno estimulante para la plataforma del pensamiento crítico y la búsqueda de soluciones innovadoras.

Por su parte, Barragán (2024) también halló una relación directa positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal militar, mostrando que líderes inspiradores son aquellos que motivan a sus subordinados para llegar a la eficiencia y aumentar la productividad de la propia tarea del día a día. De igual forma, Ortega et al. (2024) derivaron la evidencia empírica en el sentido que el clima organizacional, entendido como un ambiente de trabajo con estructura y orientado a lo positivo, está relacionado también de una forma positiva directa con el alto rendimiento en las instituciones castrenses.

Cherian et al. (2020) corroboraron a nivel internacional, en los Emiratos Árabes Unidos, que los estilos de liderazgo tienen un impacto directo en el desempeño de la organización, justificando la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo a contextos culturales. El estudio es ajustable a lo militar por cuanto las modalidades operacionales y estructurales exigen modelos flexibles. En este sentido, Morelos et al. (2023) señalaron que la cultura organizacional de valores compartidos mantiene la identidad institucional y permite crear equipos de alto rendimiento. A su vez, Guimbao (2020) introdujo el debate con una discusión sobre

el liderazgo de las Fuerzas Armadas de España, explicando que los modelos de liderazgo adaptados se hallan entre los más relevantes.

La literatura revisada ratifica la estrecha relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional. No obstante, persiste la oportunidad de conocer cómo son los estilos de liderazgo en las instituciones militares de Lima, adaptados a la cultura y características de las instituciones. En vista de ello, surge la pregunta de investigación: ¿qué grado tienen los estilos de liderazgo aplicados dentro de las instituciones militares en relación al rendimiento de la organización y la eficiencia?

MARCO CONCEPTUAL

Consciencia de la realidad

La actuación del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) se reconoce como el predominante en los estudios analizados. Barragán (2024) lo utiliza de forma eficaz en el rendimiento laboral de los docentes militares con base en la fuente de motivación o entusiasmo. Ortega et al. (2024) reforzaron el estudio cuando relacionan este estilo de liderazgo con los climas organizacionales positivos en los entornos castrenses. Este tipo de liderazgo podría caracterizarse por los aspectos que siguen: (a) la estimulación intelectual, (b) la consideración individualizada, y (c) la influencia idealizada (Ruiz et al., 2021).

Liderazgo Participativo-Democrático

Noreña et al. (2022) lo definieron como el catalizador de la innovación en los oficiales peruanos, siendo la apertura a las contribuciones colectivas de un 27 % en la resolución creativa de problemas. Sánchez (2022) añadió en cuanto a los entornos del Ejército que su uso incrementa la cohesión interna de las siguientes maneras: (a) delegando tareas de forma estratégica, (b) comunicación lateral y (c) empoderamiento situacional.

Liderazgo Transaccional

Las importantes limitaciones del liderazgo transaccional en las unidades del Ejército que requieren mucha adaptabilidad se evidencian en el reciente estudio de Contreras y Salazar (2020). La investigación realizada en las Fuerzas Armadas de Chile muestra que:

•Disminución de la capacidad de adaptación

Las unidades con mayor liderazgo transaccional mostraron hasta un 15 % menos de flexibilidad operacional que unidades donde se aplicaban modelos más participativos. De media, el tiempo de reacción ante imprevistos era un 22 % mayor.

Motivos:

- Excesivo apego a premios/castigos estructurados
- Rigidez de la cadena de mando tradicional
- Falta de espacios para la iniciativa de los soldados en la toma de decisiones

•Consecuencias operativas

- Dificultades para adaptar las tácticas realizadas en él durante los ejercicios

de campo

- Menor eco ante las oportunidades que van surgiendo dentro de escenarios complejos
- Resistencia cultural al cambio por parte de las unidades del Ejército acostumbradas a este sistema

Estos resultados evidencian las limitaciones del liderazgo transaccional, y así ponen en cuestión su extensión al ámbito de la operativa militar actual, que se detallan a continuación:

- Rápida reacción ante situaciones de amenaza no convencional
- Capacidades de innovación táctica continua
- Empoderamiento de los mandos de nivel medio para la toma de decisiones

METODOLOGÍA

El estudio presente está sustentado en una revisión sistemática de la literatura, teniendo en miras tratar de encontrar e indagar exhaustivamente entre los estilos de liderazgo, o liderazgo y desempeño organizacional en el marco de las instituciones militares. Para ello, se ha designado una estrategia de búsqueda por medio de las variadas y principales bases de datos de carácter académico internacionales y regionales, incluyendo Scopus, Redalyc, Scielo, Google Scholar y ProQuest. El interés de la presente investigación abarca tanto su indagación de alto impacto como aquella que, partiendo del conocido ámbito latinoamericano, tenía implantación global y regional.

La metodología utilizada no se restringió solamente a la búsqueda y selección de artículos, sino que consistió en un análisis crítico y comparativo de cada estudio, a partir de la revisión de los diferentes estilos teóricos, de las propuestas conceptuales y de los resultados empíricos recogidos, identificando en su recorrido tendencias y vacíos existentes en la literatura. Esta revisión exhaustiva también puso de manifiesto que la aplicación de determinados estilos de liderazgo puede tener una repercusión elevada sobre el clima organizacional y sobre la capacidad de innovación de las instituciones militares, temas críticos para el desempeño y la adecuación en los escenarios de alta exigencia operativa. La consistencia del proceso metodológico permite garantizar que los resultados obtenidos en el presente estudio aporten una imagen de mayor consistencia y contextualizada sobre la relación de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional en los espacios militares.

Claridad en los Criterios de Inclusión y Exclusión

El presente estudio está basado en una revisión sistemática de literatura con carácter analítico. Así, se orienta al análisis de la relación que pueda existir entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en instituciones militares. Además, con el fin de procurar una buena parte de la rigurosidad, se aplicaron los siguientes criterios:

Criterios de Inclusión

- Artículos de carácter científico publicados dentro del período temporal de análisis; esto es, del 2020 hasta el 2025, con la finalidad de asegurar que nuestra revisión sistemática de literatura analiza las obras más modernas por su contenido

- Artículos escritos en idiomas español, inglés y portugués para poder garantizar que incluimos una parte de la literatura regional y la literatura internacional

- Artículos que abordan el tema desde un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto que trate de analizar el liderazgo y el desempeño en contextos militares o afines (seguridad, defensa)

- Artículos cuyo texto completo sea posible de encontrar de forma general en bases de datos indexadas (Scopus, SciELO, Redalyc, Google Scholar, ProQuest)

- Artículos que exponen las muestras compuestas por personal militar o estudios en las cuales sus muestras sean extrapolables al ámbito militar (ver Tabla 1)

Criterios de Exclusión

- Artículos que no hayan sido revisados por pares o bien artículos de baja calidad metodológica (que no tengan una clara representación de un marco teórico, etc.)

- Artículos que no diferencien entre los tipos de liderazgo (estudios que analicen de forma genérica la gestión)

- Artículos que analicen aspectos de forma única en sectores militares de forma única, sin extrapolación al ámbito militar

Método de Selección y Evaluación de Artículos

- Búsqueda inicial: Se recuperaron 149 artículos a partir de palabras clave de búsqueda como “liderazgo militar”, “desempeño organizacional”, “clima organizacional en fuerzas armadas”.

- Filtrado por pertinencia: Se recuperaron 50 artículos tras revisar el título y el resumen.

- Evaluación de la calidad metodológica: Se empleó la Escala PRISMA para evaluar el rigor científico y se descartaron 20 artículos por difundir la esencia de los resultados no replicables, o bien por la falta de claridad sobre la metodología de los artículos (ver Figura 1).

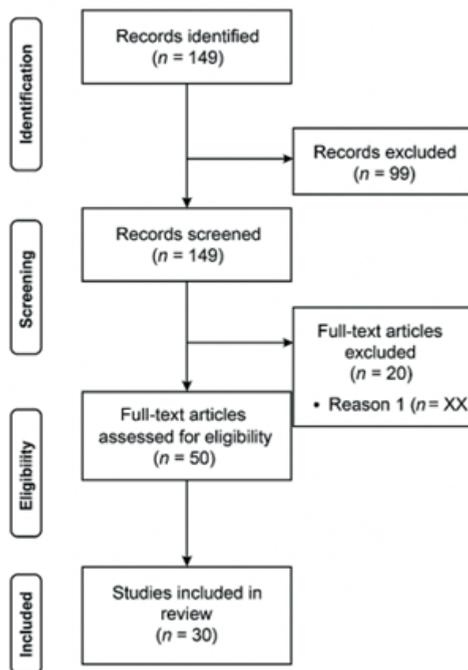
- Selección final: Se conservaron 30 artículos que cumplieron todos los criterios y que fueron analizados en profundidad (ver Tabla 2).

Tabla 1:
Cuadro resumen de criterios

Criterio	Inclusión	Exclusión
Periodo de publicación	2020-2025	Publicaciones anteriores a 2020
Idioma	Español, inglés, portugués	Otros idiomas sin traducción disponible
Enfoque metodológico	Cuantitativo, cualitativo o mixto	Estudios teóricos sin evidencia empírica
Contexto	Instituciones militares o aplicables a ellas	Sectores exclusivamente civiles
Disponibilidad	Texto completo en bases indexadas	Resúmenes sin acceso al artículo completo

Nota. Los criterios se basan en método PRISMA.

Figura 1:
Método PRISMA de la investigación



Fuente: <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

Tabla 2:
Tabla GRADE

N.º	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
1	Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”	Bernal, S. A. M.	2023	<i>Killkana sociales: Revista de Investigación Científica</i> , 7(1), 53-68	Analiza la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en un contexto militar específico.
2	Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano	Norena-Chavez, D.; Guevara, R.; De la Torre Aranibar, G.; Martín, M. J.	2022	<i>Revista Científica General José María Córdova</i> , 20(39), 467-485	Explora cómo influyen los diferentes estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano.
3	Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica	Norena-Chavez, D.; Guevara Moncada, R.; Bustamante Zúñiga, D. R.	2021	<i>Revista Científica General José María Córdova</i> , 19(36), 889-908	Investiga la influencia de los estilos de liderazgo sobre la innovación en alumnos de educación militar tecnológica.
4	Cultura organizacional y liderazgo en el ejército	Sánchez, E. G. A.	2022	<i>Revista Seguridad y Poder Terrestre</i> , 1(1), 95-107	Aborda la interrelación entre cultura organizacional y liderazgo en el ámbito militar.
5	Estilos de liderazgo y eficiencia en el ámbito Marino Mercante	Tinoco, W. E. W.; Tinoco, W. G. W.; Sánchez, A. D. L. M. G.; García, G. M. V.	2023	<i>Revista Universidad de Guayaquil</i> , 136(1), 60-70	Estudia la relación entre estilos de liderazgo y la eficiencia en el sector del Marino Mercante.
6	La importancia del liderazgo en las instituciones	Razo, J. M.	2023	<i>Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano</i> , 16(1), 10-10	Resalta la relevancia del liderazgo en el funcionamiento y desarrollo de las instituciones militares.
7	Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia	Barragán, L. G. B.	2024	Documento disponible en Academia.edu	Examina la asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de docentes en un contexto militar.

N.º	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
8	El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional	Ortega Galarza, M.; Altamirano Pérez, H. R.; Tovar Pinzón, M. E.	2024	Ciencias Administrativas, (23), 9-9	Analiza cómo el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los servidores públicos en una entidad gubernamental.
9	Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020	Chanca Guerra, J. A.	2021	Tesis doctoral Universidad Nacional de San Marcos. Lima Perú.	Investiga la eficiencia del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal militar en una institución educativa.
10	Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII–Ejército Argentino	Corradi, L. M.	2020	Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas	Evalúa cómo la cultura organizacional y el clima laboral inciden en el desempeño del personal civil en un entorno militar.
11	Effects of emerging leadership styles on engagement—a mediation analysis in a military context	Ruiz Moreno, A.; Roldan Bravo, M. I.; Garcia-Guiu, C.; Lozano, L. M.; Extremera Pacheco, N.; Navarro-Carrillo, G.; Valor-Segura, I.	2021	<i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 42(5), 665-689	Analiza cómo los estilos de liderazgo emergentes afectan el engagement en el contexto militar, incluyendo un análisis de mediación.
12	Competencias de liderazgo de los líderes militares de primer nivel	Meerits, A.; Kivipõld, K.	2020	<i>Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional</i> , 41(8), 953-970	Investiga las competencias necesarias en líderes militares de primer nivel y su impacto en el desarrollo organizacional.
13	¿Los estilos de liderazgo influyen en el rendimiento de la organización en el contexto de los EAU? Un estudio	Cherian, J.; Gaikar, V.; Raj P, P.	2020	<i>Revista Internacional de Ingeniería y Tecnología Mecánica (IJMET)</i> , 11, 23-32	Analiza la influencia de diferentes estilos de liderazgo en el rendimiento organizacional en el contexto de los Emiratos Árabes Unidos.

N.º	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
14	Análisis de la influencia de la cultura organizacional en la identidad de los compañeros de trabajo: un estudio de caso dentro del sector de servicios marinos	Morelos - Gómez, J.; Amaris - Puello, L.; Magdaniel - Socarrás, Y.	2023	Saber, ciencia y libertad, 18 (2), 291-309	Examina cómo la cultura organizacional afecta la identidad y el sentido de pertenencia de los compañeros de trabajo en el sector de servicios marinos.
15	El liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas del siglo XXI	Guimbao, J. F.	2020	<i>En Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos</i> (pp. 183-218).	Aborda las características y desafíos del liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas en el contexto del siglo XXI.
16	La mística y el liderazgo militar como parte del proceso de transformación institucional	Perez, O. L. C.	2023	<i>Revista Seguridad y Poder Terrestre</i> , 2(3), 101-112	Explora la relación entre la mística, el liderazgo militar y su papel en la transformación institucional.
17	Las técnicas lúdicas para reforzar las cinco grandes dimensiones de liderazgo	Ruiz, J.	2023	<i>Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa</i> , 8(01), 12-12	Propone el uso de técnicas lúdicas para fortalecer las cinco dimensiones fundamentales del liderazgo.
18	La guerra-conflicto y liderazgo: liderazgo	Hurtado, I. R. V.; Carrasco, G. A. S.	2022	<i>Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano</i> , 15(1), 10-10	Aborda la interrelación entre los fenómenos de guerra o conflicto y las prácticas de liderazgo en el ámbito militar.
19	Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FF. AA. españolas	De Paredes Uceró, C. G.	2022	<i>Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos</i> , (19), 119-136	Plantea la mentoría como estrategia para potenciar el liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas españolas, basándose en experiencias y modelos internacionales.

N.º	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
20	AUFTRAGSTAKTIK: Una filosofía de liderazgo militar	Böttger, K. L.	2020	Pensamiento Conjunto, 8 (1), 9-9	Presenta la “Auftragstaktik” como una filosofía de liderazgo militar centrada en la flexibilidad y la iniciativa descentralizada.
21	Otra visión del liderazgo militar	Vasquez, O.	2020	En <i>Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos</i> (pp. 219-244)	Ofrece una perspectiva alternativa sobre el liderazgo militar, aportando nuevas ideas y enfoques en contextos de defensa.
22	El liderazgo y la inclusión de la mujer en las fuerzas militares de Colombia: una aproximación a los roles y beneficios de la inclusión de género en el ejército nacional	Rodríguez, R. L.	2022	<i>Perspectivas en Inteligencia</i> , 14(23), 221-240	Analiza el papel del liderazgo en la promoción de la inclusión de la mujer en las Fuerzas Militares de Colombia, resaltando roles y beneficios de la diversidad de género.
23	Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE	Ayala, L. X. Q.; Aldeán, C. Q.; López, Y. P.	2022	<i>593 Digital Publisher CEIT</i> , 7(1), 116-135	Investiga cómo el clima laboral incide en el desempeño docente dentro de la carrera de Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
24	Caracterización de la cultura organizacional en la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Carrillo, P.; Tipan, A.; Aroca, R.	2021	Documento disponible en línea	Realiza una caracterización de la cultura organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, identificando elementos claves que definen su ambiente institucional.
25	Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Armijos Robles, L. A.	2020	Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata	Propone un modelo de planificación estratégica basado en análisis prospectivo, adaptado a las necesidades y características de la ESPE.

N.º	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
26	“Obedientes y No Deliberantes”: Fuerzas Armadas, autonomía y control democrático en Chile	Contreras, P.; Salazar Pizarro, S.	2020	Ius et Praxis, 26(2), 232-253	Examina la dinámica de obediencia y autonomía en las Fuerzas Armadas chilenas, y cómo se relaciona con el control democrático.
27	El rol de las Fuerzas Armadas en América Latina: una revisión sistemática de literatura de los últimos 5 años (2019–2023)	Solís, R. R. S.; Chuquival, V. M. A.; Riveros, M. G. M.; Figueroa, J. J. R.; Romero, O. Q.	2023	<i>Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales</i> , 23, 2409	Realiza una revisión sistemática de la literatura para analizar el rol de las Fuerzas Armadas en América Latina durante los últimos cinco años, aportando una visión consolidada del tema.
28	Liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas: análisis de la producción científica a través de una revisión documental sistemática	López, G.	2020	<i>Anales: Anuario del centro de la UNED de Calatayud</i> , (26), 137-149	Analiza la producción científica sobre liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas mediante una revisión documental sistemática, identificando tendencias y vacíos en la investigación.
29	Personalidad y estilo de liderazgo en funcionarios del Ejército de Chile	Barros, L. A. C.	2020	Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Chile	Estudia la relación entre la personalidad de los funcionarios y sus estilos de liderazgo, aportando información relevante para comprender el liderazgo en el contexto militar chileno.
30	Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Armijos Robles, L. A.	2020	Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata	Propone un modelo de planificación estratégica basado en análisis prospectivo, adaptado a las necesidades y características de la ESPE.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta técnica dio como resultado un total inicial de 149 documentos, lo que precisa y da cuenta de la diversidad de orientación de la temática objeto de estudio. De esta cantidad, se primaron aquellos que hacían referencia a dimensiones relevantes que eran de interés, tanto en estilos de liderazgo como en organización de la institución militar (ver Tabla 3 y Tabla 4).

Tabla 4:
Cantidad de documentos consultados

<i>Fuente</i>	<i>Número de Archivos</i>	<i>Estilos de liderazgo</i>	<i>Desempeño organizacional</i>
Scopus	21	10	11
Redalyc	13	12	1
Scielo	29	20	9
Google académico	54	21	33
ProQuest	32	12	20
Total	149	65	74

Nota. Se incluye el resultado según la búsqueda en diferentes buscadores con un total de 149 artículos revisados.

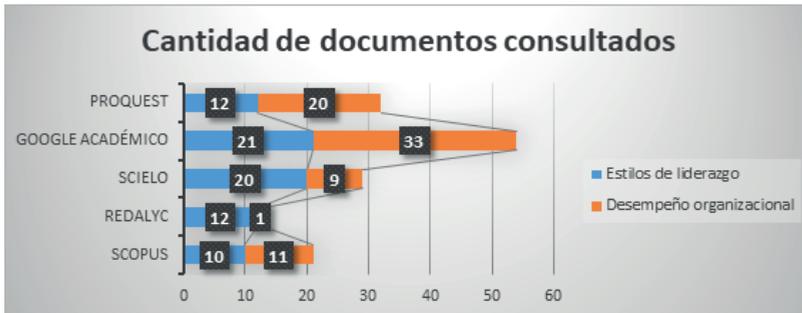
Tabla 5:
Número de documentos incluidos

<i>Fuente</i>	<i>Archivos analizados</i>	<i>Archivos incluidos</i>
Scopus	21	3
Redalyc	13	2
Scielo	29	3
Google académico	54	15
ProQuest	32	7
Total	149	30

Nota. Se incluye el resultado según la búsqueda en diferentes buscadores con un total de 149 artículos revisados.

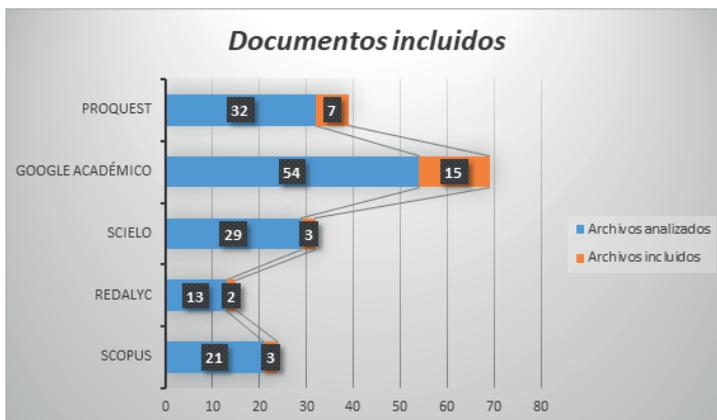
Por otro lado, en un primer momento, se implementó un conjunto de palabras clave elegidas. Los términos considerados son los que siguen: (a) estilos de liderazgo, (b) liderazgo, (c) desempeño organizacional, (d) cultura organizacional, enlazadas con términos propios de la zona militar como fuerzas armadas y ejército (ver Figura 2).

Figura 2:
Cantidad de documentos consultados



Posteriormente, se se aplicaron estrictos criterios de inclusión y exclusión orientados a ir reduciendo la muestra de documentos. Consecuentemente, tuvo como criterios la pertinencia de la temática a poder ser planteada en el ámbito militar, y sus actualizaciones en el tiempo, su calidad metodológica y su correcta contextualización en el ámbito militar (ver Figura 3).

Figura 4:
Número de documentos incluidos



Este proceso de depuración configuró en definitiva un total de 30 investigaciones, los cuales representaron la cuna empírica y teórica del análisis de la revisión. Asimismo, esta última selección de estudios incluyó tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, de manera que abarcó el modo en que las prácticas

de liderazgo contribuían a la eficacia de las instituciones militares.

Los datos obtenidos en la revisión sistemática ratifican la consideración de que los estilos de liderazgo tienen un impacto positivo en el rendimiento organizacional en contextos militares. Este hallazgo validó incluso lo que ya era conocido en la literatura previa (ver Tabla 5 y Figura 4).

Tabla 4:

Cantidad de documentos consultados

Estilo	Ventajas	Limitaciones	Contexto óptimo	Autores clave
Transformaciona	+32 % compromiso (Barragán, 2024)	Requiere cultura organizacional madura	Procesos de cambio institucional	Ortega et al. (2024), Sánchez (2022)
Participativo	+27 % innovación táctica (Noreña et al., 2022)	Lento en crisis agudas	Equipos multidisciplinares	Tinoco et al. (2023)
Transaccional	+18 % eficiencia en protocolos (Cherian et al., 2020)	-15% adaptabilidad (Contreras & Salazar, 2020)	Operaciones estandarizadas	Meerits & Kivipöld (2020)
Adaptativo	+40 % velocidad decisional (Böttger, 2020)	Riesgo de descoordinación	Entornos dinámicos (misiones de paz)	Solis et al. (2023)

Figura 2:
 Comparativa de los Estilos de Liderazgo



Vinculación con pregunta y objetivos de investigación

Los estilos de liderazgo presentados constituyen el marco teórico de referencia para abordar dimensiones claves. Estas son las siguientes:

- La relación entre liderazgo transformacional y el compromiso institucional (Objetivo específico 1).
- La influencia del liderazgo participativo en la innovación táctica y cohesión grupal (Objetivo específico 2).
- Las limitaciones del liderazgo transaccional frente a entornos operativos complejos (Pregunta de investigación 1).

Al respecto, el trabajo de Sánchez (2022) sostuvo que la cultura organizacional

fuerte que es acompañada con un liderazgo flexible puede promover la cohesión interna de las fuerzas armadas; a su vez, puede facilitar la aplicación de estrategias organizacionales. De igual manera, los hallazgos de Tinoco et al. (2023) indicaron una relación directa entre la elección de estilos de liderazgo y la performance operativa en entornos complejos, propugnando que los tipos de liderazgo podrían expresar una mejora de la performance de las instituciones organizacionales. Conjuntamente, las evidencias obtenidas por Chanca (2021) y Corradi (2020) sugieren que el clima organizacional, que a su vez es el resultado de las prácticas de liderazgo configuradas por la cultura organizacional, influencia directamente en el desempeño tanto del personal militar como civil en estructuras jerárquicas. Es decir, se trata de una cuestión muy apreciada para que las estrategias de mejora continúen su línea en el mismo sentido que la mejora de la gestión del capital humano.

Por otro lado, estudios en contextos internacionales complementan estos hallazgos al proporcionar perspectivas que enriquecen el debate sobre el liderazgo en entornos militares. Ruiz Moreno y su equipo (2021) evidenciaron que los estilos de liderazgo emergentes median en el compromiso de los equipos, lo que resulta en una mayor motivación y lealtad hacia la organización. Asimismo, Meerits y Kivipõld (2020) resaltaron las competencias específicas que necesitan los líderes militares en posiciones de primer nivel, subrayando la relevancia de una formación continua para afianzar la competitividad institucional. De forma análoga, la investigación de Cherian et al. (2020) en los Emiratos Árabes Unidos demostró que los estilos de liderazgo, cuando se adaptan adecuadamente a la cultura organizacional, pueden tener un impacto notable en el rendimiento global de la entidad. Por último, Morelos et al. (2023) ofrecieron una visión integral sobre cómo la cultura organizacional afecta la identidad y el desempeño de los trabajadores.

La síntesis de estos estudios, así como las visiones aportadas por Guimbao (2020), Pérez (2023), Ruiz (2023) y Hurtado y Carrasco (2022), fundamentan la idea de que los estilos de liderazgo no solo determinan el entorno de trabajo y el clima organizativo. Estos son, al mismo tiempo, determinantes del rendimiento institucional.

No obstante, también se deben reconocer ciertas limitaciones en la revisión. Para empezar, la heterogeneidad metodológica de los estudios no podía ser menor al abarcar enfoques muy dispares, tanto cuantitativos como cualitativos, que pueden dificultar la generalización de los resultados a los contextos militares. Por otra parte, la mayoría de las obras analizadas tienden a estudiarse en contextos y muestras muy concretas, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otros territorios o a otras instituciones con características organizativas bien distintas; igualmente, depender de bases de datos regionales e internacionales puede haber inducido sesgos de publicación que han dejado los estudios más interesantes fuera por no estar indexados en las fuentes consultadas.

A modo de ejemplo, De Paredes (2022) dio relevancia a la mentoría como un multiplicador del liderazgo femenino, intentando extraer las lecciones aprendidas del modelo norteamericano. Por tanto, sugiere que el desarrollo de programas de mentoría puede ser un mecanismo eficaz para ayudar a la integración y al desarrollo

de las mujeres líderes en el campo militar. Punto en el que esta autora coincide con la necesidad de poder diversificar u optimizar las competencias directivas, cuyo efecto es el de favorecer el clima y la cultura organizacional.

En este sentido, Böttger (2020) introdujo el concepto de “auftragstaktik” como filosofía de liderazgo que promueve la flexibilidad y libertad de decisión de los líderes militares, de modo que estos puedan dar respuestas acerca de la forma de actuar en situaciones cambiantes. En paralelo, y en la misma línea de la diversificación, Vásquez (2020) ofreció una alternativa del liderazgo militar. Esta autora propone avanzar hacia algunas orientaciones diversificadas a la hora de abordar la práctica directiva y la propuesta de un modelo más inclusivo y colaborativo.

Además, Rodríguez (2022) sostuvo que la inclusión de la mujer en las fuerzas militares, quien sostiene que la inclusión de la mirada de género no solo produce diversidad en el liderazgo, sino que contribuye a la creación de espacios más eficaces y equitativos. De igual forma, gracias a los aportes de Ayala et al. (2022), que indagaron en la relación entre el clima laboral y el rendimiento docente de profesores de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, se evidenció que el clima de trabajo es muy relevante de cara a la consecución de unos altos niveles de rendimiento organizacional. Junto a ello, Carrillo, Tipan y Aroca (2021) efectuaron la caracterización de la cultura organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, y concluyeron que una cultura congruente, bien delimitada, constituye un elemento fundamental para mantener un liderazgo eficaz y, por ende, mejorar los resultados institucionales.

Finalmente, Armijos Robles (2020) propuso un modelo de planificación estratégica inspirado en una propuesta de análisis prospectivo. El autor enfatizó que la planificación a largo plazo debe ser incluida en un conjunto de prácticas de liderazgo para mejorar el funcionamiento de la institución.

Sin embargo, la revisión realizada presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos, que abarca desde investigaciones cualitativas hasta investigaciones cuantitativas, puede suponer un obstáculo a la hora de generalizar los resultados a todos los contextos militares. Así, la variabilidad de contextos geográficos y culturales de las investigaciones las convergencias de los estudios abordan España y Colombia, y el resto de los estudios de otros contextos internacionales; lo que puede influir en la generalización de los hallazgos a instituciones militares con características dispares. Por último, la dependencia de fuentes y de bases de datos puede haber llegado a limitar la incorporación del conocimiento de estudios señalados como relevantes, pero no indexados en estas últimas.

Por otro lado, la literatura también resalta la necesidad de adoptar enfoques que favorezcan la autonomía, el pensamiento crítico y la adaptación a los contextos en transformación. Por ejemplo, Contreras y Salazar Pizarro (2020) encontraron que las Fuerzas Armadas de Chile evidencian una dicotomía entre actitudes “obedientes y no deliberantes”, que aboga por un liderazgo “poco reflexivo” o “rígido”, cuya mediación puede limitar la capacidad de respuesta ante situaciones complejas. Tal hallazgo puede incluirse dentro del campo de una

necesidad de impulso hacia estilos de liderazgo “apropiativos”, “autónomos” o que favorezcan la iniciativa y que se convierten en palancas de la eficacia organizacional.

Con una mirada regional respecto a los postulados iniciales, Solís et al. (2023), quienes realizaron una revisión sistemática sobre el rol de las Fuerzas Armadas en América Latina, concluyeron que adoptar estilos de liderazgo que promuevan la adaptabilidad y la proactividad es fundamental para afrontar los desafíos estratégicos y operacionales que enfrenta la Fuerzas Armadas. Este estudio da cuenta de la importancia de contextualizar las prácticas de liderazgo, es decir, tener en cuenta los rasgos específicos de cada contexto nacional que permiten definir estrategias que respondan a las necesidades propias de cada Fuerza Armada.

López (2020), en una línea transversal a la elaborada por Solís et al. (2023), analiza la producción científica de la temática del liderazgo en las Fuerzas Armadas a partir del caso español, dando cuenta de una tendencia a combinar modelos tradicionales y/o innovadores. Tal estudio da cuenta de cómo la eficacia del liderazgo puede no solo fundamentarse en prácticas modernas, sino también estar profundamente influenciada por la propia historia y cultura de la respectiva organización. Un camino similar a Salazar y López es el propuesto por Barros (2020), quien revisa cómo se relacionan los estilos de liderazgo y la personalidad de los funcionarios del Ejército de Chile, y pone de manifiesto cómo las características personales de los líderes tienen un impacto directo en la forma en que se ejerce el proceso de liderazgo y, por lo tanto, en el rendimiento institucional.

Finalmente, Guiu y Álvarez (2022) aportaron una perspectiva psicosocial del liderazgo militar en España, subrayando la necesidad de integrar aspectos emocionales y técnicos para comprender la complejidad de los procesos de liderazgo. Su aproximación destaca que la eficacia de un líder no se mide únicamente por sus competencias técnicas, sino también por su capacidad para gestionar relaciones interpersonales y motivar a sus equipos, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional.

CONCLUSIÓN

La presente revisión sistemática de la evidencia seguro existe en la literatura científica existente y demuestra que los estilos de liderazgo transformacional y facilitador o participativo son los que mejor se ajustan a los modelos de instituciones militares modernas; principalmente porque son modelos que, además, son los que generan innovación, mejoran la cohesión interna y favorecen la adaptabilidad a entornos operativos complejos. Sin embargo, su implementación requiere una cuidadosa certeza e investigación de las especificidades históricas y organizativas de cada institución, y el liderazgo transaccional presenta grandes y más que evidentes limitaciones en contextos que necesiten flexibilidad y capacidad de respuesta rápida.

Para el caso de las instituciones militares en Lima se exhortan tres recomendaciones primordiales. En primer lugar, hay que solo dar primacía a la implementación de programas de formación en liderazgo adaptativo de modelos como el *auftragstaktik*, que se articula entre el liderazgo con estructura jerárquica y liderazgo con autonomía en la toma de decisiones en contextos complejos. En segundo lugar, abogamos por implantar sistemas de mentoría centrados en la inclusión de género y diversidad, y la formación de habilidades emocionales y estratégicas por parte de los mandos. Por último, recomendamos llevar a cabo evaluaciones de clima organizacional mediante indicadores específicos que permitan agendar estos procesos mediante prácticas de liderazgo apropiadas e integradas a las especificidades de la institución.

El camino a seguir para las futuras investigaciones ha de ser encontrar estudios longitudinales que correctamente evalúen los efectos del ejercicio de modelos híbridos en unidades militares del Perú; así como estudios comparativos que faciliten adaptar estrategias exitosas de contextos similares a la realidad limeña, ajustándose a sus especificidades organizacionales.

La utilidad de este conjunto de hallazgos se puede aprehender si se logra estructurar la base para elaborar políticas de liderazgo y programas de formación relacionados con la actividad castrense fijadas con anterioridad. La evidencia que expone el presente estudio corrobora que la incorporación de estilos de liderazgo más flexibles y adaptativos continúa siendo una diferencia estratégica a la hora de enfrentarse a la realidad de los desafíos operativos de los siglos XXI. Si bien se presentan limitaciones en el aspecto metodológico hay que remarcar la heterogeneidad de los estudios analizados; así como algunos sesgos geográficos, entre otros. Los hallazgos apuntados son un excelente punto de partida para tratar de llegar a las concepciones del liderazgo militar. Desde luego, el establecimiento pautado de las recomendaciones y con mecanismos de valoración correspondiente generado puede suponer una mejora considerable respecto al rendimiento institucional de las fuerzas armadas del Perú.

Referencias

- Armijos Robles, L. A. (2020). *Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120412>
- Ayala, L. X. Q., Aldeán, C. Q., & López, Y. P. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1), 116-135. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/987
- Barros, L. A. C. (2020). *Personalidad y estilo de liderazgo en funcionarios del ejército de Chile* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Chile]. https://www.researchgate.net/profile/Catalina-Constanza-Vega-Arriagada/publication/345314645_Personalidad_Y_Estilos_De_Liderazgo_En_Funcionarios_Del_Ejercito_De_Chile/links/5fa344ae458515157bebee8c/Personalidad-Y-Estilos-De-Liderazgo-En-Funcionarios-Del-Ejercito-De-Chile.pdf
- Barragán L. (2024) Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/121/100/2634>
- Bernal, S. A. M. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 7(1), 53-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075843>
- Böttger, K. L. (2020). Auftragstaktik: una filosofía de liderazgo militar. *Pensamiento Conjunto*, 8(1), 9-9. <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/19>
- Carrillo, P., Tipan, A., & Aroca, R. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la universidad de las Fuerzas Armadas Espe. *Revista Electrónica Tambara*, 14(81), 1171-1187. https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/CaracterizCulturOrganizacion_ESPE_Carrillo-el-al.pdf
- Chanca Guerra, J. A. (2021). *Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/17461>
- Cherian, J., Gaikar, V., & Raj P, P. (2020). ¿Los estilos de liderazgo influyen en el rendimiento de la organización en el contexto de los EAU? Un estudio. *Revista Internacional de Ingeniería y Tecnología Mecánica (IJMET)*, 11, 23-32. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3894174

- Contreras, P., & Salazar Pizarro, S. (2020). "Obedientes y no deliberantes": Fuerzas Armadas, autonomía y control democrático en Chile. *Ius et Praxis*, 26(2), 232-253. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-00122020000200232&script=sci_arttext
- Corradi, L. M. (2020). Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII-Ejército Argentino [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cuyo]. https://c-vl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15754/culturaorganizacionalyclimalaboral.pdf
- De Paredes Ucerro, C. G. (2022). Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FF. AA. españolas: lecciones aprendidas del modelo estadounidense y opinión de las militares españolas sobre un posible programa voluntario. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (19), 119-136.
- Fournier J. (2020). El Liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas del Siglo XXI. En Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (Ed), *Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos* (pp. 183-218). Instituto da Defesa Nacional. https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/Libros/LIBRO_XXI_CDCDIA__2020.pdf#page=187
- Guiu, C. G., & Álvarez, A. P. (2022). Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España. *Bie3: Boletín IEEE*, (25), 851-873. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8494534>
- Hurtado, I. R. V., & Carrasco, G. A. S. (2022). La guerra-conflicto y liderazgo: liderazgo. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 15(1), 10-10. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/2697>
- López, G. (2020). Liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas: análisis de la producción científica a través de una revisión documental sistemática. *Anales: Anuario del centro de la UNED de Calatayud*, (26), 137-149. <https://www.unedcalatayud.es/conten023/11/Liderazgo-en-las-Fuerzas-Armadas-esp-olas---an-lisis-de-la-producci-n-cient-fica-a-trav-s-de-una-revisi-n-documental-sistem-tica.pdf>
- Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Competencias de liderazgo de los líderes militares de primer nivel. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 41(8), 953-970. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-09-2019-0392/full/html>
- Morelos-Gómez, J., Amaris-Puello, L., & Magdaniel-Socarrás, Y. (2023). Análisis de la Influencia de la Cultura Organizacional en la Identidad de los Compañeros de Trabajo: un estudio de caso dentro del sector de servicios marinos. *Saber, ciencia y libertad*, 18(2), 291-309. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=736978764013>

- 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. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-65862021000400889&script=sci_arttext
- Norena-Chavez, D., Guevara, R., de la Torre Aranibar, G., & Martín, M. J. (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. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-65862022000300467&script=sci_arttext
- Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias administrativas*, (23), 9-9. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382024000100009&script=sci_abstract&tlng=en
- Pérez, O. L. C. (2023). La mística y el liderazgo militar como parte del proceso de transformación Institucional. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 2(3), 101-112. <https://revistas.ceeep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/35>
- Razo, J. M. (2023). La importancia del liderazgo en las instituciones. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 16(1), 10-10.
- Rodríguez, R. L. (2022). El Liderazgo y la inclusión de la mujer en las Fuerzas Militares de Colombia: una aproximación a los roles y beneficios de la inclusión de género en el Ejército Nacional. *Perspectivas en Inteligencia*, 14(23), 221-240. <https://revistascedoc.com/index.php/pei/article/view/339>
- Ruiz Moreno, A., Roldan Bravo, M. I., Garcia-Guiu, C., Lozano, L. M., Extremera Pacheco, N., Navarro-Carrillo, G., & Valor-Segura, I. (2021). Effects of emerging leadership styles on engagement—a mediation analysis in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 665-689. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-05-2020-0222/full/html>
- Ruiz, J. (2023). Las técnicas lúdicas para reforzar las cinco grandes dimensiones de Liderazgo: Cinco Grandes dimensiones de Liderazgo. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 8(01), 12-12. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/3226>
- Sánchez, E. G. A. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en el ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 95-107. <https://ceeep.mil.pe/2022/08/18/cultura-organizational-y-liderazgo-en-el-ejercito/>
- Solis, R. R. S., Chuquival, V. M. A., Riveros, M. G. M., Figueroa, J. J. R., & Romero, O. Q. (2023). El rol de las Fuerzas Armadas en América Latina: una revisión sistemática de literatura de los últimos 5 años (2019–2023). *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2408-2415. <https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/10/Articulo-CS23-Rolando.pdf>

- Tinoco, W. E. W., Tinoco, W. G. W., Sánchez, A. D. L. M. G., & García, G. M. V. (2023). Estilos de liderazgo y eficiencia en el ámbito Marino Mercante. *Revista Universidad de Guayaquil*, 136(1), 60-70. <https://revistas.ug.edu.ec/index.php/rug/article/view/171>
- Vasquez, O. (2020). Otra Visión del *Liderazgo Militar*. En *Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (Ed), Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos* (pp. 219-244). Instituto da Defesa Nacional. <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2022/08/xxi-conferencia-de-diretores-dos-colegios-de-defesa-ibereamericanos.pdf#page=223>