

FUERZA AÉREA DEL PERÚ
ESCUELA DE OFICIALES



TESIS

TEMA:

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMADOR E
IMAGEN INSTITUCIONAL EN PERSONAL DEL SERVICIO
MILITAR VOLUNTARIO DEL GRUOT. LIMA, 2020**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRESENTADO POR:

BR. CAP.FAP. MORENO ATOCHE MARCO ANTONIO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN AEROSPAZIAL**

ASESOR: DR. ATILIO OLANO MARTINEZ

LIMA - 2023

Dedicatoria

Con mi mayor cariño a mi familia, por el inmenso amor que me profesan y a quienes también amo mucho.

Agradecimiento

Quiero hacer llegar mis especiales agradecimientos a mis señores Jefes Oficiales, así como al personal de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, por todo su apoyo durante mi proceso de formación profesional.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimientos.	iii
Índice	iv
Lista de tablas	vi
Lista de figuras	Viii
Reporte antiplagio/informe de originalidad	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática.	4
1.2 Formulación del problema.	10
1.2.1 Problema General.	10
1.2.2 Problemas Específicos.	10
1.3 Justificación e importancia.	11
1.4 Objetivos.	11
1.4.1 Objetivo General.	11
1.4.2 Objetivos Específicos.	12
1.5 Hipótesis.	12
1.5.1 Hipótesis General.	12
1.5.2 Hipótesis Específicas.	13
1.6 Identificación y clasificación de variables.	13
1.6.1 Definición de variables.	13
1.6.2 Definición de dimensiones.	15
1.7 Operacionalización de variables.	18
1.8 Limitaciones de la investigación.	18

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación.	20
2.1.1 Antecedentes Nacionales.	20
2.1.2 Antecedentes Internacionales.	23

2.2	Bases teóricas.	25
2.3	Definición de términos básicos.	49

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1	Tipo de investigación.	54
3.2	Diseño de investigación.	54
3.3	Población y muestra.	55
3.3.1	Población.	55
3.3.2	Muestra.	57
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	60
3.5	Procesamiento de los datos.	62

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Validez y confiabilidad de los instrumentos.	64
4.2	Presentación, análisis e interpretación de resultados.	69
4.3	Prueba de hipótesis.	71
4.4	Discusión de resultados.	77

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.	83
5.2	Recomendaciones o sugerencias.	84

REFERENCIAS	85
-------------	----

ANEXOS:	94
---------	----

Matriz de consistencia.	95
-------------------------	----

Tabla de operacionalización de variables.	97
---	----

Instrumentos de recolección de datos.	98
---------------------------------------	----

Base de datos.	102
----------------	-----

LISTA DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1:	Operacionalización de variables. 18
Tabla 2:	Características de los participantes en la investigación. 56
Tabla 3:	Análisis de ítems de la dimensión influencia idealizada atribuida. 64
Tabla 4:	Análisis de ítems de la dimensión influencia idealizada conductual. 65
Tabla 5:	Análisis de ítems de la dimensión motivación inspiracional. 65
Tabla 6:	Análisis de ítems de la dimensión estimulación intelectual. 66
Tabla 7:	Coeficientes Alpha de Cronbach para el Cuestionario de Liderazgo Transformador-MLQ. 66
Tabla 8:	Baremo para el Cuestionario de Liderazgo Transformador-MLQ. 67
Tabla 9:	Análisis de ítems del Cuestionario de Imagen Institucional. 68
Tabla 10:	Valores Alfa de Cronbach del Cuestionario de Imagen Institucional. 68
Tabla 11:	Baremo para el Cuestionario de Imagen Institucional. 69
Tabla 12:	Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para liderazgo transformador. 70
Tabla 13:	Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para imagen institucional. 70
Tabla 14:	Resultados de la prueba de bondad de ajuste para liderazgo transformador e imagen institucional. 71
Tabla 15:	Correlación entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida. 72

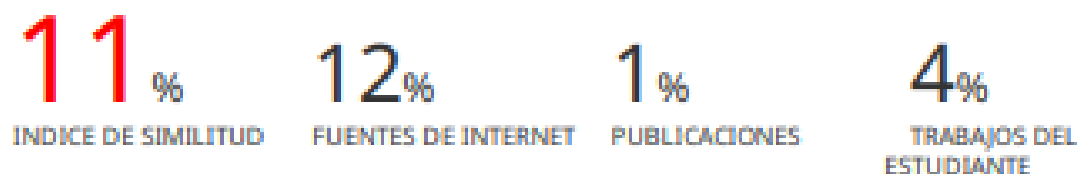
Tabla 16:	Correlación entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual.	73
Tabla 17:	Correlación entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional.	74
Tabla 18:	Correlación entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual.	76
Tabla 19:	Correlación entre la imagen institucional y el liderazgo transformador.	77

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1: Liderazgo transformacional (Stogill & Bass, 1990).	31
Figura 2: Teoría del hombre Z de Maslow (Maslow, 1973).	32
Figura 3: Teorías X e Y de McGregor.	33
Figura 4: Liderazgo transformacional de Nichols.	34
Figura 5: Esquema explicado del diseño de investigación.	55
Figura 6: Distribución de la muestra según sexo.	57
Figura 7: Distribución de la muestra según edad.	57
Figura 8: Distribución de la muestra según lugar de nacimiento.	58
Figura 9: Distribución de la muestra según estado civil.	58
Figura 10: Distribución de la muestra según nivel de instrucción.	59
Figura 11: Distribución de la muestra según grado.	59
Figura 12: Distribución de la muestra según tiempo de servicio.	60
Figura 13: Correlación entre imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida.	72
Figura 14: Correlación entre imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual.	73
Figura 15: Correlación entre imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional.	75
Figura 16: Correlación entre imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual.	76
Figura 17: Correlación entre imagen institucional y el liderazgo transformador.	77

Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.fap.mil.pe Fuente de Internet	2%
3	docplayer.es Fuente de Internet	2%
4	repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	1%
5	eprints.ucm.es Fuente de Internet	1%
6	repositorio.utelesup.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	core.ac.uk Fuente de Internet	1%

Resumen

Se analiza la asociación entre las variables liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT de la FAP. Se planteó un estudio correlacional. La muestra de estudio quedó conformada por 100 jóvenes que realizaban el servicio militar voluntario (femenino = 25, masculino = 75). Estos respondieron el Cuestionario de Liderazgo Transformador MLQ y un Cuestionario de Imagen Institucional. Los resultados obtenidos permiten establecer que existe un nivel promedio de liderazgo transformador y un nivel promedio de imagen institucional; asimismo, se halló una relación directa y significativa ($r = .226$, $p < .05$) entre el liderazgo transformador y la imagen institucional.

Palabras clave: Imagen institucional, Liderazgo transformador, Servicio militar voluntario, Fuerza Aérea.

Abstract

The association between the variables transformative leadership and institutional image in personnel of the voluntary military service of the GRUOT of the FAP is analyzed. A correlational study was raised. The study sample was made up of 100 young people performing voluntary military service (female = 25, male = 75). These answered the MLQ Transformative Leadership Questionnaire and an Institutional Image Questionnaire. The results obtained allow us to establish that there is an average level of transformative leadership and an average level of institutional image; Likewise, a direct and significant relationship ($r = .226$, $p < .05$) was found between transformative leadership and the institutional image.

Keywords: Air Force, Institutional image, Transformative leadership, Voluntary military service.

Introducción

El liderazgo transformacional y transaccional, así como la satisfacción organizacional han sido temas de interés por académicos e investigadores (Mendoza et al., 2012) en la última década. El liderazgo constituye una ventaja competitiva para las organizaciones porque potencializa en los colaboradores sus capacidades. Existen varios estudios que han demostrado la relación existente entre el liderazgo transformador o transformacional con impactos directos en la organización (Hermosilla et al., 2016; Vallejo, 2009; Villacreces, 2013). Estos autores han reportado que el liderazgo transformacional es más efectivo que otros estilos de liderazgo. Para autores como Conger y Kanungo (como se citó en Vallejo, 2009) el líder transformacional ofrece una visión a sus seguidores que les permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas. Al tener una visión clara, las personas pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de liderazgo.

Por otro lado, con respecto a la imagen institucional, Guédez y Osla (2012) indican que la imagen se forma por la interpretación racional y emocional de los componentes cognoscitivos y afectivos relacionados con la organización, donde el público compara y contrasta los diversos atributos de la entidad, expresándose finalmente en función de los más destacados, que son evaluados y ponderados entre sí (Bloemer & De Ruyter como se citó en Kranias & Bourlessa, 2013).

Se han encontrado diversos estudios que relacionan el liderazgo transformacional con otras variables, como, por ejemplo, con la gestión institucional (Palomino, 2014) el clima organizacional (Morocho, 2010) y el aprendizaje organizacional (Castro, 2014), entre otros; sin embargo, pocos estudios relacionan el estilo de liderazgo con la imagen institucional (Villanueva, 2018), pero no se han hallado investigaciones sobre estas variables en el ámbito militar.

En consecuencia, este tema ha adquirido central importancia dentro de los procesos laborales en las instituciones de naturaleza civil, más no en instituciones militares, lo cual debería ser superado, debido a que en la actualidad el liderazgo es un factor muy importante en este contexto.

A partir de lo señalado surge el interés por estudiar el liderazgo transformador y su relación con la imagen institucional en el personal del Servicio Militar Voluntario del GRUOT, para lo cual se empleó un diseño correlacional.

Realizar el estudio de liderazgo transformador y su relación con la imagen institucional en el personal del Servicio Militar Voluntario del GRUOT, permitirá a la institución contar con un diagnóstico organizacional y a partir de éste, focalizar esfuerzos en el desarrollo del liderazgo del recurso humano y mejorar la imagen de la institución.

La estructura del informe se organiza del siguiente modo:

El primer capítulo está referido al problema de estudio, en este se hace una breve delimitación del problema y se formulan las interrogantes de investigación, los objetivos y las hipótesis.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de investigación, las bases teóricas y las definiciones de los términos básicos.

El tercer capítulo está referido al marco metodológico, en este se abordan aspectos como el diseño que se ha utilizado, las variables de estudio, la población y muestra de estudio. Se presentan, además, los respectivos instrumentos de recolección de información, así como aspectos de validez y confiabilidad de estos, entre otros aspectos.

El cuarto capítulo tiene que ver con la presentación y discusión de los resultados.

Finalmente, el quinto capítulo tiene que ver con las conclusiones del estudio y las respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las fuerzas armadas históricamente han jugado un papel activo en la política a nivel mundial. Un ejemplo de ello, fueron los acontecimientos históricos conocidos, como consecuencias de la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría (Del Campo, 2014).

En América Latina, la presencia militar estuvo respaldada por la profesionalización observada en los ejércitos nacionales desde finales del siglo XIX, lo cual se justificó sobre la base de la construcción orgánica y el desarrollo nacional. En algunos casos, se trataba de proyectos políticos oligárquicos que se extendían a las clases medias y profesionales emergentes; en otros casos, el ejército siguió siendo el brazo armado de pequeños grupos oligárquicos, como fue el caso de Centroamérica en la primera mitad del siglo XX.

Después de la Segunda Guerra Mundial, dadas las dificultades experimentadas por sectores de la burguesía nacional al intentar consolidar un proyecto político nacional y el miedo generado por algunos de los proyectos de desarrollo de tipo populista, que habían traído una movilización generalizada entre sectores de la población a su paso, las ambiciones militares se convirtieron en un elemento importante dentro de la doctrina de la seguridad nacional.

Según Del Campo (2014), la constitución de ejércitos políticos en América Latina fue el resultado de dos procesos: por un lado, la consolidación de una doctrina intervencionista consistente y el fomento de las competencias profesionales dentro de las instituciones

armadas y, por otro lado, la creación de una "vocación militar", que pudo legitimar el "sacrificio militar" como parte de la construcción de la nación (Kruijt & Koonings, 2002).

El segundo proceso contribuyó posteriormente a la creación de un "cuasi-partido" militar, desde el momento en que estas instancias armadas se transformaron en un lugar organizado para la elaboración de tácticas generales y estrategias puntuales de mediación política y control del Estado mediante el dogma de la seguridad nacional (Rouquié, 1989 como se citó en Del Campo, 2014). Analizando el tema, Agüero (1992) presenta dos clases de intervención militar en América Latina. En primer lugar, está el tipo protector, de influencia menor, en que los militares, en concierto con la élite empresarial, desarrollan políticas industriales que, a su vez, debilitan a algunas de las oligarquías que impulsan un proceso de democratización no militarizado (como los casos de Perú y Ecuador hasta hace un par de décadas). Lo opuesto a esto es el tipo expansivo como se ve en Argentina, Brasil y Uruguay. Aquí, los militares perciben la democracia como una fuente de división social y el partidismo como una cuestión de seguridad nacional. Desarrollan una doctrina de seguridad nacional encargada de mantener el orden interno y reprimir cualquier movilización sociopolítica que ven como un ataque contra el orden establecido.

Luego de la época de los gobiernos militares, los procesos de transición a la democracia también redefinieron las relaciones entre civiles y militares. Stepan (1988 como se citó en Del Campo, 2014), donde los militares confrontaron a las autoridades civiles electas, surgiendo conflictos entre la política y el ejército. Por otro lado, en este proceso también se formalizaron prerrogativas militares institucionales o derechos adquiridos, para ejercer un control efectivo sobre su orden interno, áreas asociadas en el aparato estatal o incluso

para estructurar las relaciones entre Estado y sociedad. Al combinar estos aspectos, surgieron cuatro escenarios potenciales:

- a) Fiscalización civil eficaz: las prerrogativas de las fuerzas armadas siguen siendo bajas y dentro de un marco constitucional, al igual que su crítica a las instituciones democráticas (sin oposición, conflicto ni prerrogativas); si los dos aspectos son aceptados por los líderes militares y por los delegados políticos, este modelo no provoca un mayor cuestionamiento del sistema democrático.
- b) Contexto inadmisibles para los militares: ocurre cuando la censura, a manera de cuestionamiento o traición de las fuerzas armadas a la democracia, es elevada, pero cuando, a pesar de estas críticas, las ventajas de las fuerzas armadas son mínimas. En esta circunstancia, los militares están en una perspectiva difícil, que podría considerarse inaceptable pero que se canalizaría suprimiendo, por ejemplo, a altos jefes militares.
- c) Adaptación civil diferencial (ausencia de disturbios a cambio de bastantes prerrogativas): en este escenario, los militares conservan importantes privilegios en el marco constitucional; es decir, que los enemigos del sistema democrático no cuestionen sus prerrogativas corporativas y la independencia operativa de las Fuerzas Armadas.
- d) En cuarto lugar, adicionalmente a ser un tema donde la institución militar preserve importantes prerrogativas dentro del nuevo régimen democrático, la militarización y deslealtad muestran las normas y procesos democráticos en gran medida. Esta

situación representa una postura crítica para los líderes democráticos y también con respecto a la posibilidad de un retorno de un gobierno autoritario con la jerarquía militar a la cabeza.

Olmeda (2005) considera que la obediencia política militar es significativa en Honduras, Nicaragua, Bolivia, Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, siendo por el contrario débil en El Salvador, Guatemala, Ecuador, Perú y Venezuela. En México y Bolivia, a pesar de que existe una reasubordinación militar, esto no se traduce en una gestión y efectiva de la defensa por parte de la población civil. En el caso del Perú, acontecimientos vividos durante el Gobierno de Fujimori y los actos de corrupción cometidos por Oficiales de alta graduación sugieren lo manifestado por Olmeda (2005).

De todo lo mencionado en los párrafos precedentes, se puede observar que las instituciones armadas, integrantes de las Fuerzas Armadas (FF.AA.): Ejército del Perú (EP), Marina de Guerra del Perú (MGP) y Fuerza Aérea del Perú (FAP), se encuentran emergiendo de una etapa sombría respecto a sus vínculos con la clase política y la población civil, ocasionada por hechos de corrupción, arbitrariedades de las autoridades militares y lucro ilícito de algunos altos mandos, los cuales salieron a la luz de la opinión pública. Los acontecimientos mencionados ocasionaron el repudio general de la comunidad y, no obstante habiéndose aplicado las sanciones respectivas a los responsables, quedó perenne la decepción de todo el país (Castillo, 2017).

Covey (como se citó en García, 2007, p. 116) sostiene que “el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía (perspectiva-valores) de un modo tan claro, que estas

acaben viéndolas en sí mismos”; asimismo, Lepeley (como se citó en García, 2007) expresa que un buen nivel de liderazgo implica considerar los valores institucionales, el compromiso de los colaboradores y la excelencia al momento de realizar la planificación estratégica (liderazgo interno); asimismo, también implica proyectarse hacia la responsabilidad social a nivel de la local, nacional e internacional (liderazgo externo).

Esta responsabilidad pública a la que hace referencia Lepeley (como se citó en García, 2007, p. 24), estaría representada por el nivel de liderazgo que asumen los encargados de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

Por otro lado, Fournier y Yebrín (2006) señalan que el problema de la imagen institucional se encuentra asociada con la identificación con la institución, en tal sentido argumentan que la formación de una identidad institucional tiene que tomar en consideración a los elementos que conforman la institución y la dirección hacia donde se orienta tal identidad. En tal sentido, se hace imprescindible la identificación del grupo receptor, sus aptitudes y requerimientos. La identidad constituye un aspecto necesario de distinguir y posicionar ante el público, es la forma mediante la que se comunica quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace, basándose en un grupo de creencias que un sujeto o una comunidad vinculan con una institución; creencias que resultan concretamente de las vivencias, actitudes, sentimientos y conocimiento de la comunidad. Constituye la proyección de la cultura institucional en las representaciones de la comunidad. Estas percepciones poseen la persistencia necesaria para que se mantenga, no obstante, es cierto que, la identidad no es inalterable, sino que es dinámica en función a las transformaciones del ámbito social en que se encuentre la institución y las que sucedan como tácticas internas y correctivas inherentes de su labor.

En este sentido, el público objetivo al que hacen referencia Fournier y Yebrín (2006) lo constituyen los ciudadanos que son civiles y que deben decidir si tomarán el rumbo de la vida militar o no.

Un informe del Banco Mundial (2020) reportó una disminución en el personal militar desde 198000 efectivos en el año 2007 hasta 158000 en el año 2017, constituyendo una baja de 40000 efectivos, siendo continua desde el 2013. En cuanto a efectivos de tropa de las instituciones armadas del Perú, se ha observado una disminución de casi un 50% en un período de 18 años (Rengifo, 2018), lo cual pondría en riesgo el cumplimiento de las funciones operacionales de las FF.AA., lo cual podría ser una consecuencia del deterioro en la imagen institucional de las instituciones castrenses del Perú.

En tal sentido, frente a esta problemática se ha visto por conveniente analizar la situación del personal que realiza su servicio militar voluntario en el GRUOT, quienes son capacitados para la defensa del territorio nacional por un personal que debe ejercer liderazgo sobre ellos y cuya percepción que se derive de ello les formará cierta imagen de la FAP, la cual compartirán con las personas de su entorno cuando se licencien y vuelvan a la vida civil.

En por ello, bajo el contexto de la presente investigación, que se considera pertinente investigar la relación existente entre el liderazgo transformador y la imagen institucional en el personal de servicio militar voluntario del GRUOT, a fin de adoptar estrategias que permitan su mejoramiento.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

- ¿Qué relación existe entre liderazgo transformador e imagen institucional en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT?
- ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT?
- ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT?

- ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT?

1.3 Justificación e importancia

Justificación teórica: La presente investigación es importante porque el análisis de sus resultados y conclusiones posteriores contribuirá al mejor entendimiento de las variables liderazgo transformador e imagen institucional en el personal del GRUOT, cuyo cuerpo de conocimientos contribuirá a monitorear cómo estas variables se comportan a lo largo del tiempo en estudios posteriores.

Justificación práctica: Conocer las características del personal del GRUOT con relación a su percepción del liderazgo transformador y la imagen institucional podría conllevar, si el caso lo amerita, a plantear medidas correctivas. Como consecuencia del análisis de las variables referidas, los resultados del estudio facilitarán la toma de decisiones y contribuirán a acciones sobre la base de hallazgos fundamentados y verificados.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

- Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

- Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

- Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

H₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

1.5.2 Hipótesis Específicas

H₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

H₂: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

H₃: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

H₄: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

1.6 Identificación y clasificación de variables

1.6.1 Definición de variables

Como variables de estudio se han establecido las siguientes variables a relacionar:

Variable a relacionar 1: Liderazgo transformador

Definición conceptual:

Es una característica del líder con capacidad de tener éxito al intentar lograr los cambios que necesita una comunidad, institución u organización. Estos ajustes que necesita una comunidad, nacen de los requerimientos para lograr una adaptación ante cambios del ambiente, o los que sean necesarios para que la organización se desarrolle (Rodríguez, 2010).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la Escala de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, cuyas dimensiones son: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional y estimulación intelectual.

Variable a relacionar 2: Imagen institucional

Definición conceptual:

Es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posición emotiva (Ríos, 2009).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la Encuesta de Percepción de la Imagen Institucional de Martinelli (2015).

1.6.2 Definición de dimensiones

Dimensiones de la variable a relacionar 1: Liderazgo transformador

- Influencia idealizada atribuida.

Definición conceptual:

Es una competencia del líder para infundir entusiasmo, seguridad y respeto. El líder se comporta de tal modo que sus adeptos le idealizan y le imitan, transformándose en un ideal con un elevado nivel de influencia simbólica. Los líderes animan, incrementan el fervor y entusiasmo a sus colaboradores, para adherirse a sus ideas, manifestando sus perspectivas alcanzables a futuro con claridad y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la dimensión influencia idealizada atribuida de la Escala de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

- Influencia idealizada conductual

Definición conceptual:

Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la dimensión influencia idealizada conductual de la Escala de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

- Motivación inspiracional

Definición conceptual:

Es la competencia que posee el líder para conducirse como un ideal para sus adeptos. El líder despliega pasión y motiva a sus colaboradores en la ejecución de labores y los propósitos de la organización. Manifiesta un enfoque atractivo y se comporta como un ideal de conducta, enfocándose en el crecimiento de los seguidores. Manifiesta elevadas perspectivas, empleando ocasionalmente símbolos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la dimensión motivación inspiracional de la Escala de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

- Estimulación intelectual

Definición conceptual:

Se basa en el afán del líder para dirigir a sus colaboradores a incrementar sus competencias principales. El líder estimula a los colaboradores en la identificación de dificultades, pensamientos y creatividad. Les apoya a descubrir sus convicciones y valores; así como, los conmina a ser exitosos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

Definición operacional:

Se define operacionalmente como el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la dimensión estimulación intelectual de la Escala de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

Dimensiones de la variable a relacionar 2: Imagen institucional

Esta variable es unidimensional (Martinelli, 2015); es decir, no tiene dimensiones.

1.7 Operacionalización de variables

A continuación, se presenta la Tabla 1 de Operacionalización de las variables.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable de estudio:	Dimensión	Indicador	Ítems	Alternativas	Escala de medición
Liderazgo transformador	Influencia idealizada atribuida	Puntaje obtenido en la dimensión.	5, 8, 9, 11.		Intervalo
	Influencia idealizada conductual	Puntaje obtenido en la dimensión.	2, 7, 10, 15.	0= Nunca. 1= Rara vez. 2= A veces. 3= A menudo. 4= Siempre.	
	Motivación inspiracional	Puntaje obtenido en la dimensión.	4, 6, 12, 16.		
	Estimulación intelectual	Puntaje obtenido en la dimensión.	1, 3, 13, 14.		
Imagen institucional	Imagen institucional	Puntaje obtenido en la encuesta	1 al 20.	1=Muy en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo	Intervalo

1.8 Limitaciones de la investigación

A continuación, se mencionan las limitaciones de la presente investigación:

- Referente a las limitaciones situacionales, a la fecha no se han presentado dificultades, sobre todo porque existe una total disposición del Comando institucional para que se lleve a cabo el estudio.
- Con respecto a las limitaciones metodológicas, dado a que es un estudio correlacional, no se podrá determinar causalidad entre las variables.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

En los párrafos siguientes se presentan varias investigaciones vinculadas con el presente estudio, tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Noreña (2019) realizó un estudio con el propósito de hallar el estilo de liderazgo apropiado para el Ejército del Perú. Se llevó a cabo una revisión sistemática en las bases de datos Scopus y Web of Science. Los resultados indicaron la existencia de relaciones entre desempeño académico y desempeño de liderazgo. Se concluyó que es necesario contar con un modelo de liderazgo para cadetes y oficiales, tomando en cuenta la dedicación, proyección y programación, vínculos interpersonales, comunicación escrita y oral, nivel intelectual y de instrucción, equilibrio emocional, capacidad de decisión, injerencia de otros y sentido social.

Castillo (2017) realizó un estudio con el objetivo de determinar la imagen institucional del ejército y su implicancia en la valoración por la sociedad en la 3ra brigada de fuerzas

especiales de Santa Cruz de los Motilones de Tarapoto. Se siguió un diseño descriptivo. Participaron 169 militares pertenecientes a la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales en Santa Cruz de los Motilones de Tarapoto. Los datos se recolectaron con una encuesta con 18 preguntas con escala tipo Likert. Los resultados indicaron que la realidad institucional del Ejército del Perú influiría en las representaciones mentales sobre el desempeño de sus responsabilidades (69%); asimismo, se halló que la consideración hacia la sociedad y a los valores que reflejan las Fuerzas Armadas está disminuyendo (75%). En tal sentido, se recomienda propiciar los valores en la comunidad, empezando por las escuelas, centros de educación superior e instancias académicas en general.

Martinelli (2015) realizó una investigación con el objetivo de comparar la Imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú entre estudiantes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y los Cadetes de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú (EOFAP). El diseño que se empleó fue el de comparación de grupos. Participaron 95 sujetos (51 estudiantes y 44 cadetes). Los datos se recolectaron empleando el Cuestionario de la Percepción de la Imagen Institucional de la FAP. Se halló que los cadetes poseen una percepción positiva de la imagen institucional de la FAP, pero esta percepción fue superada por los universitarios de la UPC.

Vásquez (2015) realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo de directivos y la gestión educativa, según percepción de los docentes civiles de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú. Se siguió un diseño correlacional. Participaron 50 docentes civiles que laboran en la Escuela de

Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú. Para la recogida de datos se aplicaron dos cuestionarios con escala tipo Likert, elaboradas para esta investigación. Entre los resultados, se obtuvo que, respecto al liderazgo del director, el 20.7% manifestó que el liderazgo era bajo y el 69.3% manifiestan que existía un liderazgo de nivel medio y alto. Se pudo apreciar que el 20.7% manifestó que la gestión educativa era deficiente y el 78.3% manifestó que estaba entre regular y buena. Finalmente, se concluyó que existe relación directa, positiva y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa, según la percepción de los docentes civiles de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.

Muente (2014) realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre el marketing y la imagen institucional en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú-2014 (EOFAP). Se siguió un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 70 Cadetes, docentes civiles y militares, así como servidores administrativos de la EOFAP. Se aplicaron dos cuestionarios con escala tipo Likert, con los que se evaluó el marketing y la imagen institucional, respectivamente. Los resultados, revelaron que para el 78.6% de los participantes el marketing está entre deficiente y regular; asimismo, con respecto a la imagen institucional, el 72.8% indicó que está entre deficiente y regular. Finalmente, se determinó la existencia de una significativa relación entre el marketing y la imagen institucional en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú-2014.

Contini (2013) realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la formación profesional integral y la identidad con los valores institucionales en Cadetes de cuarto año de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú (EOFAP). Se siguió un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 59 cadetes del 4° año de la

EOFAP. Para la recogida de datos se empleó un cuestionario con escala tipo Likert. Los resultados indicaron que el nivel de correlación entre la formación profesional integral y la identidad con los valores institucionales de los cadetes es .583, lo que indica una relación moderada y positiva entre ambas variables.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Rodríguez-Guiza et al. (2015) realizaron un estudio con el objetivo de averiguar cuáles son los cambios en el estilo de liderazgo durante los dos primeros años de adiestramiento en la Escuela Médico Militar, México. Se siguió un diseño observacional y longitudinal. Se analizó el liderazgo de los cadetes de ambos sexos, ingresantes a la Escuela Médico Militar de México. Se empleó una encuesta sobre estilos de liderazgo basada en la teoría de Bass. Las mediciones se realizaron a los mismos cadetes durante dos años (dos evaluaciones por año). Los hallazgos indicaron la existencia de variaciones en los estilos de liderazgo de los participantes, así como diferencias en los estilos de liderazgo según sexo. Las conclusiones indican que los varones inician con un liderazgo transaccional que se mantuvo a lo largo del estudio. Se concluyó que los hombres ingresan con un estilo de liderazgo predominantemente transaccional y al cabo de dos años se mantienen en ese mismo estilo. Por su parte, las mujeres inician con un liderazgo transformacional y al final, cambian a un estilo transaccional.

Salas (2013) realizó una investigación con el objetivo de relacionar el liderazgo transformacional, la capacidad de aprendizaje organizativo y la felicidad en el trabajo. Se

siguió un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 666 médicos especialistas asociados a las SEAIC. Los datos se recolectaron con la Escala de Rafferty y Griffin. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo. Por tanto, se concluyó que, los jefes que permiten opiniones de sus empleados al momento de elaborar objetivos organizacionales, que consideran sus requerimientos, sus valores e involucran a sus colaboradores en la organización, promoverán el incremento de los índices de felicidad laboral en comparación con aquellos que no cuentan con la posibilidad de laborar bajo estas circunstancias.

García (2011) realizó un estudio con el objetivo de evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. Se siguió un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 9 jefes o líderes de cargos medios y 62 operarios. Los jefes fueron evaluados con el Instrumento de Medición del Cambio Organizacional (IMC) y los operarios con el Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ). Los resultados indicaron asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación ($r = .685$), concluyéndose que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional.

Moreira (2010) realizó una investigación con el objetivo de evidenciar si los estilos de liderazgo se diferenciaban según sexo. Empleó un diseño correlacional. Participaron 603 militares destacados en cuatro Unidades Militares del Norte de Portugal: Centro de Classificação e Selecção do Porto (CCSP), Escola Prática de Administração Militar (EPAM, Póvoa de Varzim), Escola Prática de Transmissões (EPT, Porto) y Regimento

de Artilharia N° 5 (RA5, Vila Nova de Gaia). Los datos se recolectaron con el Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Los resultados indicaron que existen diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo según sexo, donde destaca el estilo transaccional adoptado por las líderes mujeres.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo transformador o transformacional

A. Definiciones

Según Worchel et al. (2003), El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

En cualquier grupo, grande o pequeño, algunos individuos tienen más poder e influencia que otros. Quien tiene esta influencia mayor asume una posición de importancia en el grupo y tiende a ser reconocido como el líder. Así, cabe definir

al líder como el individuo que ejerce la mayor influencia en el grupo (Worchel et al., 2003, p. 344).

Bass (como se citó en Álvarez, 2001) conceptualiza el liderazgo transformacional como una conducta de algunos dirigentes que motivan a sus colaboradores mediante el logro; es decir, brindando herramientas para que alcancen metas superiores a sus expectativas. Al respecto Bass (como se citó en Álvarez, 2001) identificó dos clases de comportamientos de los líderes: transaccional y transformadora. El comportamiento transaccional implica conducir a los empleados hacia las tareas para alcanzar los fines organizacionales y los propios, así como ayudar a los colaboradores a creer alcanzarán sus metas si ejecutan el empeño suficiente. Por otro lado, el comportamiento transformador implica motivar a los empleados para que realicen lo esperado por parte de ellos hasta pasar los límites de sus expectativas particulares para alcanzar las metas de la organización.

B. Dimensionamiento del liderazgo transformador.

González et al. (2013) mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional:

- a. **Influencia idealizada:** Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de

apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

- b. Consideración individual: Es la capacidad del líder para identificar requerimientos particulares y atenderlos de modo individual, aborda personalmente a los integrantes del equipo, instruye, sugiere, apoya, retroalimenta y guía de acuerdo con el potencial de cada colaborador.
- c. Estimulación intelectual: Se basa en el afán del líder para dirigir a sus colaboradores a incrementar sus competencias principales. El líder estimula a los colaboradores en la identificación de dificultades, pensamientos y creatividad. Les apoya a descubrir sus convicciones y valores; así como, los conmina a ser exitosos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).
- d. Motivación inspiracional: Es la competencia que posee el líder para conducirse como un ideal para sus adeptos. El líder despliega pasión y motiva a sus colaboradores en la ejecución de labores y los propósitos de la organización. Manifiesta un enfoque atractivo y se comporta como un ideal de conducta, enfocándose en el crecimiento de los seguidores. Manifiesta elevadas perspectivas, empleando ocasionalmente símbolos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).
- e. Tolerancia psicológica: El líder emplea el humorismo para señalar errores, solucionar crisis, para intervenir en situaciones difíciles, desarrollando el sosiego ante problemas.

Estos componentes definidos, se encuentran interactuando y se interrelacionan, dando lugar a comportamientos que involucran la estimulación de sus empleados para que realicen más de lo que se esperaba de ellos, incrementando los índices de seguridad al pasar sus expectativas particulares inmediatas por el bien de la organización.

Concordante con las propuestas de Gonzáles et al. (2013) y Moreira (2010), los aportes teóricos de Bass y Bass (1990) son significativos; no obstante, tal vez se considere más significativo el hecho de construir un instrumento para evaluar tanto el liderazgo transformacional y transaccional, llamado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual se ha venido utilizando en varias investigaciones en diferentes ámbitos organizacionales: militar, educativo y religioso, así como en diferentes instancias organizacionales: gerentes, altos mandos y mandos medios.

El liderazgo transformacional implica cuatro factores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990), interconectados (Bass & Avolio, 1990). Estos factores son, a nivel teórico, autónomos, y dan origen a diferentes características de liderazgo transformacional, partiendo de los logros obtenidos en cada una. A continuación, se explican cada una de ellas:

a) El componente carismático (influencia idealizada). Es de naturaleza socioemocional.

El líder tiene la capacidad para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y

sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado.

- b) El componente inspiracional. Es la competencia que posee el líder para conducirse como un ideal para sus adeptos. El líder despliega pasión y motiva a sus colaboradores en la ejecución de labores y los propósitos de la organización. Manifiesta un enfoque atractivo y se comporta como un ideal de conducta, enfocándose en el crecimiento de los seguidores. Manifiesta elevadas perspectivas, empleando ocasionalmente símbolos.
- c) La consideración individualizada. Es la capacidad del líder para identificar requerimientos particulares y atenderlos de modo individual, aborda personalmente a los integrantes del equipo, instruye, sugiere, apoya, retroalimenta y guía de acuerdo con el potencial de cada colaborador.
- d) La estimulación intelectual. Se basa en el afán del líder para dirigir a sus colaboradores a incrementar sus competencias principales. El líder estimula a los colaboradores en la identificación de dificultades, pensamientos y creatividad. Les apoya a descubrir sus convicciones y valores; así como, los conmina a ser exitosos.

C. Fundamento teórico-científico del liderazgo transformacional

Sepúlveda (2009), en cuanto a teorías de liderazgo transformacional, explica que estas teorías están enmarcadas en aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio entre los miembros del grupo y el líder, como señala, Nichols (1988 como se citó en Peris (1998). Aquí se identifican la teoría de liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass, la teoría del hombre Z de Maslow y los estilos de liderazgo transformacional de

Kouzes y Posner (1997).

Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass. Burns (1978) identificó dos tipos de liderazgo antagónicos en un continuo, que nombró como: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional se enfoca en la interrelación entre el jefe y los colaboradores, a quienes se les otorga un beneficio a cambio de su labor. Por su parte, el liderazgo transformacional se centra en incrementar la motivación de los colaboradores, despertar su conciencia y la incorporación del objetivo institucional y trascender sus necesidades por el bien del equipo.

Liderazgo transaccional. Para Burns (como se citó en Bass & Bass, 1990), el líder transaccional se basa en estimular a los colaboradores empleando incentivos para alcanzar a elevar el desempeño en sus tareas; esto implica que, asume la existencia de interrelaciones entre el líder y los colaboradores basadas en el costo-beneficio, bajo el supuesto que el beneficio que brinda el líder sea atractivo para el equipo, esto compensaría trabajar en un ambiente con bajo nivel de satisfacción laboral. De acuerdo a las anteriores características, para Peris (1998) el liderazgo transaccional recoge todas aquellas teorías que entienden el fenómeno del liderazgo como un proceso transaccional donde existe un intercambio, económico o psicológico entre la figura del líder y los subalternos, de modo que ambos salgan beneficiados en dicha transacción. Por lo tanto, las teorías de rasgos, conductuales, situacionales encajan dentro del liderazgo transaccional.

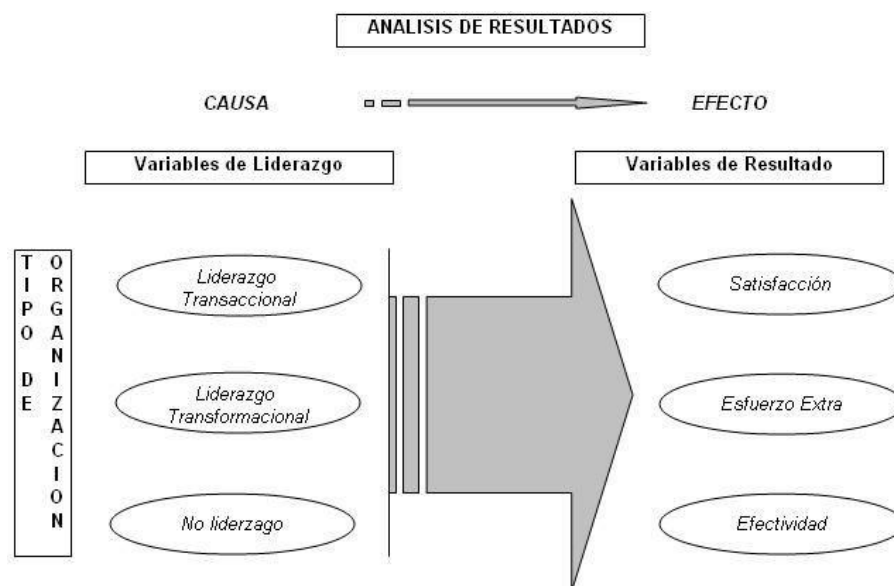
Liderazgo transformacional. Bass y Bass (1990), señalan que este tipo de liderazgo va más allá de la compensación y que concientiza a los colaboradores para modificar sus requerimientos, ideales y valores. El líder transformacional se motiva cuando ve mejorar

a sus colaboradores, valora al colaborador por su desarrollo como persona, en lugar de valorarlo como engranaje para consolidar las metas de la organización. Se podría considerar que este tipo de liderazgo es una extensión del liderazgo transaccional, cuando los jefes transformacionales también llegan a ser transaccionales, pero no viceversa.

Para Mendoza et al. (2009), la teoría de Bass se puede considerar como un modelo causal; donde aspectos de liderazgo transaccional y transformacional y no liderazgo, afectan de modo directo a un conjunto de variables resultantes: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, como se presenta en la Figura 1.

Figura 1

Liderazgo transformacional (Bass & Bass, 1990)

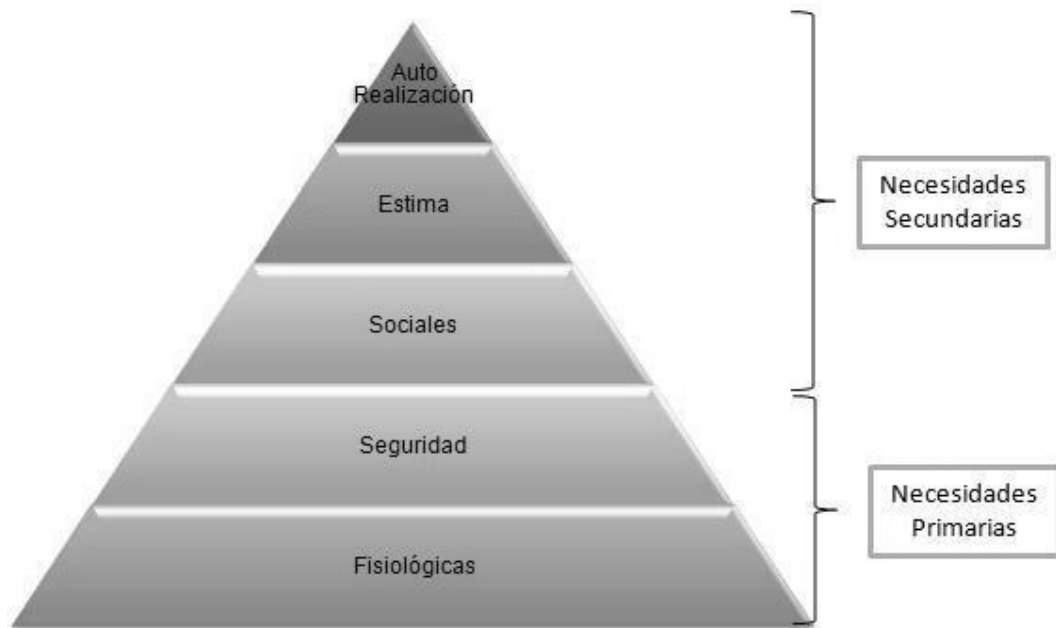


Teoría del hombre Z de Maslow. Maslow (1973 como se citó en Martins et al., 2009). Se basa en la jerarquía motivacional, tomando en cuenta las necesidades humanas que son clasificables de manera jerárquica, la que nombró teoría del hombre Z, de esta manera formula la presencia de una función evolutiva mediante ciertos niveles, que experimentan

todas las personas, grupos o comunidades. En la Figura 2, se muestra este modelo.

Figura 2

Teoría del hombre Z de Maslow (Maslow, 1973)

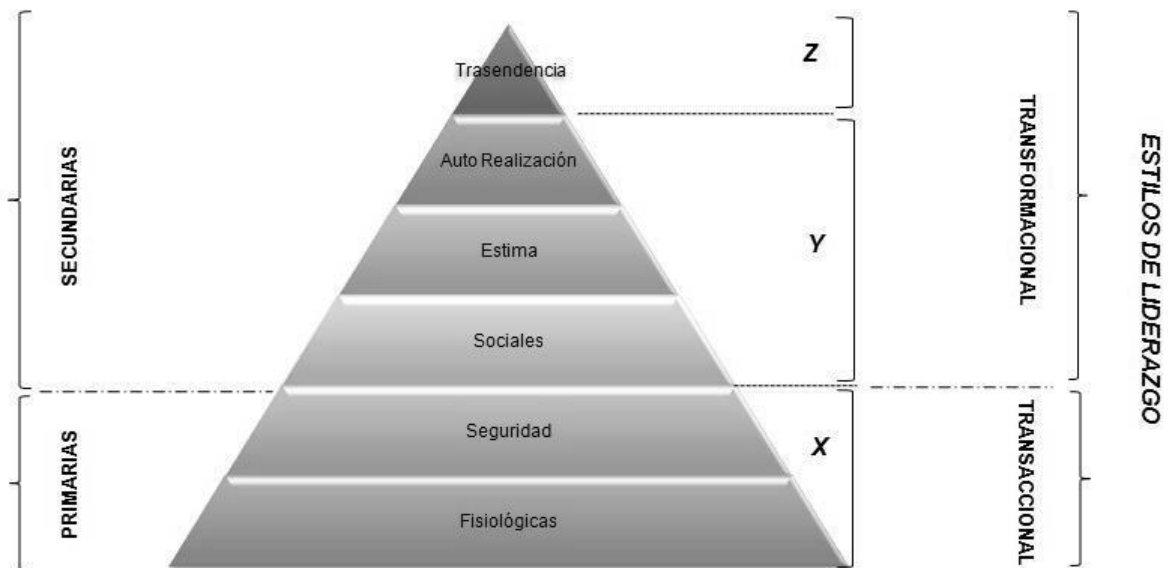


Para Maslow (1973 como se citó en Martins et al., 2009) las necesidades se transforman y manifiestan de manera variada entre las personas, su magnitud o representación también son cambiantes entre los individuos.

Según Peris (1998), Maslow agregó un quinto nivel a su jerarquía de necesidades, a la cual denominó trascendencia, el cual dio la base para la teoría Z del hombre. Bass y Bass (1990) señalan que este modelo es superior a las teorías X e Y de McGregor, que conceptualizan a un líder Z como una persona autorrealizada y un líder transformacional en potencia, tal como se presenta en la Figura 3.

Figura 3

Teorías X e Y de McGregor



Liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (1997). Identificaron cinco experiencias principales mediante las que los líderes alcanzan desarrollar aspectos sorprendentes con sus colaboradores.

Liderazgo transformacional de Nichols. El modelo de Nichols (como se citó en Perís, 1998) propone ocho estilos de liderazgo basados en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores se explican a continuación:

- **Mutualidad de Intereses:** Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.
- **Poder:** Oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo.

- Compromiso: Fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros.

Figura 4

Liderazgo transformacional de Nichols.

INTERES	PODER	COMPROMISO	ESTILO DE LIDERAZGO
Mutualidad de Intereses	Poder Restringido	Compromiso	<i>Transformador</i>
		Intercambio	<i>Transaccional</i>
	Poder Ejercido	Compromiso	<i>Autócrata Transformador</i>
		Intercambio	<i>Autócrata Benevolente</i>
Propio Interés	Poder Restringido	Compromiso	<i>Seductor</i>
		Intercambio	<i>Manipulador</i>
	Poder Ejercido	Compromiso	<i>Autócrata Seductor</i>
		Intercambio	<i>Autócrata</i>

Para Peris (1998) este estilo hace referencia al líder asume las necesidades del equipo, haciendo a un lado su cargo y conservando su responsabilidad con el grupo que lo motiva a promover su desarrollo.

Según Rodríguez (2010) las necesidades del liderazgo transformador se clasifican en necesidades de actitudes, de conocimientos y de habilidades. Blejmar et al. (1998) señalan una clasificación absoluta de las necesidades de este tipo de liderazgo, tomando en cuenta las diferencias individuales, señalan algunos de los más mencionados.

De las actitudes

- Predisposición permanente para oír a las personas de la organización, a los indicadores externos y a la competencia.
- Responsabilidad con el objetivo y visión de la organización y con los acuerdos asumidos.
- Predisposición para aprender, al descubrimiento y al riesgo.
- Ayuda a los seguidores, en función a lo que soliciten y esperen.

De los conocimientos

- Del espacio donde opera la organización: educativo, laboral, salud, cultural, etc.
- De las políticas del gobierno, de los líderes en el avance del país y países extranjeros, y de los datos relevantes.
- De los componentes grupales, institucionales y de gestión.
- De las ideas e instrumentos de la gestión eficiente.
- Del conocimiento y capacitación generales: Las novedades y tendencias aparecen en todas las disciplinas y se identifican explorando el mundo.

De las habilidades

- De pensamiento y acción estratégica.
- De comunicación.
- De docencia y pedagogía.
- De negociación.
- De coordinación con grupos de trabajo, personas, asociaciones, redes, etc.
- De identificación y creación de contactos y coyunturas.

El asunto no está en asumir el liderazgo como una utopía complicada de ejecutar, sino que los distintos tipos conforman múltiples formas que comparten actitudes, conocimientos y habilidades que poco a poco se pueden ejecutar.

Asimismo, Blejmar et al. (1998) precisan que los cuatro roles del liderazgo transformador deben ser:

Fijador de Dirección

Es la competencia que posee un líder para concentrarse en el futuro organizacional y reflexionar en los requerimientos para dar cumplimiento a la misión de la institución.

Como organización el líder responde a las interrogantes:

- ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cuál será nuestro futuro?
- ¿Quiénes necesitamos ser para llegar allá?
- ¿Cómo pretendemos llegar allá? Los pasos a lo largo de esta trayectoria.

El líder se compromete a que los integrantes de su grupo y los demás miembros de la organización pueden responder las preguntas:

- ¿Cuál es nuestra misión?
- ¿Qué parte tengo yo en esta misión?
- ¿Cómo hago mi parte?

Cuando todos los colaboradores del líder son capaces de responder estas interrogantes de

manera clara y convincentemente es posible que estén yendo en el sentido adecuado. El principal instrumento que el líder emplea para determinar metas es programar de modo estratégico junto con su grupo y con todas las instancias de la organización.

Agente de Cambios

El líder tiene que entender el rol que desarrolla al realizar transformaciones que conduzcan a la organización para que sea más eficiente para lograr sus metas. Para ser un líder efectivo, además debe tener la capacidad de escuchar a los demás. Del mismo modo, debe conocer maneras de resolver problemas y ayudar a sus colaboradores para que se conviertan en agentes de cambio. El líder debe ser consciente de que los cambios se deben implementar por ser beneficioso para todos, aunque implique sacrificio y sea penoso.

En la actualidad los líderes que provocan modificaciones son los que se concentran intentando operar basándose en:

- Los innovadores y adaptadores tempranos.
- Identificar los cambios claves.
- Comunicarse con la realidad.
- Crear una cultura de “equipos de aprendizaje” en la organización.

Por el contrario, los líderes que conducen a sus organizaciones a un estado de inmovilidad son quienes cometen los mismos errores consecutivamente, tales como:

- No escuchar o valorar las opiniones de los demás.

- No ver los requerimientos de modificaciones.
- No dedicar un momento para pensar.
- Parálisis del miedo. Temor de arriesgar logros mediáticos para alcanzar logros superiores.
- No ser creativo o innovador.
- Continuar buscando cambios solo por cambiar.
- No manejar correctamente los cambios.

Para solucionar dificultades y alcanzar la meta de la organización, el líder debe:

1. Definir claramente el problema.
2. Establecer criterios de éxito (nivel máximo de efectividad).
3. Establecer todos los hechos. Confrontarse con la realidad, por dolorosa que sea.
4. Promover una lluvia de ideas con alternativas de soluciones.
5. Concertar con los involucrados la solución.
6. Ejecutar la implementación de la solución y Evaluar los resultados.

Coach (formador de líderes).

El papel que cumple el líder en implica desarrollar habilidades, instruir y estimular a sus colaboradores (su grupo), para conseguir la misión. Al hacerlo, el líder está creando una cultura organizacional, en la cual los directivos desarrollen su carácter y capacidad de mando y de eficacia de manejo.

Cuando el líder no se conduce ni desarrolla un clima de “coaching” en la organización, sus colaboradores se perciben “usados”, no se comprometen más debido a que desconocen cómo hacerlo. El coach instruye a los integrantes de su grupo de manera

individual, grupal y organizacional.

Vocero

El líder en su rol de vocero personifica la meta de la organización, informa esta meta, media ante terceros para conseguir la meta. El vocero es el primero en conformar una red de contactos y manejar una serie de relaciones comprometedoras que podrían incrementar o disminuir el liderazgo de un individuo. El vocero habla con todos cuyo apoyo se necesita para alcanzar la meta y sobre quienes no se tiene control. Los errores frecuentes de un vocero serían:

- Carecer de un plan comunicacional.
- Descuido para conservar las finanzas de la organización.
- Informar con incoherencias al público objetivo.
- “Sub-informar” o no informar lo necesario.
- Suponer que todos conocen nuestro propósito.
- No preparar su plan al público objetivo.

Pocos líderes son competentes en estos cuatro roles, en consecuencia, tiene que convocar a otros líderes que compensen los aspectos en los que este débil o tener un coach que lo apoye.

Por su parte, Leitwood (1999) señala que el liderazgo transformacional es adecuado para las instituciones educativas y específicamente en el nivel superior. Martins et al. (2009) destacan la importancia de que el docente desarrolle las capacidades del liderazgo transformacional para que pueda gestionar su rol educativo con calidad y orientado hacia un cambio social.

2.2.2 Imagen institucional

A. Definiciones

Ríos (2009) señala que la imagen es un aspecto principal de la actitud final hacia un producto y en ocasiones, la imagen por sí misma determina la actitud. En otras circunstancias es una dimensión de la actitud final. En algunos casos, cuando las discrepancias con la competencia no son visibles por el consumidor, la imagen constituye el único elemento que determina la decisión sobre una actitud. En el caso de organizaciones, la imagen juega un rol decisivo, debido a que éstas son valoradas por la imagen, ya que el acercamiento con ellas es únicamente mediante los productos. Lo mismo sucede con las celebridades que no se conocen directamente. Se tienen percepciones predeterminadas sobre políticos, artistas, deportistas y cualquier otro personaje sin haber tenido contacto alguno con ella; no obstante, se dan opiniones acerca de temas personales de ellos con base en la imagen que se tiene de estos.

Guedez y Osla (2012) mencionan que la imagen de una institución es la representación completa en la conciencia de las personas como producto de la conjunción de sus ideas, experiencias y sentimientos hacia esta y a partir de sus rasgos físicos y comportamentales, los cuales son evaluados y valorados por las personas. Esta determina la admiración de las personas, actual y futura, interna y externa, en las actitudes de los colaboradores hacia la institución, en la conducta del consumidor. Del mismo modo, la imagen y la identidad organizacional pueden apoyar a la directiva a entender las características y conducta de sus integrantes y de la organización.

B. Dimensionamiento de la variable imagen institucional.

Ríos (2009) expresa que la imagen se determina desde tres dimensiones: físicas, conceptuales y valorativas. Esto conduce a conceptualizar una imagen física y una conceptual que, interactuando, forman la imagen personal, de producto, de marca, de empresa u organización.

La imagen física. Se le denomina imagen formal. La ropa de un individuo, la estructura de un empaque de un producto, el color o el envase de un producto, entre otros, son aspectos determinantes de imagen. Todos los acontecimientos y hechos individuales o institucionales determinan componentes que articulan la imagen.

La imagen conceptual. Es la que enlaza los acontecimientos de comunicación, que otorgan a las personas definiciones sobre los individuos, el sello de la empresa, el servicio o la organización. Los acontecimientos de comunicación poseen una dimensión física que determina imagen, pero lo más sobresaliente es la definición que comunica, lo que sugiere el mensaje, ya que se mantiene como base de la comunicación. La imagen conceptual no sólo se enlaza desde las comunicaciones directas. Como en el caso de la imagen física, la determinan las comunicaciones directas, las planificadas y las indirectas, aquellos acontecimientos que poseen un fin distinto que comunicar, y que, no obstante, son comunicadores.

La valoración de la imagen. Se refiere al juicio que la persona o la comunidad realizan, tanto de los aspectos físicos como conceptuales. Este juicio debe ser tomado en cuenta como la dimensión motivacional del comportamiento humano. Es una evaluación de uso, pues conceptualiza los límites de un objeto (producto, servicio, empresa, institución) para

brindar la satisfacción de ciertos requerimientos, cualitativos y específicos. Esta malla de conceptualizaciones determina la manera de percibir la realidad, el ser humano, los acontecimientos y las acciones. El factor valorativo brinda la posibilidad de ingresar un factor crítico en la manera pasiva de ver los mensajes. Detrás de lo observable hay un inventario de sistema de connotación que definen la naturaleza de lo percibido.

C. Fundamentos teórico-científicos de la imagen institucional

Fournier y Yebrín (2006) indican que la formación de una identidad institucional tiene que considerar tanto las dimensiones constitutivas de la organización, así como la direccionalidad de tal identidad; es imprescindible perfilar al grupo receptor, sus capacidades y requerimientos. La identidad es un aspecto definitivo de distinción y colocación ante el público, es la forma por la que comunica quien es, qué es, qué hace y cómo lo hace, posicionándose en un grupo de percepciones tanto afectivas como racionales que una persona o comunidad de personas vinculan a una organización; percepciones resultan específicamente de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicha comunidad. Es una percepción originada como reflejo de la cultura de la organización en las representaciones del ambiente.

Esta percepción posee la persistencia requerida para su conservación, pero también es cierto, que la identidad es dinámica y determinada por las modificaciones que ocurren en el medio social donde está colocada la organización. Los componentes que integran la identidad son la notoriedad, la fuerza y el contenido.

- La notoriedad: consiste en el nivel de conocimiento espontáneo o no- que las personas tienen de la organización.

- La fuerza: consiste en la rapidez y naturalidad con la que un producto u organización se vincula con un estímulo.

- El contenido: se refiere a las particularidades (atributos) vinculadas a la organización.

Según el Manual de Educación del Cadete y Cadete aspirante de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú (Ministerio de Defensa s/f), los valores institucionales son:

a) Integridad Personal. Es la determinación para hacer siempre lo correcto. Están implicados los valores de honor, honestidad, responsabilidad, justicia, equidad, valor, respeto, humildad.

b) Vocación de Servicio. Es la determinación de priorizar los deberes profesionales a los deseos personales. Están implicados el cumplimiento de normas, la confianza en el sistema, el respeto hacia los demás y la disciplina.

c) Excelencia Profesional. Es la determinación de mejoramiento e innovación continua, que permite contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Además, en la formación en valores, se considera lo estipulado en la Ordenanza FAP 30-6 de fecha 26.10.2005, sobre normas de ética profesional, donde se expone lo siguiente:

Los preceptos fundamentales de comportamiento y valores en general son el punto de partida para que, mientras estemos abocados a dominar el aerospacio empleando

nuestras aeronaves; o preocupados en efectuar el mantenimiento a los diferentes sistemas de armas; o actualizando nuestra organización y doctrina, comprendamos que nuestra organización debe desarrollar sus tareas de una manera completamente limpia y en concordancia con el código de ética de la Fuerza Aérea.

En consecuencia, se hace imprescindible determinar de manera específica los valores fundamentales de la Fuerza Aérea, priorizando a los efectivos que la constituyen, con base primordialmente en la ética institucional.

Los motivos porque se necesita identificar los valores fundamentales de la Fuerza Aérea, son las siguientes:

- 1) Los valores fundamentales señalan el precio que tenemos que asumir.
- 2) Indican los componentes universales y constantes, inalterables a los cambios en la profesión de aviador militar.
- 3) Aportan una referencia fija en el aspecto ético de la organización.
- 4) Constituyen una guía para un comportamiento ético profesional adecuado; asimismo, previniendo la deshonestidad.
- 5) Brinda a los líderes y colaboradores un modelo de confianza para la ejecución adecuada de las tareas que cumplir diariamente.

Estos valores esenciales son los que a continuación se indican:

Integridad Personal:

Es la determinación para hacer siempre lo correcto. Están implicados los valores de honor, honestidad, responsabilidad, justicia, equidad, valor, respeto, humildad. Implica los siguientes valores:

- La Honestidad. - Es la manera transparente y correcta con que se conduce un individuo con sus los demás.
- La Responsabilidad. - Es la consciencia sobre las repercusiones que provocan nuestras acciones o la ausencia de estas, tanto para nosotros como para los demás.
- La Humildad. - Es el conocimiento sobre nuestra naturaleza, potencialidades y debilidades como personas y que nos limita a sentirnos más que los otros.
- La Justicia. - Es ser consciente, acatar y respetar los derechos de los individuos, tomando en cuenta las respectivas normas, otorgándole a cada persona lo que le corresponde y requiere para autorrealizarse y existir dignamente. También implica identificar, destacar y promover las acciones correctas.
- La Veracidad. - Es la manera de comportarse con base en la verdad; es decir, actuar sin engañar, sin mentiras, ambigüedades u omisiones.
- La Lealtad. - Es acatar lo legal y la veracidad con la Patria, la organización, los directivos, los colegas y la comunidad.

- La Fortaleza. - Es una competencia que nos conduce a permanecer firmes a nuestros principios y enfrentar firme y enérgicamente a las circunstancias que nos toque vivir.
- El Respeto. - Es la deferencia y consideración especial que se brinda a los demás (personas, animales o cosas) según les corresponda.
- La Perseverancia. - Es el estímulo interior que conduce a determinar con éxito las actividades iniciadas. Implica una elevada motivación y una gran noción de la obligación asumida para no abandonarla hasta su culminación.
- La Solidaridad. - Es la cohesión situacional y espontánea entre individuos que se juntan y coordinan para el logro de un objetivo noble para alcanzar el bienestar de todos.
- La Bondad. - Es la continua y espontánea actitud que se muestra para realizar el bien, de modo cordial, desprendido y seguro. Implica el respeto por los demás y su bienestar.

Vocación de Servicio: Es la determinación de priorizar los deberes profesionales a los deseos personales. Están implicados el cumplimiento de normas, la confianza en el sistema, el respeto hacia los demás y la disciplina. Esto incluye los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento de Normas: Implica cumplir con los compromisos institucionales que, generalmente, se manifiestan a través de reglas y estándares especificados en los manuales de la organización.

- b) **Respeto Hacia los Demás:** Consiste en que un líder prioriza a su equipo, poniéndose en segundo plano. Implica comprender que todos los seres humanos tienen una dignidad primordial.

- c) **Disciplina y Autocontrol:** Los efectivos de la Fuerza Aérea deben rechazar el desánimo, ira, desengaño o fracaso en sus actos. Tienen el compromiso moral y primordial hacia sus colaboradores que los apoyan en configurar un ambiente de seguridad y certeza en el mañana.

- d) **Confianza en el Sistema:** Implica creer en el sistema y no ubicarse antes que el deber. El líder evita de modo correcto la posibilidad de criticar al sistema.

Excelencia Profesional: Es la determinación de mejoramiento e innovación continua, que permite contribuir al logro de los objetivos institucionales, incluyendo los aspectos siguientes:

- a) **Producto y Servicio de Excelencia:** Consiste en tener el encargo de perfeccionar la producción de la organización a través del trabajo activo, con la finalidad de crear servicios de calidad, considerando que, si la Fuerza Aérea se vuelve ineficiente, el país sufrirá las consecuencias.

- b) **Excelencia Personal:** Debemos indagar y perfeccionar la formación como aviadores militares, conservar en un estado óptimo nuestras competencias físicas y mentales; y, continuar capacitándonos en la carrera profesional.

- c) Excelencia del Trabajo en Equipo: Se alcanza al momento en que los miembros de la Fuerza Aérea laboramos de manera conjunta y coordinada. Esta forma de ejecutar las tareas competentes nos conducirá a lograr las metas organizacionales.

Los principales factores de la excelencia del trabajo en equipo son:

- Respeto Mutuo. – Implica una auténtica consideración hacia otro individuo con dignidad.
- Beneficio de la Duda. – Implica asumir la inocencia de alguien en tanto no se pruebe su culpabilidad.
- Excelencia de Recursos: Es necesaria en todo quehacer, implica instaurar políticas duras para lograr un correcto manejo de los medios en toda su etapa útil:
- Excelencia del Potencial Humano. – Consiste en conseguir, capacitar, adiestrar, estimular y fidelizar únicamente al quienes puedan ejecutar con éxito las tareas para la organización.
- Excelencia de Recursos Materiales. – Consiste en el compromiso de garantizar que todo insumo y equipo sea necesariamente requerido para lograr la meta organizacional.
- Excelencia Operacional: Implica que las acciones de la Fuerza Aérea tienen que ejecutarse con la calidad del caso, en el entorno operacional correspondiente de la

organización:

- Excelencia en Operaciones Internas. – Consiste en la manera en que se realizan las operaciones correspondientes a las distintas instancias de la Fuerza Aérea, desde una Unidad hasta las jerarquías más altas de la organización.
- Excelencia en Operaciones Externas. - Se refiere a la manera en que existe una vinculación con el ámbito de la Fuerza Aérea y se dirigen las operaciones respectivas.

2.3 Definición de términos básicos

Beneficio de la Duda. Implica asumir la inocencia de alguien en tanto no se pruebe su culpabilidad. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Bondad. Es la continua y espontánea actitud que se muestra para realizar el bien, de modo cordial, desprendido y seguro. Implica el respeto por los demás y su bienestar. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Código de ética de las FF.AA. Se define como la manifestación de los preceptos que dirigirán el comportamiento del grupo y sus miembros, así como del rol de las Fuerza Armadas del Perú. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Confianza en el Sistema. Implica creer en el sistema y no ubicarse antes que el deber. El líder evita de modo correcto la posibilidad de criticar al sistema. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Cumplimiento de Normas. Implica cumplir con los compromisos institucionales que, generalmente, se manifiestan a través de reglas y estándares especificados en los manuales de la organización. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Disciplina Militar. Es primordial para toda Institución Militar. Permite mantener la jerarquía con los subordinados, en toda situación, el cumplimiento de las consignas y del rol como militares.

Ética profesional. Se define como una disciplina que se ocupa de los deberes y derechos profesionales.

Excelencia del Potencial Humano. Consiste en conseguir, capacitar, adiestrar, estimular y fidelizar únicamente a quienes puedan ejecutar con éxito las tareas para la organización. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Excelencia del Trabajo en Equipo. Se alcanza al momento en que los miembros de la Fuerza Aérea laboramos de manera conjunta y coordinada. Esta forma de ejecutar las tareas competentes nos conducirá a lograr las metas organizacionales.

Excelencia en el uso de Recursos Materiales. Consiste en el compromiso de garantizar que todo insumo y equipo sea necesariamente requerido para lograr la meta organizacional. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Excelencia en operaciones externas. Se refiere a la manera en que existe una vinculación con el ámbito de la Fuerza Aérea y se dirigen las operaciones respectivas.(MD-S/F. MEP-

PM FFAA).

Excelencia en Operaciones Internas. Consiste en la manera en que se realizan las operaciones correspondientes a las distintas instancias de la Fuerza Aérea, desde una Unidad hasta las jerarquías más altas de la organización.

Excelencia Personal. Debemos indagar y perfeccionar la formación como aviadores militares, conservar en un estado óptimo nuestras competencias físicas y mentales; y, continuar capacitándonos en la carrera profesional. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Excelencia Profesional. Es la determinación de mejoramiento e innovación continua, que permite contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Fortaleza. Es una competencia que nos conduce a permanecer firmes a nuestros principios y enfrentar firme y enérgicamente a las circunstancias que nos toque vivir. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Honestidad. Es la manera transparente y correcta con que se conduce un individuo con sus los demás. (MD-S/F. MEP-PMFFAA).

Humildad. Es el conocimiento sobre nuestra naturaleza, potencialidades y debilidades como personas y que nos limita a sentirnos más que los otros.

Integridad. Es la determinación para hacer siempre lo correcto. Están implicados los valores de honor, honestidad, responsabilidad, justicia, equidad, valor, respeto, humildad. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Justicia. Es ser consciente, acatar y respetar los derechos de los individuos, tomando en cuenta las respectivas normas, otorgándole a cada persona lo que le corresponde y requiere para autorrealizarse y existir dignamente. También implica identificar, destacar y promover las acciones correctas. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Lealtad. Es acatar lo legal y la veracidad con la Patria, la organización, los directivos, los colegas y la comunidad. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Perseverancia. Es el estímulo interior que conduce a determinar con éxito las actividades iniciadas. Implica una elevada motivación y una gran noción de la obligación asumida para no abandonarla hasta su culminación. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Respeto hacia los demás. Consiste en que un líder prioriza a su equipo, poniéndose en segundo plano. Implica comprender que todos los seres humanos tienen una dignidad primordial. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Respeto Mutuo. Implica una auténtica consideración hacia otro individuo con dignidad. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Respeto. Es la deferencia y consideración especial que se brinda a los demás (personas, animales o cosas) según les corresponda. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Responsabilidad. Es la consciencia sobre las repercusiones que provocan nuestras acciones o la ausencia de estas, tanto para nosotros como para los demás. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Solidaridad. Es la cohesión situacional y espontánea entre individuos que se juntan y coordinan para el logro de un objetivo noble para alcanzar el bienestar de todos. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

Veracidad. Es la manera de comportarse con base en la verdad; es decir, actuar sin engañar, sin mentiras, ambigüedades u omisiones. (MD-S/F. MEP-PM FFAA).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

Tipo. La investigación es de tipo básica, según lo señalado por Bisquerra (1989 como se citó en Salgado-Lévano, 2018), quien señala que: “es la investigación que se realiza para obtener nuevos conocimientos con el objetivo de aumentar la teoría, despreocupándose de las aplicaciones prácticas que puedan derivarse (p. 64).

Enfoque. Corresponde al enfoque cuantitativo, según lo expuesto por Hernández et al. (2014, p. 4), quienes explican que: “el enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Alcance. Corresponde al alcance correlacional, según lo expuesto por Hernández et al. (2014, p. 93), quienes explican que en el alcance correlacional se: “...asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”.

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación corresponde al nivel descriptivo debido a que se caracterizaron las variables estudiadas (liderazgo transformador e imagen institucional) en un grupo específico (personal del servicio militar voluntario del GRUOT), con el fin de establecer el tipo de relación que existía entre estas (Arias, 2012).

Considerando lo expuesto por Hernández et al. (2014, p. 157), el presente estudio sigue un “diseño no experimental, transeccional correlacional, ya que éstos se limitan a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales”.

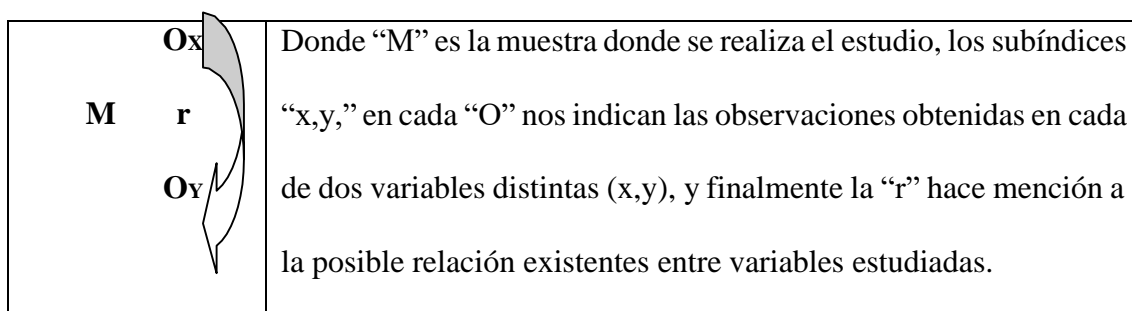


Figura 5. Esquema explicado del diseño de investigación.

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

La población de la GRUOT, para el presente estudio, está constituida por 100 efectivos.

En la Tabla 2 se presentan las características de la población en la presente investigación.

Se aprecia que la mayoría de los participantes en el estudio son de género masculino (75%), de 19 años de edad (35%), provenientes de provincia (63%), solteros (98%), con nivel de instrucción secundaria (87%), con grado de avionero (61%) y con un año de servicio (85%).

Tabla 2*Características de los participantes en la investigación*

VARIABLES	<i>f</i>	%
Sexo		
Femenino	25	25.0
Masculino	75	75.0
Edad		
18 años	21	21.0
19 años	35	35.0
20 años	19	19.0
21 a más años	25	25.0
Lugar de nacimiento		
Lima	37	37.0
Provincia	63	63.0
Estado civil		
Soltero	98	98.0
Divorciado o separado	2	2.0
Nivel de instrucción		
Secundaria	87	87.0
Superior técnico	13	13.0
Grado		
Sargento 1°	11	11.0
Sargento 2°	8	8.0
Cabo	20	20.0
Avionero	61	61.0
Tiempo de servicio		
Un año	85	85.0
Más de un año	15	15.0
Total	100	100.00

Nota: *f* = Frecuencia.

3.3.2 Muestra

Se tomó a toda la población para el estudio, en tal sentido el **muestreo fue censal**. A continuación, se presenta la distribución de la muestra en las Figuras 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

Figura 6

Distribución de la muestra según sexo

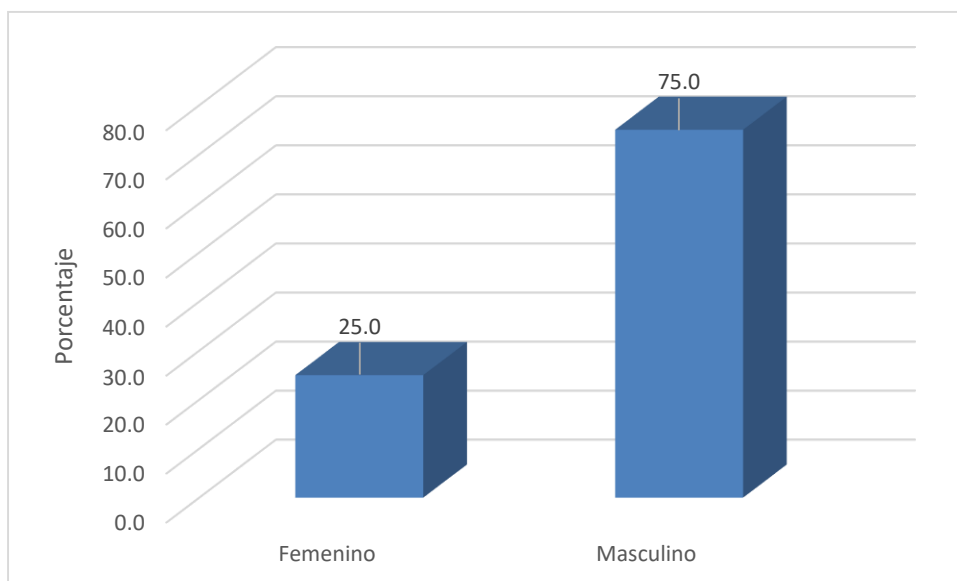


Figura 7

Distribución de la muestra según edad

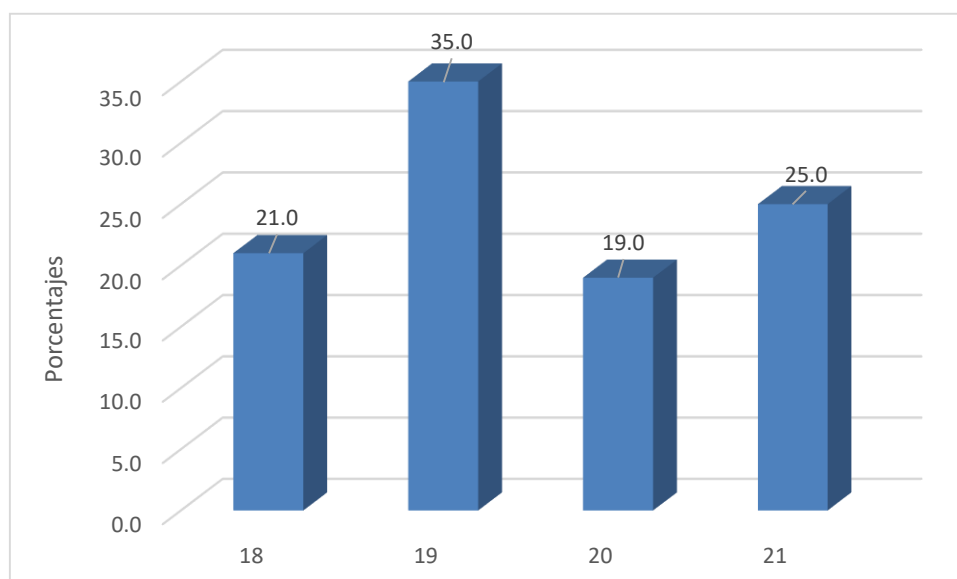


Figura 8

Distribución de la muestra según lugar de nacimiento

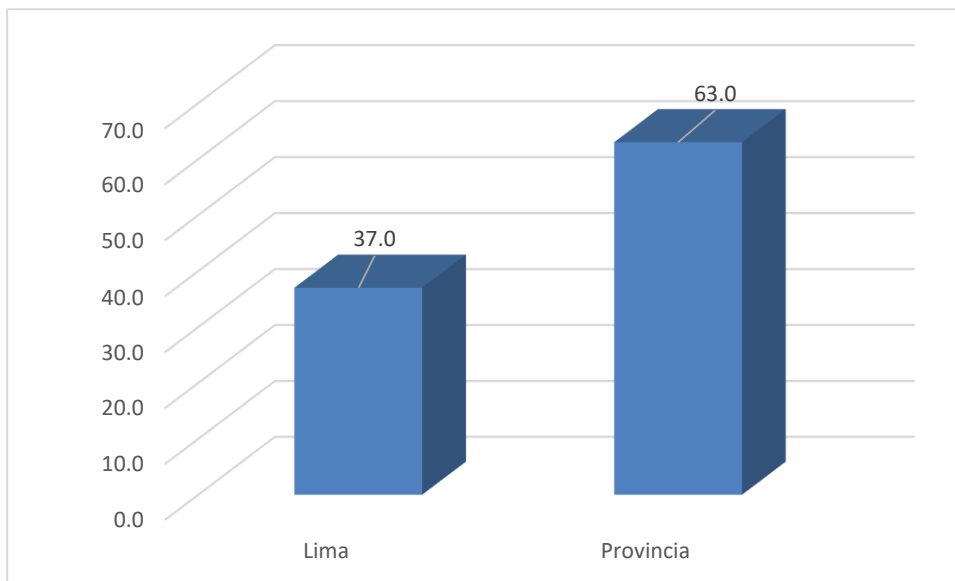


Figura 9

Distribución de la muestra según estado civil

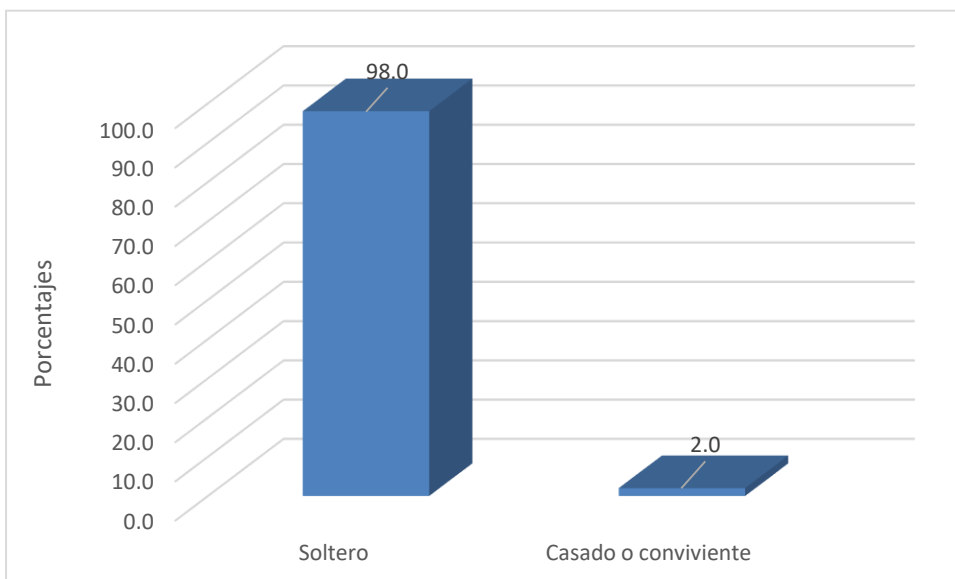


Figura 10

Distribución de la muestra según nivel de instrucción

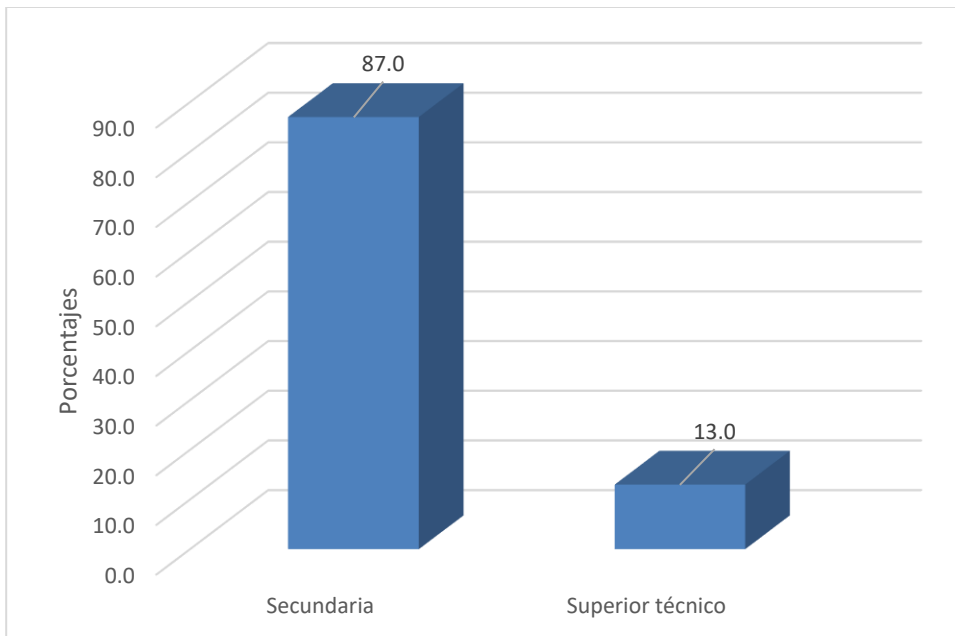


Figura 11

Distribución de la muestra según grado

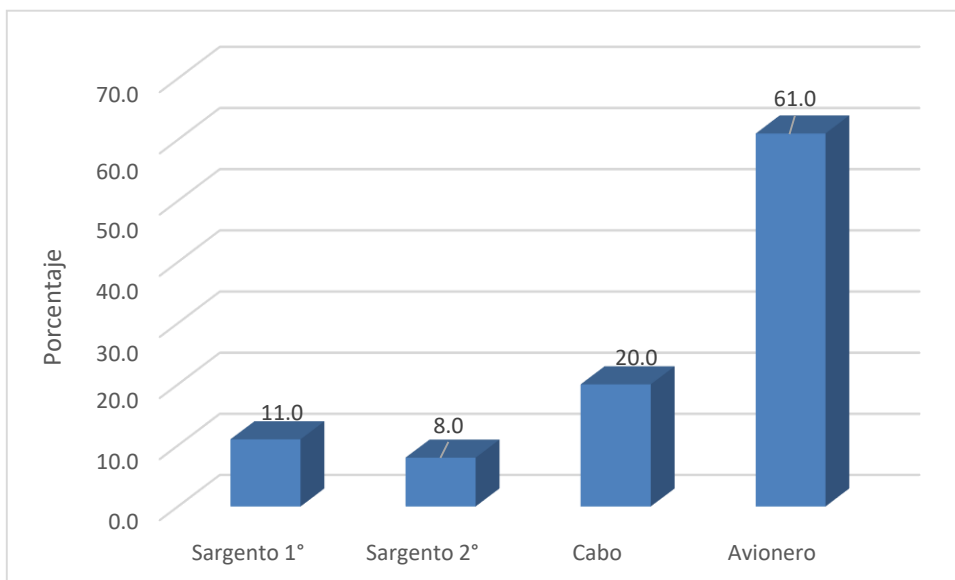
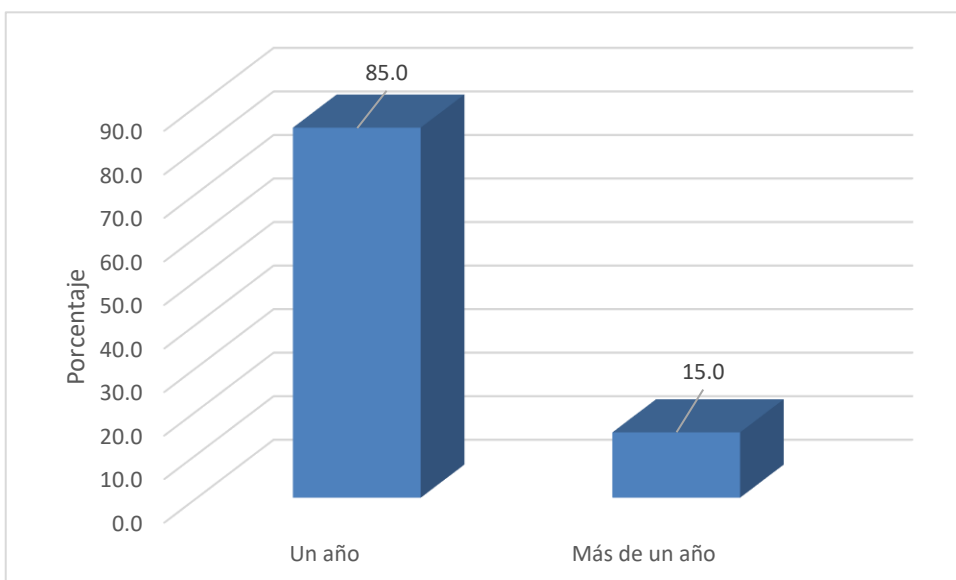


Figura 12

Distribución de la muestra según tiempo de servicio



3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta (Alarcón, 2013). Se emplearon los siguientes instrumentos:

Cuestionario de Liderazgo Transformador-MLQ (Anexo 2)

Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ, específicamente la sección que evalúa el Liderazgo Transformador de Bass y Avolio (como se citó en Chávez et al., 2016). El cuestionario consta de 16 ítems, organizados en cuatro dimensiones (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional y estimulación intelectual). Además, cuenta con una escala tipo Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (nunca) a 4 (siempre).

Confiabilidad y validez.

Chávez et al. (2016) realizaron un estudio de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con los siguientes resultados: En influencia idealizada atribuida se obtuvo un Alfa = .92, influencia idealizada conductual se obtuvo un Alfa = .86, motivación inspiracional se obtuvo un Alfa = .91 y estimulación intelectual se obtuvoun Alfa = .83.

Para determinar la validez, se empleó el coeficiente de Varianza Media Extraída (EVA), con los siguientes resultados: En influencia idealizada atribuida se obtuvo un Alfa = .80, influencia idealizada conductual se obtuvo un Alfa = .71, motivación inspiracional se obtuvo un Alfa = .78 y estimulación intelectual se obtuvo un Alfa = .67.

Cuestionario de Imagen Institucional (Anexo 3)

Se utilizó el Cuestionario de Imagen Institucional (Martinelli, 2015). El cuestionario consta de 20 ítems. Cada ítem consiste en una frase que presenta afirmaciones acerca de diversos aspectos de la Fuerza Aérea del Perú, que relacionaron al encuestado con la percepción de la imagen institucional de la misma. Además, cuenta con cinco opciones: TA (totalmente de acuerdo), A (de acuerdo), I (indeciso), D (en desacuerdo) y MD (muy en desacuerdo); que representan los cinco niveles de puntuación de acuerdo con el ítem, de 5 a 1 según el orden presentado y de acuerdo con el trasfondo e intención de la pregunta.

Confiabilidad y validez.

Martinelli (2015) realizó un estudio de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de

Cronbach, obteniéndose un Alfa = .84. Para determinar la validez, se empleó el método de validez de contenido a través del criterio de jueces, encontrándose un 100% de acuerdo.

3.5 Procesamiento de los datos

Se procedió a aplicar los instrumentos al personal del GRUOT que se encontraban en el momento coordinado para tal actividad.

Se les indicó que la prueba era anónima y que deberían llenar la ficha de datos personales (Anexo 4) y la encuesta, previo a ello se les solicitó que llenaran la hoja de consentimiento informado (Anexo 5), para cumplir con las consideraciones éticas de toda investigación con humanos.

El tiempo de aplicación de los instrumentos fue de aproximadamente 30 minutos. Se aplicó evitando todo tipo de interferencias.

Luego de aplicadas las pruebas se procedió a calificarlas utilizando un procedimiento de control de calidad de la información recolectada.

Posteriormente, se elaboró una base de datos, en el programa estadístico IBM SPSS Statistics, versión 25.

Los cálculos estadísticos que se emplearon en la presente investigación fueron los siguientes:

- Análisis de ítems con correlación de Pearson corregida para estimar la validez del instrumento.
- Análisis de consistencia interna con Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad del instrumento.
- Estadística descriptiva: medidas de tendencia central (media) y medidas de variabilidad (desviación estándar y coeficiente de variación).
- Test de Kolmogorov-Smirnov, para determinar si la distribución de los datos es normal.
- Prueba de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación entre las variables de estudio.

Los resultados se analizaron con un nivel de significancia de $p < .05$.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

4.1.1 Validez y confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo Transformador-MLQ

Para el presente estudio, se validó nuevamente el instrumento debido a que no existen antecedentes de las propiedades de medición de esta prueba con el personal que labora en el GRUOT.

El análisis de ítems para la dimensión influencia idealizada atribuida halló correlaciones que van desde 0.470 hasta 0.641, demostrándose la validez de la dimensión, ya que los coeficientes de correlación hallados son superiores a 0.20, lo cual se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Análisis de ítems de la dimensión influencia idealizada atribuida

Ítem	Correlación ítem-test
5	0.501
8	0.470
9	0.641
11	0.569

El análisis de ítems para la dimensión influencia idealizada conductual halló correlaciones que van desde 0.439 hasta 0.509, demostrándose la validez de la dimensión, ya que los coeficientes de correlación hallados son superiores a 0.20, lo cual se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Análisis de ítems de la dimensión influencia idealizada conductual

Ítem	Correlación ítem-test
2	0.439
7	0.455
10	0.463
15	0.509

El análisis de ítems para la dimensión motivación inspiracional halló correlaciones que van desde 0.564 hasta 0.718, demostrándose la validez de la dimensión, ya que los coeficientes de correlación hallados son superiores a 0.20, lo cual se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Análisis de ítems de la dimensión motivación inspiracional

Ítem	Correlación ítem-test
4	0.564
6	0.703
12	0.718
16	0.695

El análisis de ítems para la dimensión estimulación intelectual halló correlaciones que van desde 0.337 hasta 0.553, demostrándose la validez de la dimensión, ya que los coeficientes de correlación hallados son superiores a 0.20, lo cual se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6*Análisis de ítems de la dimensión estimulación intelectual*

Ítem	Correlación ítem-test
1	0.337
3	0.431
13	0.553
14	0.494

La prueba de confiabilidad de consistencia interna Alpha de Cronbach obtuvo coeficientes por encima o cercanos de 0.70 en las dimensiones y el puntaje general de la escala, tal como se muestra en la Tabla 7, lo cual indica que el instrumento es confiable.

Tabla 7*Coefficientes Alpha de Cronbach para el Cuestionario de Liderazgo Transformador-MLQ*

Dimensiones	Coefficiente Alfa
Influencia idealizada atribuida	0.743
Influencia idealizada conductual	0.683
Motivación inspiracional	0.835
Estimulación intelectual	0.667

Luego se procedió a construir un baremo mediante cuartiles, el cual se muestra en la Tabla 8. El percentil (Pc) 25 indica el puntaje a partir del cual se estaría en un nivel bajo de la variable medida, el Pc 50 indica el puntaje a partir del cual se estaría en un nivel promedio de la variable y el Pc 75 indicaría el puntaje a partir del cual se estaría en un nivel alto de la variable.

Para el cálculo de los percentiles “se debe construir una tabla de frecuencias de respuesta,

de acuerdo con la cantidad de datos, esta puede ser o no agrupada en intervalos” (Ramos, 2018, p. 75). Este procedimiento se realizó con el software SPSS, versión 25.

Tabla 8

Baremo para el Cuestionario de Liderazgo Transformador-MLQ

Pc	Influencia idealizada atribuida	Influencia idealizada conductual	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Total
25	9	8	9	7	34
50	11	10	11	9	43
75	13	13	15	12	51

Nota: Pc= Percentil.

4.1.2 Validez y confiabilidad del Cuestionario de Imagen Institucional

Se realizó un análisis de ítems, para el instrumento. En la Tabla 9 se presentan los resultados de este análisis. Como se puede observar, las correlaciones se encuentran en un rango desde 0.283 hasta 0.831 (superiores a 0.20), quedando validado el instrumento.

Tabla 9*Análisis de ítems del Cuestionario de Imagen Institucional*

Ítem	Correlación ítem-test
1	0.621
2	0.739
3	0.693
4	0.740
5	0.781
6	0.713
7	0.780
8	0.738
9	0.727
10	0.792
11	0.769
12	0.784
13	0.326
14	0.745
15	0.283
16	0.768
17	0.816
18	0.716
19	0.831
20	0.814

Por otro lado, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se aprecian en la Tabla 10. Se observa que el coeficiente Alfa está por encima de lo esperado (superiores a 0.70), por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 10*Valores Alfa de Cronbach del Cuestionario de Imagen Institucional*

Variable	Coeficiente Alfa
Imagen institucional	0.954

Seguidamente se elaboraron baremos para la interpretación de los resultados obtenidos, lo cual se muestra en la Tabla 11. El percentil (Pc) 25 indica el puntaje a partir del cual

se estaría en un nivel bajo de la variable medida, el Pc 50 indica el puntaje a partir del cual se estaría en un nivel promedio de la variable y el Pc 75 indicaría el puntaje a partir del cual se estaría en un nivel alto de la variable.

Para el cálculo de los percentiles “se debe construir una tabla de frecuencias de respuesta, de acuerdo con la cantidad de datos, esta puede ser o no agrupada en intervalos” (Ramos, 2018, p. 75). Este procedimiento se realizó con el software SPSS, versión 25.

Tabla 11

Baremo para el Cuestionario de Imagen Institucional

Pc	Imagen institucional
25	74
50	81
75	89

Nota: Pc= Percentil.

4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados

Se puede apreciar en la Tabla 12, las medias y desviaciones estándar de las sub-escalas de liderazgo transformador y su puntuación total. Se aprecia que los puntajes obtenidos en la dimensión influencia idealizada atribuida y en el puntaje total de liderazgo transformador, ubican a la muestra por debajo de un nivel promedio (por debajo del percentil 50). Por su parte, los puntajes en influencia idealizada conductual, motivación inspiracional y estimulación intelectual se ubican en un nivel promedio (dentro del percentil 50). Por otro lado, los coeficientes de variación, en cada una de las dimensiones y el puntaje total, están indicando la existencia de una dispersión no aceptable en las puntuaciones.

Tabla 12*Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para liderazgo transformador*

VARIABLES	M	DE	CV
Influencia idealizada atribuida	10.67	3.03	28.42
Influencia idealizada conductual	10.37	2.93	28.28
Motivación inspiracional	11.20	3.66	32.68
Estimulación intelectual	9.35	3.20	34.28
Liderazgo transformador	41.60	11.45	27.54

Nota: *M* = Media; *DE* = Desviación estándar; *CV* = Coeficiente de variación.

Se puede apreciar en la Tabla 13, la media y desviación estándar para la variable imagen institucional. Se aprecia que el puntaje obtenido ubica a la muestra por debajo de un nivel promedio (por debajo del percentil 50). Por otro lado, el coeficiente de variación está indicando la existencia de una dispersión aceptable en las puntuaciones.

Tabla 13*Medias, desviaciones estándar y coeficiente de variación para imagen institucional*

VARIABLES	M	DE	CV
Imagen institucional	77.70	17.69	22.77

Nota: *M* = Media; *DE* = Desviación estándar; *CV* = Coeficiente de variación.

Para poder elegir la estadística para comprobar las hipótesis formuladas con respecto al liderazgo transformador y la imagen institucional, se realizó una prueba de bondad de ajuste, para determinar si sus puntuaciones se aproximaban a una distribución normal. La Tabla 14, presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov. Se observa que todas las dimensiones de liderazgo transformador y la variable imagen institucional tienen puntuaciones que no se aproximan a una distribución normal, ya que los coeficientes obtenidos son significativos ($p < .05$). Por otro lado, con respecto

a la variable liderazgo transformador tiene puntuaciones que se aproximan a una distribución normal, ya que el coeficiente obtenido no es significativo ($p > .05$). Por lo tanto, se deberá emplear estadísticas no paramétricas, en este caso la prueba de correlación Rho de Spearman.

Tabla 14

Resultados de la prueba de bondad de ajuste para liderazgo transformador e imagen institucional

Variables	K-S	p
Influencia idealizada atribuida	0.113	0.003
Influencia idealizada conductual	0.091	0.041
Motivación inspiracional	0.120	0.001
Estimulación intelectual	0.116	0.002
Liderazgo transformador	0.074	0.194
Imagen institucional	0.183	0.000

Nota: K-S = Coeficiente Kolmogorov-Smirnov; p = Significancia estadística.

4.3 Prueba de hipótesis

Hipótesis específica 1: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

En la Tabla 15 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 1: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. Se observa que la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador se correlacionan de manera directa y débil con la

imagen institucional; sin embargo, esta relación no es significativa ($p > .05$). Este hallazgo no permite probar la primera hipótesis.

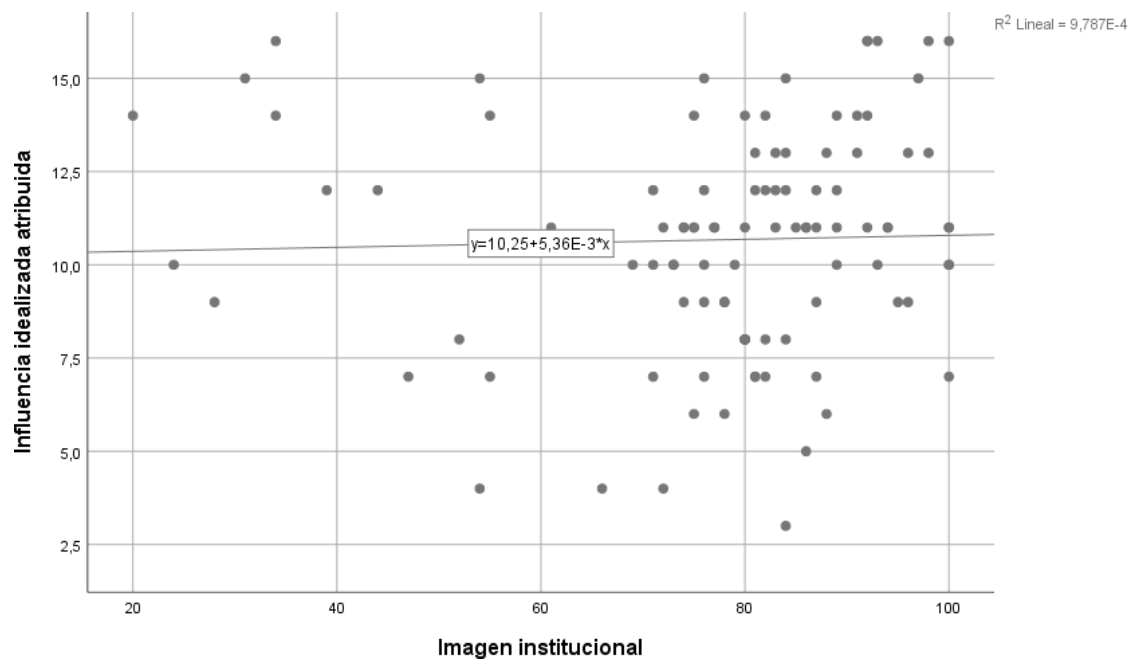
Tabla 15

Correlación entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida

Variables	Imagen institucional	
	“rho”	P
Influencia idealizada atribuida	0.166	.099

Figura 13

Correlación entre imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida



Hipótesis específica 2: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

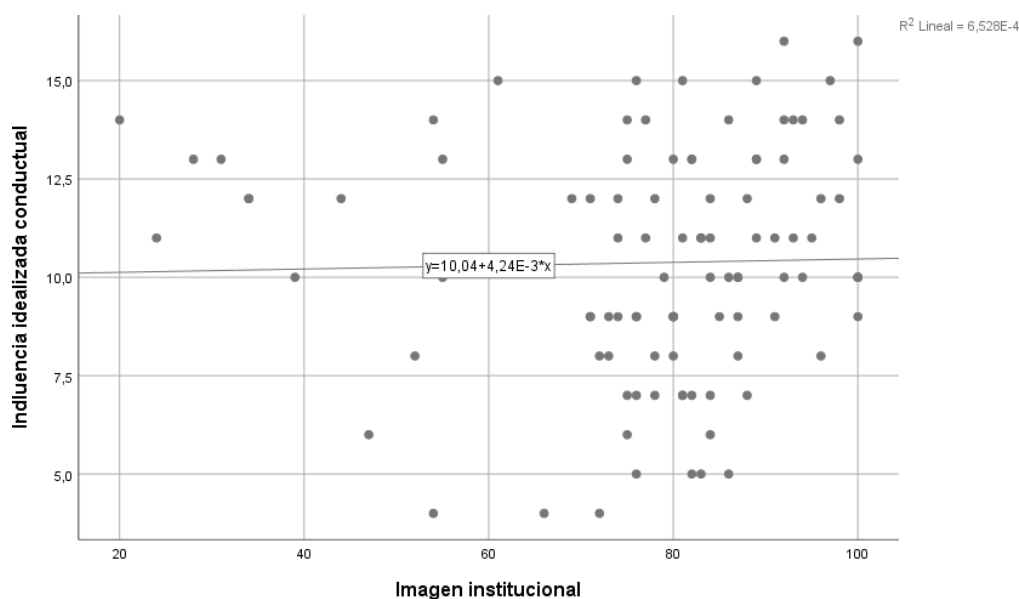
En la Tabla 16 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 4: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. Se observa que la dimensión influencia idealizada conductual se correlacionan de manera directa y débil con la imagen institucional; sin embargo, esta relación no es significativa ($p > .05$). Este hallazgo no permite probar la segunda hipótesis.

Tabla 16

Correlación entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual

Variables	Imagen institucional	
	“rho”	P
Influencia idealizada conductual	0.152	.132

Figura 14 *Correlación entre imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual*



Hipótesis específica 3: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

En la Tabla 17 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 5: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. Se observa que la dimensión motivación inspiracional se correlacionan de manera directa y débil con la imagen institucional; además, esta correlación es significativa ($p < .05$). Este hallazgo permite probar la tercera hipótesis.

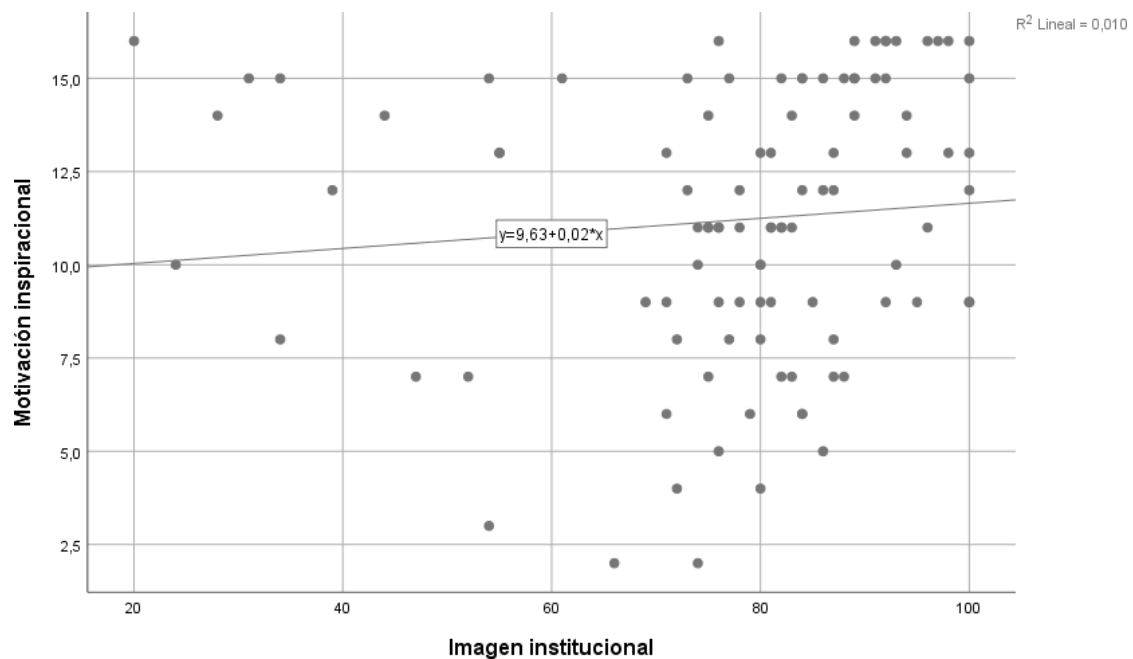
Tabla 17

Correlación entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional

Variables	Imagen institucional	
	“rho”	P
Motivación inspiracional	0.264	.008

Figura 15

Correlación entre imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional



Hipótesis específica 4: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

En la Tabla 18 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 6: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. Se observa que la dimensión estimulación intelectual se correlacionan de manera directa y débil con la imagen institucional; además, esta correlación es significativa ($p < .05$). Este hallazgo permite probar la cuarta hipótesis.

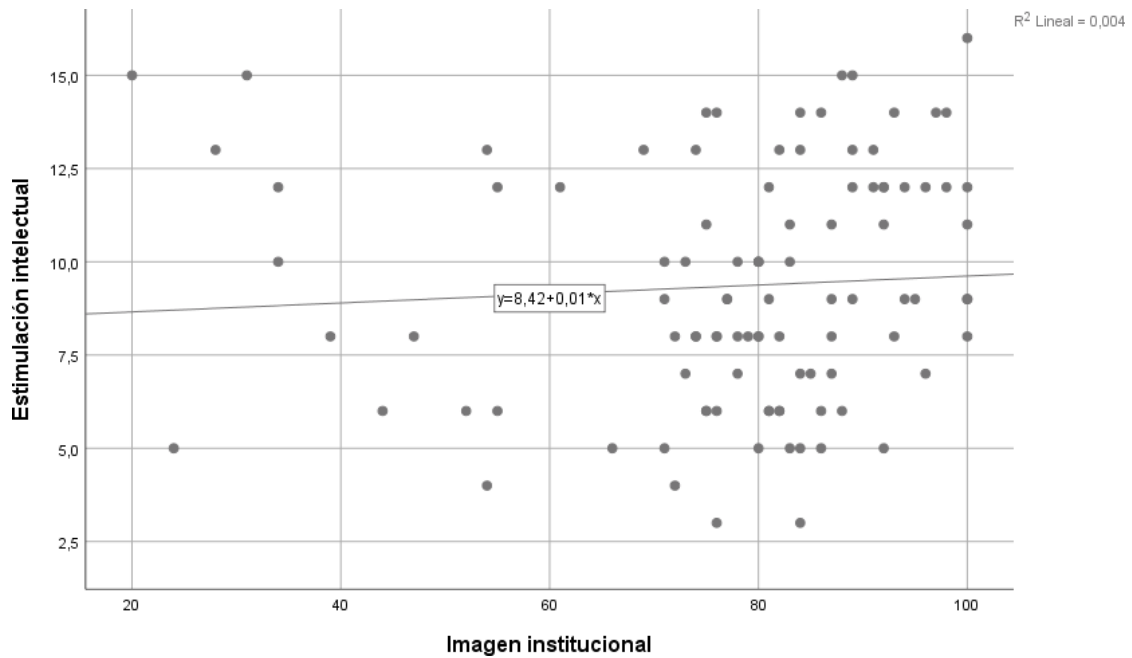
Tabla 18

Correlación entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual

Variables	Imagen institucional	
	“rho”	P
Estimulación intelectual	0.201	.045

Figura 16

Correlación entre imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual.



Hipótesis general: Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

En la Tabla 19 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT. Se observa que

ambas variables se correlacionan de manera directa y débil; además, esta correlación es significativa ($p < .05$). Este hallazgo permite probar la hipótesis general.

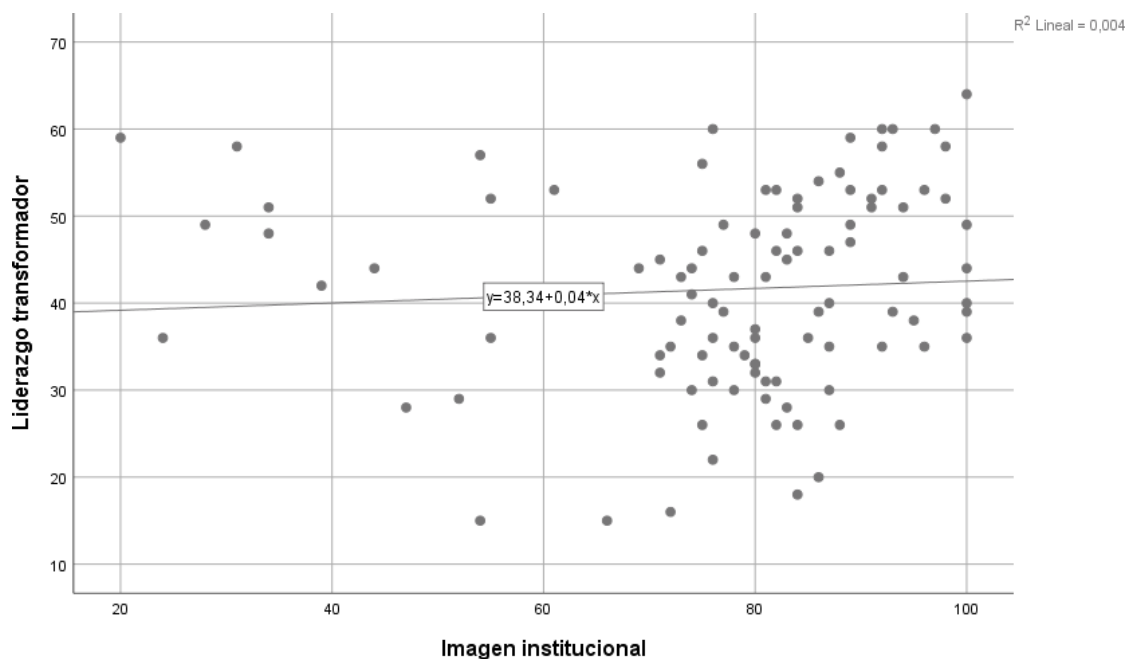
Tabla 19

Correlación entre la imagen institucional y el liderazgo transformador

Variables	Imagen institucional	
	“rho”	P
Liderazgo transformador	0.226	.024

Figura 17

Correlación entre imagen institucional y el liderazgo transformador.



4.4 Discusión de resultados

La discusión del presente estudio se organiza en función de las hipótesis formuladas, las implicancias de los resultados, la contrastación de estos con investigaciones similares y

las limitaciones. Asimismo, se empieza con las hipótesis específicas y se finaliza con la hipótesis general.

Con respecto a la primera hipótesis específica en la que se indicaba que existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT, la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador se correlaciona de manera directa y débil con la imagen institucional; sin embargo, esta relación no es significativa ($p > .05$). Este hallazgo no permite probar la primera hipótesis específica.

Este hallazgo se podría explicar debido a que la imagen institucional percibida por el personal de tropa no implica, necesariamente, que también desarrollen una percepción de un líder que entusiasme, transmita confianza y respeto. Al parecer, las características del líder no actuarían de modo que sus seguidores le admiren y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico (Bass, 1985; Burns, 1978).

Con respecto a la segunda hipótesis específica que indicaba la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT, se halló que la dimensión influencia idealizada conductual se correlaciona de manera directa y débil con la imagen institucional; sin embargo, esta relación no es significativa ($p > .05$). Este hallazgo no permite probar la segunda hipótesis específica.

Se verificó que, a mayor influencia idealizada conductual, existirá mayor imagen institucional; es decir, el hecho de que el personal de tropa perciba que les proveen una visión clara de sus objetivos, los estimulará a tener la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades (Bass, 1985; Burns, 1978) y ello contribuirá a mejorar un mejor nivel de imagen institucional.

Con respecto a la tercera hipótesis que indicaba la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT, los hallazgos indicaron que la dimensión motivación inspiracional se correlacionan de manera directa y débil con la imagen institucional; además, esta correlación es significativa ($p < .05$). Este hallazgo permite probar la tercera hipótesis específica.

Se verificó que a mayor motivación inspiracional existirá mayor imagen institucional, lo cual tendría que ver con el hecho de que el personal de tropa percibe al líder como una persona que aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Bass (1985) y Burns (1978). Percibir al líder de este modo provocaría que también perciban una mejor imagen institucional.

Con respecto a la cuarta hipótesis específica que indica la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT, se halló que la dimensión estimulación intelectual se correlacionan de manera

directa y débil con la imagen institucional; además, esta correlación es significativa ($p < .05$). Este hallazgo permite probar la cuarta hipótesis específica.

Se verificó que a mayor estimulación intelectual existirá mayor imagen institucional. Esto se podría explicar debido a que, si el personal de tropa percibe a un líder que fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas y motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes, entonces el personal se transformarían en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder (Bass, 1985; Burns, 1978), lo cual también repercutiría en la imagen institucional que perciben.

Finalmente, con respecto a la hipótesis general, en la que se indicaba la existencia de una relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT, se halló que ambas variables se correlacionan de manera directa y débil; además, esta correlación es significativa ($p < .05$). Este hallazgo permite probar la hipótesis general.

Se evidenció que a mayor liderazgo transformador existirá mayor imagen institucional. Esto se explicaría debido a que en ámbito castrense se transmiten valores y disciplina para el cumplimiento de las funciones inherentes a la preparación del personal de tropa, lo cual repercutirá en la imagen institucional Castillo (2017).

Asimismo, Salas (2013) encontró que el liderazgo transformacional ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo. Por tanto, se concluyó que aquellos directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en el proceso de

elaboración de los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades y valores de éstos y que en definitiva integran a sus empleados en la organización, generarán mayores niveles de felicidad laboral frente a los colaboradores que no tienen la oportunidad de trabajar en este contexto. Además, la integración con la institución repercutiría en la imagen institucional.

Al respecto Sepúlveda (2009) explica que el liderazgo ejercido trasciende cualquier intercambio entre los miembros del grupo y el líder. Estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo. Ello es precisamente lo que se imparte al personal de tropa. Al respecto, Burns (1978) indica que el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo. Esto repercutiría en formar una única identidad que es la institucional.

Fournier y Yebrín (2006) señalan que la identidad es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento ante la comunidad, es la manera por la cual transmite quien es, qué es, qué hace y cómo lo hace, cimentándose en un conjunto de representaciones mentales tanto afectivas como racionales que un individuo o un grupo de individuos asocian a una institución; representaciones que son el resultado concreto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos. Se trata de una representación mental creada como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno; es decir, esto explicaría la formación de la imagen institucional y su relación con el liderazgo transformador.

Por último, cabe destacar la importancia del liderazgo transformador en el personal de tropa del servicio militar voluntario, lo cual es responsabilidad de la institución, ya que esta, al asegurarla también influye en la satisfacción del personal, asegura también la expectativa de permanencia en la institución y la imagen institucional percibida por ellos (Vecina et al., 2009).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. No existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.
2. No existen una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.
3. Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.
4. Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.
5. Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT.

5.2 Recomendaciones o sugerencias

1. Coordinar con el Comando del GRUOT, a fin de que se realicen acciones para mejorar el nivel de liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario. Una de las acciones estaría dirigida a incluir en talleres de liderazgo para el personal de la GRUOT.
2. Recomendar al Departamento de Relaciones Públicas y Protocolo de la Dirección de Información de la Fuerza Aérea del Perú, la elaboración de un plan de mejora para incrementar el nivel de imagen institucional encontrado en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.
3. Recomendar al Departamento de Investigación de la EMGRA DIGPE O ESFAP la realización de un estudio cualitativo con la finalidad de profundizar el análisis de las variables liderazgo transformador e imagen institucional satisfacción en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.
4. Recomendar a la Dirección General de Personal de la FAP que determine la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación en una muestra representativa de la Fuerza Aérea del Perú.
5. Recomendar que la DIGPE replique la investigación, considerando otras unidades de la Fuerza Aérea del Perú para realizar un análisis de su personal en lo referente al liderazgo transformador y la imagen institucional.

REFERENCIAS

Agüero, F. (1992). The Military and the Limits to Democratization in South America. En Scott Mainwaring, Guillermo O'Donnell and Arturo Valenzuela (comps.), *Issues in democratic consolidation: The New South American democracies in comparative perspective* (pp. 153-198). University of Notre Dame Press.

Alarcón, R. (2013). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Editorial Universitaria de la Universidad Ricardo Palma.

Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996): *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison Wesley.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Episteme.

Banco Mundial (2020). *Balance militar*. Estocolmo: Instituto Internacional de Estudios Estratégicos del Banco Mundial.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.TOTL.P1?locations=PE>

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The FreePress.

- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-118.
- Bass, B., & Bass, R. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. Third edition. The Free Press.
- Blejmar, B., Niremberg, O., & Perrone, N. (1997). *La juventud y el liderazgo transformador*. Organización Panamericana de la Salud y Ediciones Novedades Educativas.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Cardona, P. (2005). *Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Empresa Activa.
- Castillo, A. C. (2017). *La imagen Institucional del ejército y su influencia en la valoración por la sociedad en la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales "Cuartel Mariscal Andrés Avelino Cáceres" Tarapoto, año 2016*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Castro, L. (2014). *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional Del Callao, 2013*. (Tesis doctoral).

Universidad de San Martín de Porres.

Chávez, J., Cigüeñas, M., & Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico.

Contini, F. (2013). *La formación profesional integral y la identidad con los valores institucionales de la Fuerza Aérea del Perú (FAP), en la Escuela de Oficiales de la FAP- Año 2012*. (Tesis de licenciatura). Escuela de Oficiales de la FAP.

Del Campo, E. (2014). The armed forces and public opinion in Latin America. *Journal of the Spanish Institute for Strategic Studies*, 4, 1-36.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4900472/2.pdf>.

Escuela de Oficiales de la FAP (2005). *Ordenanza FAP 30-6 de fecha 26.10.2005, sobre Normas de ética profesional*. EOFAP.

Escuela de Oficiales de la FAP (2010). *Manual de Educación del Cadete y Cadete aspirante de la Escuela de Oficiales*. EOFAP.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Flores, J. (2005). *Identidad nacional y fuerzas armadas: Picante a la tacneña*. Instituto de Defensa Legal. IDL.

- Fournier, R., & Yebrín, S. (2006). *La identidad institucional como proceso emergente de la ausencia de comunicación eficaz*. Informe de investigación. Centro de Convivencia.
- García, K. (2007). Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de Barranca, Chacarita y Puntarenas. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 7(2), 1-27.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9265>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
<https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- George, J., & Jones, G. (1997): Experiencing work: values, attitudes, and modos. *Human Relations*, 50, 393-416.
- González, O. D., González, O. R., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional. *Telos*, 15(3), 355-371.
- Guédez, C., & Osla, K. (2012). *Factores de la imagen institucional universitaria: Perspectiva dese un sector del público interno, personal administrativo*. Informe de Investigación científica presentado en el V Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias 2012, Universidad de Carabobo.

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135-143.

Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*. Granica.

Kranias, A., & Bourlessa, M. (2013). Investigating the relationship between service quality and loyalty in Greek banking sector. *Procedia Economics and Finance*, 5, 453-458.

Kruijt, D. & Koonings, K. (2002), Fuerzas Armadas y política en América Latina: perspectivas futuras [Armed Forces and Politics in Latin America: Future Prospects]. *Iberoamericana*, 8(2), 7-22.

Leithwood, K. (1999). *The move toward transformational leadership*. *Educational leadership*. New York University Press.

Martinelli, R. (2015). *Percepción de los estudiantes de la UPC en comparación a los Cadetes de la EOFAP en relación a la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú*. (Tesis de licenciatura). Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.

Martins, P., Commoroto, T., Díaz, L., & Canelon, E. (2009). Liderazgo transformacional

y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.

Méndez, R. (2009). *Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns*. <http://rogermendezbenavides>.

Mendoza, I. A., Escobar, G. R., & García, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 10(38), 189-206.

Ministerio de Defensa. (s/f). *Manual de ética profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas del Perú*. Ministerio de Defensa.

Moreira, C. M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.

Morocho, L. M. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.

Muente, J. A. (2014). *Marketing e imagen institucional en la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú-2012*. (Tesis de licenciatura). Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.

- Noreña, D. A. (2019). *Liderazgo militar: revisión literaria*. Universidad de Lima.
<http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/7736>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Sage.
- Olmeda, J. A. (2005). *Democracias frágiles. Las relaciones civiles-militares en el mundo iberoamericano*. [Fragile Democracies. Civilian-Military Relations in the Ibero-American World]. Tirant lo Blanch-Instituto General Gutiérrez Mellado.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Revista Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Palomino, M. (2014). *Liderazgo transformacional y gestión institucional en las instituciones educativas de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castelló.
- Rengifo, M. R. (2018). *Estrategia frente a la falta de personal de tropa servicio militar voluntario en el Ejército del Perú que trae como consecuencia la disminución en el cumplimiento de las funciones operacionales*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ríos, M. (2009). *Imagen institucional*. Centro Langle.

Rodríguez, R. (2010). *Liderazgo transformador*. Cooperación Austriaca para el Desarrollo.

Rodríguez-Guiza, M. A., Juárez-Montes, F. & Rivera-Cruz, J. M. (2015). Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento. *Revista de Sanidad Militar de México*, 69(2), 92-101.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/sanmil/sm-2015/sm152b.pdf>

Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia.

Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Universidad Marcelino Champagnat.

Sepúlveda, L. Y. (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia.

Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: Un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.

Vásquez, J. C. (2015). *Liderazgo de directivos y gestión educativa. Caso: Según percepción de los docentes civiles de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú. Año 2012*. (Tesis de licenciatura). Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea

del Perú.

Vecina, M. L., Chacón, F., & Sueiro, M. J. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117.

Villacreces, A. S. (2013). *Efectos del liderazgo transformacional en las empresas*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Francisco de Quito.

Villanueva, M. M. (2018). *Liderazgo directivo e imagen institucional según percepción de los padres de familia de una institución educativa inicial de Palpa, 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.

Warr, P. (2007). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99-106.
<http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a15>

Worchel, S., et al. (2003). *Psicología social*. Thompson.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

Titulo	Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Diseño
Relación entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT. Lima, 2020	¿Qué relación existe entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT?	Determinar la relación que existe entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT.	H ₁ : Existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformador e imagen institucional en personal del servicio militar voluntario del GRUOT.	Enfoque cuantitativo. Alcance correlacional. Diseño no experimental, de tipo transversal correlacional.
	Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VARIABLES en estudio
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. 	H ₁ : Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada atribuida del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.	Variables a relacionar: Variable a relacionar 1: Liderazgo transformador (definición operacional). Puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la Escala de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador en el personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión influencia idealizada conductual del liderazgo transformador 	H ₂ : Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión influencia conductual del liderazgo transformador en	Variable a relacionar 2: Imagen institucional (definición operacional). Es

Titulo	Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Diseño
	<p>del servicio militar voluntario del GRUOT?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT? ▪ ¿Qué relación existe entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT? 	<p>en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. ▪ Determinar la relación que existe entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT. 	<p>el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.</p> <p>H₃: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.</p> <p>H₄: Existe una relación estadísticamente significativa entre la imagen institucional y la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformador en el personal del servicio militar voluntario del GRUOT.</p>	<p>el puntaje obtenido por un efectivo del servicio militar voluntario del GRUOT en la Encuesta de Percepción de la Imagen Institucional de Martinelli (2015).</p>

Anexo 2

Tabla de operacionalización de variables

Variable de estudio:	Dimensión	Indicador	Ítems	Alternativas	Escala de medición
Liderazgo transformador	Influencia idealizada atribuida	Puntaje obtenido en la dimensión.	5, 8, 9, 11.		Intervalo
	Influencia idealizada conductual	Puntaje obtenido en la dimensión.	2, 7, 10, 15.	0= Nunca. 1= Rara vez. 2= A veces. 3= A menudo. 4= Siempre.	
	Motivación inspiracional	Puntaje obtenido en la dimensión.	4, 6, 12, 16.		
	Estimulación intelectual	Puntaje obtenido en la dimensión.	1, 3, 13, 14.		
Imagen institucional	Imagen institucional	Puntaje obtenido en la encuesta	1 al 20.	1=Muy en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo	Intervalo

Anexo 3

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO MLQ

INSTRUCCIONES

A continuación Ud. hallará varias afirmaciones acerca de cómo percibe al superior a cargo de la tropa. Sólo escoja la alternativa que refleje la realidad con respecto a cómo este superior conduce a la tropa. Marque su respuesta con un aspa (X), de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- N = Nunca.
RV = Raras veces.
AV = A veces.
CS = Casi siempre.
S = Siempre.

No hay respuestas buenas o malas. Responda tan rápido como le sea posible, sin pensar demasiado acerca de algún ítem en particular. Usualmente la primera idea que se nos viene a la "mente" resulta ser la más conveniente.

Nº	El superior que está a cargo de la tropa:	N	RV	AV	CS	S
1.	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	N	RV	AV	CS	S
2.	Expresa sus valores y creencias más importantes.	N	RV	AV	CS	S
3.	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	N	RV	AV	CS	S
4.	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	N	RV	AV	CS	S
5.	Me siento orgulloso/a de estar bajo su mando.	N	RV	AV	CS	S
6.	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	N	RV	AV	CS	S
7.	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	N	RV	AV	CS	S
8.	Por el bienestar de la tropa es capaz de ir más allá de sus intereses.	N	RV	AV	CS	S
9.	Actúa de modo que se gana mi respeto.	N	RV	AV	CS	S
10.	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	N	RV	AV	CS	S
11.	Se muestra confiable y seguro.	N	RV	AV	CS	S
12.	Construye una visión motivante del futuro.	N	RV	AV	CS	S
13.	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	N	RV	AV	CS	S
14.	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	N	RV	AV	CS	S
15.	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	N	RV	AV	CS	S
16.	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	N	RV	AV	CS	S

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA FAP

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de frases vinculadas a la evaluación de la percepción de la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú. Le solicitamos responder con veracidad ya que la encuesta es anónima, elegir una respuesta para cada una de las frases. Marque su respuesta con un aspa (X), de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- TA = Totalmente de acuerdo.
 A = De acuerdo.
 I = Indiferente.
 D = En desacuerdo.
 TD = Totalmente en desacuerdo.

Nº	Ítems	TA	A	I	D	TD
1.	La Fuerza Aérea cumple su función tanto en la defensa como en el desarrollo de nuestro país.	TA	A	I	D	TD
2.	La FAP es una institución modelo en la sociedad.	TA	A	I	D	TD
3.	Tenemos una Fuerza Aérea moderna y equipada que favorece al desarrollo de nuestro país.	TA	A	I	D	TD
4.	El CAP. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales representa la más alta imagen de entrega, sacrificio y amor a la patria.	TA	A	I	D	TD
5.	La Fuerza Aérea está en la capacidad de defender la soberanía nacional sin problema alguno.	TA	A	I	D	TD
6.	La calidad de vida y el bienestar social del personal FAP son los adecuados.	TA	A	I	D	TD
7.	La FAP lleva la presencia del Estado a las zonas más vulnerables y/o alejadas del país.	TA	A	I	D	TD
8.	La población se siente identificada con la FAP.	TA	A	I	D	TD
9.	Acostumbra asistir o le interesan los festivales aéreos.	TA	A	I	D	TD
10.	Los miembros de la FAP son personas cuidadosamente seleccionadas y adecuadamente capacitadas.	TA	A	I	D	TD
11.	La FAP es una institución honesta y transparente.	TA	A	I	D	TD
12.	La Fuerza Aérea contribuye al desarrollo económico y social del Perú.	TA	A	I	D	TD
13.	Nuestro país podría superar el narcoterrorismo aún sin la labor de la FAP.	TA	A	I	D	TD
14.	El personal FAP es ejemplo de hidalguía y disciplina.	TA	A	I	D	TD
15.	La población no se vería afectada si no hubiese FAP.	TA	A	I	D	TD
16.	Considera a la Fuerza Aérea como una institución muy profesional y nada improvisada.	TA	A	I	D	TD
17.	La FAP incentiva en la población las buenas costumbres, los valores morales y el liderazgo.	TA	A	I	D	TD
18.	La FAP genera avances tecnológicos significativos.	TA	A	I	D	TD
19.	Ser aviador es una profesión ejemplar y muy interesante.	TA	A	I	D	TD
20.	La Fuerza Aérea del Perú genera en mi respeto y amor por mi patria.	TA	A	I	D	TD

FICHA DE DATOS

Sexo:

- (1) Femenino
- (2) Masculino

Edad: _____

Lugar de nacimiento:

- (1) Lima
- (2) Provincia

Estado civil:

- (1) Soltero
- (2) Casado o conviviente
- (3) Divorciado o separado

Grado:

- (1) Sargento 1ro.
- (2) Sargento 2do.
- (3) Cabo
- (4) Avionero

Tiempo de servicio: _____

Nivel de instrucción:

- (1) Primaria
- (2) Secundaria
- (3) Superior Técnico
- (4) Superior universitario

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación se realiza para la tesis de Licenciatura del Teniente FAP Marco Antonio Moreno Atoche. La meta de este estudio es indagar sobre la percepción del liderazgo transformador ejercido por sus superiores y la percepción que tiene sobre la imagen institucional de la FAP.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar dos cuestionarios breves que tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a los cuestionarios serán codificadas y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, para la tesis de Licenciatura del Teniente FAP Marco Antonio Moreno Atoche. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es indagar sobre la percepción del liderazgo transformador ejercido por sus superiores y la percepción que tiene sobre la imagen institucional de la FAP.

Me han indicado también que tendré que responder dos cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos. Reconozco que la información que yo provea en esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Anexo 4

BASE DE DATOS

DATA V1: LIDERAZGO TRANSFORMADOR

1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3
1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	1	2	1	2	1	1	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2
2	1	2	1	2	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	2
1	1	2	1	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	3	2	2	1	2	3	4	3	3	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
2	2	2	2	2	1	2	2	1	4	4	2	2	3	4	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3
1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
2	2	2	4	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3
1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	2	2	3	4	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3
2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	3
3	3	2	4	1	2	2	2	3	3	2	2	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
3	2	2	4	3	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
3	2	3	2	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2
1	2	2	4	1	1	3	1	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2	2	1	2	3	4
2	1	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3
2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	2	4	4	4
2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4
2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2
1	2	1	2	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3
3	1	1	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	3
3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3

