



Colección Ciencias Militares

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

Mónica del Pilar Balaguera Rojas

Abdénago Yate Arévalo

(Editores)



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
"General Rafael Reyes Prieto"



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Bogotá, D.C., 2022

Colección Ciencias Militares

Esta colección articula los trabajos de investigación que abordan los saberes relacionados con educación y doctrina de índole castrense. Este cuerpo de conocimientos es fundamental para las Fuerzas Militares, dado el valor que representan las actividades pedagógicas y los parámetros implicados para la instrucción táctica, el aprendizaje académico-profesional y la formación militar integral.

Respice Militia (Investigación formativa)

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

Mónica del Pilar Balaguera Rojas

Abdénago Yate Arévalo

Editores



**Catalogación en la publicación – Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” /
Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”**

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares / editores Mónica del Pilar Balaguera Rojas y Abdénago Yate Arévalo -
Bogotá: Editorial ESDEG, ESMIC Sello Editorial, 2022.

121 páginas : ilustraciones, fotografías cuadros y gráficas ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo

ISBN 978-628-95446-3-3

E- ISBN 978-628-95446-4-0

(Ciencias Militares. Respice Militia)

1.Mujeres militares -- Colombia -- Siglo XXI 2.Mujeres soldado -- Colombia -- Siglo XXI 3.Colombia -- Fuerzas Armadas -- Mujeres i.Balaguera Rojas, Mónica del Pilar (editora - autor) ii.Yate Arévalo, Abdénago (editor) iii. Céspedes Quimbayo, Edgar Mauricio, Sargento Primero (autor) iv.García Riaño, María Clara (autor) v.Alvarado , Yimmy Constanza (autor) vi.Gutiérrez Garay, Oskar (autor) vii.Peña Silva, John Alberto, Mayor (autor) viii.Farfán González, María Carolina (autor) ix.Nossa Ortiz, Leonel (autor) x.Colombia. Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto (ESDEG) xi.Colombia. Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC)

UB419.C7 L53 2022
3355.22082 23

Registro Catálogo SIBFuP 991249715007231



Archivo descargable en formato MARC en: <https://tinyurl.com/esdeg991249715007231>

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares
Primera edición, 2022

Editores

Mónica del Pilar Balaguera Rojas
Abdénago Yate Arévalo

Cubierta

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez con base en
imágenes del Ejército Nacional de Colombia

ISBN impreso 978-628-95446-3-3

ISBN digital 978-628-95446-4-0

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640>

Libro electrónico publicado a través de la plataforma
Open Monograph Press.

Tiraje de 100 ejemplares

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

2022 Escuela Militar de Cadetes
“General José María Córdova”

Departamento de I+D+i

Sello Editorial ESMIC

Calle 80 No. 38-00. Bogotá, D. C., Colombia

www.libroesmic.com

2022 Escuela Superior de Guerra

“General Rafael Reyes Prieto”

Vicedirección de Investigación

Sello Editorial ESDEG

Carrera 11 No. 102-50. Bogotá, D.C., Colombia

www.esdeglibros.edu.co

El contenido de este libro corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representa necesariamente la posición oficial ni institucional de las instituciones participantes, la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova, la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Libro resultado de investigación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” publicado en coedición con la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”.



Los libros publicados por el Sello Editorial ESMIC y el Sello Editorial ESDEG son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Brigadier General **Luis Fernando Salgado Romero**
Director

Coronel **Andrés Hernando Parra Espitia**
Subdirector

Teniente Coronel **Edie Fernando Orozco Becerra**
Vicerrector Académico



Mayor **Carlos Humberto Vargas Moreno**
Jefe del Departamento de I + D + i

William Castaño Marulanda
Coordinador del Sello Editorial Esmic

Gypsy Bonny Español Vega
Traductora

Felipe Solano Fitzgerald
Corrector de Estilo

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez
Diseño y Diagramación

Contenido

Introducción	9-10
<i>Mónica del Pilar Balaguera Rojas</i>	
Capítulo 1	
Liderazgo transformacional femenino	11-42
<i>Edgar Mauricio Céspedes Quimbayo y María Clara García Riaño</i>	
Capítulo 2	
Empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”	43-65
<i>Yeimmy Constanza Alvarado y Oskar Gutiérrez Garay</i>	
Capítulo 3	
Percepciones del liderazgo y autoridad de oficiales y alféreces femeninas de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”	67-91
<i>John Alberto Peña Silva y Óskar Gutiérrez Garay</i>	
Capítulo 4	
Retos y desafíos del liderazgo femenino en el Ejército colombiano para el siglo XXI	93-118
<i>María Carolina Farfán González y Leonel Nossa Ortiz</i>	
Conclusiones	119-121
<i>Mónica del Pilar Balaguera Rojas</i>	

Introducción

Mónica del Pilar Balaguera Rojas¹

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Este libro es el resultado del esfuerzo investigativo de profesionales de diferentes áreas del conocimiento, pero a quienes los une la pasión por el estudio del liderazgo y la relación con el género femenino, de allí que en este trabajo manifiesten posturas diversas sobre el liderazgo femenino en las Fuerzas Militares de Colombia. De esta forma se pretende presentar una visión amplia y profunda de lo que implica ser mujer y, aún más, ser líder en una institución donde el mando históricamente ha sido de los hombres.

Los capítulos que integran esta obra son el fruto de investigaciones realizadas en la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). En estos trabajos, los maestrandos estudian aspectos claves del liderazgo femenino, desde una perspectiva histórica y teórica, para fundamentar su trabajo empírico y hacer valiosos aportes que pretenden impactar las Fuerzas Militares y convertirse en agentes de cambio para las instituciones.

¹ Magister en Psicología Jurídica de la Universidad Santo Tomás. Especialista en Psicología Jurídica de la Universidad Santo Tomás y Psicóloga de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3786-5553> Contacto: monica.balaguera@esmic.edu.co

El liderazgo femenino es un tema de actualidad, pues cada vez es más frecuente el ingreso de las mujeres en el ámbito militar. Aunque hace poco tiempo era pequeño el número de mujeres en las filas, hoy en día un gran número de ellas tienen un particular interés en pertenecer a las Fuerzas Militares. Así lo demuestran las estadísticas de incorporación del Ejército, la Armada, y la Fuerza Aérea.

En este escenario, los capítulos que apoyan el desarrollo investigativo de este libro son: 1) *Liderazgo transformacional femenino*, 2) *Empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*, 3) *Percepciones del liderazgo y autoridad de oficiales y alféreces femeninas de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”* y 4) *Retos y desafíos del liderazgo femenino en el Ejército colombiano para el siglo XXI*. Cada uno de estos trabajos contiene aportes significativos para comprender el liderazgo femenino en las Fuerzas Militares de Colombia y hace recomendaciones para que la institución mejore las condiciones y participación de las mujeres que son parte de la Fuerza.

La realización de este libro no habría sido posible sin el invaluable apoyo de múltiples personas, comenzando por los autores que componen esta magnífica obra, los miembros de la comunidad administrativa de la Facultad de Posgrados, los directivos de la Esmic y, en general, las personas que de alguna manera participaron en su creación. Se espera que cada aporte permita mejorar y enaltecer el quehacer de la mujer en el ámbito castrense, independientemente del rol que desempeñe.

Liderazgo transformacional femenino*

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640.01>

Edgar Mauricio Céspedes Quimbayo

María Clara García Riaño

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. Con el fin de caracterizar el liderazgo transformacional femenino en la División de Aviación Asalto Aéreo del Ejército Nacional de Colombia (DAVAA), se aplicó el instrumento Multifactor Leadership Questionary MLQ 5X Corto, relacionándolo con el desarrollo y el desempeño laboral. Se visibiliza el liderazgo transformacional de las mujeres oficiales y suboficiales en la DAVAA desde las características de liderazgo, para el perfil requerido en cargos como jefes de operaciones, segundas al mando (ejecutivas) y comandantes de Unidades Tácticas, con responsabilidades de tipo estratégico, organizacional, manejo de personal y responsabilidades administrativas. Según el estudio, las características singulares de las mujeres oficiales y suboficiales de la DAVAA son similares, quizá por sus roles en específico o responsabilidades y cargos administrativos que tienen cercana similitud, siendo el liderazgo transformacional parte activa de cada una de las variables estudiadas.

Palabras clave: desempeño femenino; Ejército Nacional; empoderamiento femenino; estudio de género; liderazgo transformacional; personal militar.

* El presente capítulo es producto derivado del proyecto de investigación formativa “Liderazgo transformacional femenino”, vinculado al Grupo de Investigación en Ciencias Militares (COL0082556) adscrito a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, categorizado en B en Minciencias. Los puntos de vista y los resultados de este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Edgar Mauricio Céspedes Quimbayo

Suboficial del Ejército Nacional. Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Administrador de empresas del Politécnico Gran Colombiano. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1707-9643>. Contacto: edgar.cespedes@buzonejercito.mil.co

María Clara García Riaño

Candidata a doctora en Psicología Empresarial en la Universidad Americana de Europa. Magíster en Psicología de los Negocios de la London Metropolitan University. Especialista en Derecho y Empresa de la Universidad de La Sabana. Psicóloga y pedagoga infantil de la Universidad de La Sabana. Docente de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5903-0090>. Contacto: maria.garciar@esmic.edu.co

Citación APA: Céspedes Quimbayo, E. M., & García Riaño, M. C. (2022). Liderazgo transformacional femenino. En M. del P. Balaguera Rojas & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares* (pp. 11-42). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289544640.01>

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

ISBN impreso: 978-628-95446-3-3

ISBN digital: 978-628-95446-4-0

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial ESMIC

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2022



Introducción

El liderazgo transformacional, visto desde el enfoque femenino, es un parámetro en tomas de decisión y acciones frente al desarrollo y el desempeño de capacidades dentro de las organizaciones. La presencia femenina en las organizaciones internacionales, en la actualidad, es cada vez más relevante en cargos administrativos de alto nivel, con lo cual se reconoce la importancia de las mujeres en la vida laboral.

Por ejemplo, dentro de las organizaciones castrenses, en Colombia, para el año 2011 había mujeres exclusivamente en el cuerpo administrativo en el Ejército Nacional, mientras que hoy día hay capitanes de tercer año: 2.000 mujeres militares de arma, que algún día podrán ser comandantes de unidades tácticas, donde deberán desplegar sus capacidades mentales y psicológicas, y de empoderamiento dentro de los contextos administrativo, estratégico, disciplinar, social y personal.

Este grupo de mujeres se está preparando para tomar decisiones de índole administrativo, militar, operacional y táctico; el reto principal al que se enfrentan ha sido poder liderar personal masculino con altos niveles de machismo, que no estaban acostumbrados a ser direccionados por una mujer.

Entre los cargos que han tenido las mujeres, en la División de Aviación Asalto Aéreo del Ejército (DAVAA) están: pilotos de aeronaves de ala fija y de ala rotatoria; especialidades aeronáuticas como: mantenimiento, controladoras aéreas, abastecimiento, rescate aéreo y demás cargos que implican apoyo dentro de la Fuerza.

Así, llegar a determinar las diferencias en el liderazgo transformacional femenino del personal de la DAVAA permite evaluar las condiciones de comportamiento de este grupo y, por tanto, analizar las características del liderazgo transformacional femenino de esta unidad militar.

Entonces, en la primera sección se caracteriza la problemática; en la segunda se presentan bases teóricas e investigaciones relacionadas; en la tercera se presentan los resultados relevantes con sus respectivos análisis y, por último, las conclusiones y recomendaciones del caso.

Ahora bien, de acuerdo con el tipo de investigación, se estima conveniente que las hipótesis empleadas sean de clase mixta, puesto que se van a utilizar hipótesis descriptivas, correlacionales y de causalidad, a saber:

- *Hipótesis general:* (Hi1) El liderazgo transformacional femenino influye en el desempeño de las mujeres militares de la División de Aviación Asalto Aéreo del Ejército Nacional de Colombia.
- *Hipótesis específicas*
 - Hi2. El liderazgo transformacional femenino se relaciona con la toma de decisiones en el ámbito militar.
 - Hi3. El empoderamiento femenino se relaciona directamente con el desempeño de las mujeres en la División de Aviación Asalto Aéreo.
 - Hi4. No existen diferencias entre el liderazgo transformacional de las mujeres oficiales y las mujeres suboficiales de la División de Aviación Asalto Aéreo del Ejército Nacional de Colombia.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional fomenta que los esfuerzos y las motivaciones de los colaboradores y seguidores se encaminen hacia el logro de los objetivos comunes, a la vez que se mide la efectividad para el alcance de las metas propuestas. En palabras de Bracho y García (2017), “el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización” (p. 167), para lo cual es necesario que los líderes transformacionales tengan una visión clara del futuro de la organización. Así, el liderazgo transformacional busca estimular no solo al líder, sino también a sus seguidores, con el fin de realizar una transformación interna, pero con un objetivo colectivo sin salirse de los límites y parámetros de la organización (Cruz & Rodea, 2016).

El liderazgo transformacional enlaza la importancia de la creación de relaciones de estimulación mutua entre seguidores y líderes como agentes de integridad moral. A través de este tipo de liderazgo se impulsa y motiva a los

colaboradores a alcanzar un desempeño que supere las expectativas y metas propuestas al transformar sus capacidades y valores. Adicionalmente, como lo plantean Perilla y Gómez (2017), el liderazgo transformacional busca fortalecer los lazos entre colaboradores formando grupos de ayuda.

De esta manera, la capacidad y habilidad del líder en una organización para motivar, inspirar y fomentar al compromiso vinculándolo con los objetivos comunes de una organización es crucial e indispensable. Estas facetas hacen referencia a la caracterización del liderazgo transformacional en una organización, contrariamente a las del líder tradicional o comúnmente conocido en el ámbito militar como comandante, las cuales se focalizan en procesos racionales y poco carismáticos, donde no se enfatizan las emociones ni rescatan las capacidades de los colaboradores.

Los líderes transformacionales amplían y elevan el interés común de sus seguidores generando conciencia, motivación y aceptación, lo que finalmente se traduce en alta productividad, adecuado entorno laboral, comprometimiento y compromiso con la organización. Es así que el liderazgo transformacional se caracteriza por guiar y transformar a la persona hacia el cumplimiento de un objetivo social, a la vez que lo motiva a desempeñarse de mejor manera y fomenta su desarrollo individual. Por tanto, el líder transformacional se convierte en la cabeza inspiradora en un modelo de roles para sus colaboradores. Para que el liderazgo transformacional sea efectivo, el líder debe demostrar un conjunto de comportamientos directos conocidos como *dimensiones del liderazgo* (Páez et al., 2014), a saber:

- *Satisfacción.* Cuando un líder logra que sus seguidores se sientan más identificados por la misión y los objetivos propuestos, estos empiezan a experimentar mayor compromiso, los grupos son más cohesivos, se involucran más, lo que da lugar a un incremento sustancial del desempeño.
- *Motivación inspiradora.* Capacidad del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores, para alcanzar una visión fuerte y estable del futuro en la organización.
- *Estímulo intelectual.* Forma e intensidad que el líder utiliza para fomentar la capacidad creativa de sus colaboradores, lo cual genera

nuevas ideas que van a aportar un crecimiento social en la organización. Según Bandura (2019), cuando los líderes estimulan intelectualmente a sus colaboradores, la creatividad aumenta. Al respecto, Villa y Zabala (2019) mencionan que los líderes estimulan intelectualmente sus seguidores de cuatro formas: 1) estimulación intelectual orientada racionalmente; 2) estimulación intelectual orientada existencialmente; 3) estimulación intelectual estimulada empíricamente, y 4) estimulación intelectual orientada idealmente.

- *Efectividad.* El líder se interesa por sus colaboradores como personas, sectorizando y desarrollando estímulos.

No obstante, como señala Riquelme (2015), no hay un estilo único para liderar, pues ello depende de las contingencias. Así, para hablar de liderazgo se puede considerar que las características específicas de un líder varían ligeramente de la organización en que se desempeñe, aunque suele existir un patrón especial en el que las organizaciones identifican el éxito con los hombres y sus formas de gestión, más que con las mujeres.

Aquellos son identificados con patrones de comportamiento agresivo, independiente, sin emoción, objetivo, dominante, vivo, competitivo, hábil en los negocios, aventurero, seguro de sí mismo y ambicioso. Frente a ello, la mujer es conversadora, amable, discreta, tranquila, empática, estética, sumisa y expresiva, socavando su imagen constantemente como gestores eficaces (Martínez, 2015).

Liderazgo y toma de decisiones

Existe una relación directa entre la aplicación de los tipos de liderazgo y los resultados efectivos en los ejercicios realizados en las Fuerzas Militares en una Crisis Decisional de Desastre (CDD) como parte activa y relevante de la toma de decisiones. Por esta razón, para estudiar el comportamiento del líder en momentos de alta complejidad y crisis es imprescindible aplicar técnicas de liderazgo militar y uso de la experiencia en la planificación exacta de cada uno de los movimientos, tanto de personal como de material necesarios para la misión, la planificación de operaciones —ya sea de tipo bélico o apoyo a

condiciones de desastre—, ayudas humanitarias, desarrollo de misiones específicas establecidas o encomendadas y aplicación de los protocolos de Resultados Después de la Acción (RDA). Estos procedimientos se establecen para efectuar misiones conformadas con el fin de confrontar directamente al enemigo, sumado al enfoque del *proceso decisional*, que equivale al procedimiento selectivo de toma de decisiones que deben ser rápidas, efectivas y eficaces.

Cabe señalar que las teorías de los liderazgos transformacional y transaccional dan importancia a las dimensiones culturales, a los valores y las creencias compartidas de una cultura organizativa, y se reconoce que, estos, más que buenas prácticas, conductas y actitudes de las personas dentro de la organización, se convierten en una herramienta clave para el logro de los objetivos colectivos.

Entonces, el proceso de toma de decisiones en el rol militar está contextualizado para hacer frente especialmente a la complejidad, tratando temas de relevancia como tiempo, clima, condiciones, situaciones especiales, personal, moral, dinamismo, autoridad, economía de fuerza y recursos, entusiasmo y motivación (Riquelme, 2015).

El proceso de toma de decisiones impacta no solo en la vida cotidiana, sino también en el ámbito laboral, los cuales exigen características especiales que se deben complementar con el liderazgo. Como cualquier proceso, la toma de decisiones conlleva unas fases para la solución de problemas y direcciones que identifiquen la problemática y que faciliten el entendimiento de cada situación para dar la solución más efectiva posible a los conflictos (García et al., 2017). Estas fases se caracterizan de acuerdo con la complejidad de la situación presentada.

Ahora bien, la toma de decisiones dentro del ámbito militar implican un alto nivel de riesgo, de allí que el personal que comanda las tropas suela tener características que se corresponden con responsabilidades elevadas, por cuanto deben tomar decisiones con presiones de tiempo, situaciones personales y responsabilidades administrativas, lo cual podría llevar a la solución del problema o podría empeorar la situación. Además, ante un escenario como este, la persona que comanda debe proceder a reiniciar el proceso de análisis de la situación, los patrones de búsqueda, los insumos con que cuenta, el

personal y demás variantes que debe considerar para tomar decisiones (Arteaga & Ramón, 2009). Es decir, las decisiones militares implican un complejo rol de búsqueda de información e interrelacionar el planeamiento, la sustentación y la descripción de la necesidad, con los recursos humanos y materiales para el efectivo desarrollo de las operaciones. Uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones en el ámbito militar es que se dirigen vidas humanas y se trabaja con recursos del Estado, lo cual aumenta el nivel de complejidad y responsabilidad, razón por la cual es un proceso controlado por entes internos y externos mediante mecanismos de seguimiento y control que permiten blindar los procesos y procedimientos.

Liderazgo femenino

Los estudios sobre mujeres enfocados en liderazgo han consolidado la palabra *empoderamiento*: acción que ejercen aquellos a quienes les ha sido negada la toma de decisiones (Erazo et al., 2014). Batliwala (2017) menciona que el empoderamiento ha reemplazado virtualmente términos como *bienestar*, *mejoramiento*, *participación comunitaria* o *alivio de la pobreza*, para describir la meta del desarrollo de sus intervenciones.

La teoría de empoderamiento de la mujer nace con el fin de desafiar la subordinación; las mujeres deben reconocer la ideología legítima de dominación masculina y entender cómo esta perpetúa su opresión. Uno de los roles clave del agente activista es dar a la mujer acceso a un nuevo cuerpo de ideas e información que solo permitía el cambio de sus conciencias y el estímulo a la acción. Hay que partir de que el empoderamiento da un nuevo sentido de poder: las nociones de poder actual se han basado en condiciones de jerarquía y dominación masculina, con base en valores discriminatorios, destructivos y opresivos; ahora, el objetivo, como lo plantea Batliwala (2017), es fomentar una nueva concepción de poder en la que se asumen condiciones de democracia y poder compartido con equidad e igualdad.

Según Querol (2015), el liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres en ejercicio del liderazgo en las organizaciones, donde la toma de decisiones es fundamental. En dicho ejercicio, las habilidades personales, sociales y culturales se interrelacionan con

la inteligencia emocional por medio de herramientas de liderazgo, útiles tanto para hombres como para mujeres. Estas herramientas se vinculan con las capacidades de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía, comunicación asertiva, capacidad para resolución de conflictos, buen ambiente laboral, creatividad y logro de objetivos estratégicos en las organizaciones (Querol, 2015).

El análisis de los tipos de liderazgo, con respecto a la diferencia de géneros, ha permitido poner en evidencia la alta puntuación que obtuvieron las mujeres frente a los hombres en el poder explicativo de las necesidades y la predicción de interrogantes de sus colaboradores, debido a que las mujeres poseen más rasgos expresivos y comunales que generan confianza, los cuales se convierten en instrumentos de gestión (Hermosilla et al., 2016).

Es importante mencionar que con el liderazgo femenino en la participación de programas gubernamentales de apoyo desde la corresponsabilidad, el Estado busca compartir el riesgo con la sociedad civil, librándose de su papel paternalista (Kuromiya, 2018). Sin embargo, la raíz conceptual de este planteamiento ha sido cuestionada, pues ya desde su fundamento postula una condición de roles femeninos empoderados, de modo que, con ello, se contribuye a reforzar el papel de la mujer como única encargada del rol familiar, a la que se le adjudica la responsabilidad básica desde sus hogares, de tal manera que este tipo de programas obliga a las mujeres a desarrollar capacidades y características de liderazgo inicialmente en sus hogares y de cierta forma demostrando en sus familias un concepto nuevo de responsabilidad y ayuda, lo cual beneficia virtualmente a la sociedad.

Tener un jefe o rendir cuentas a un mando dentro de la estructura jerárquica de cualquier organización ha sido siempre un reto para algunas personas con ciertas características de liderazgo. Ahora bien, ejercer tal liderazgo acarrea sus propios retos y, sumado a esto, el personal femenino debe enfrentar diferentes situaciones que pondrán a prueba su virtud como cabeza de una organización o por lo menos como parte fundamental en la toma de decisiones de esta. De acuerdo con Horta (2022), el liderazgo se caracteriza por su racionalidad, asertividad, competitividad e independencia, factores asociados al género masculino, pero, según esta afirmación, se presume su carencia en el liderazgo

femenino. Por otro lado, para Horta (2022), la posición del líder femenino dentro de una organización se basa principalmente en su carisma y empatía.

Cabe mencionar que las diferencias culturales forman parte de las exigencias que afronta una persona que lidera un grupo, pues estas pueden llevar a que se dificulte la colaboración y, por tanto, conlleve a una disminución del progreso y el desarrollo de las capacidades sociales. Para que ello no suceda, el liderazgo femenino aporta desde el carisma y la empatía hacia el logro de los objetivos, donde la competitividad entre los miembros del grupo tiende a cero, de tal forma que el trabajo en equipo se convierte en un aliciente para el alcance del objetivo común que se tenga (Sapaico, 2022).

Las características relevantes del liderazgo femenino son: democrático, carismático, transaccional, situacional y participativo. Por otro lado, dadas sus características intrínsecas, el liderazgo masculino constituye un fenómeno que tradicionalmente suele vincularse con cargos administrativos o directivos, y al que le surgen propiedades como: competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea, rasgos instrumentales/agénticos, a diferencia del modelo de liderazgo femenino, que va centrado a las emociones o rasgos comunales/expresivos (Lupano et al., 2018).

El liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

La presencia femenina en las Fuerzas Militares ha despertado una plétora de opiniones, interrogantes e inquietudes, entre las cuales resalta qué pasaría si las mujeres llegasen a abarcar la totalidad de las funciones masculinas dentro del Ejército Nacional, por ejemplo realizar cursos de combate o ver a una mujer como comandante de una unidad táctica, o ver a una mujer frente a una tropa masculina impartiendo órdenes.

En este sentido, según información de la Sección de Personal de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”, el primer curso de oficiales femeninas del Ejército Nacional ingresó el 10 de enero del 2009, específicamente fueron 62 mujeres de 388 personas. Para diciembre del 2011, fecha en la que ingresaron al escalafón como Oficiales de Arma del Ejército Nacional, ascendieron 49 mujeres. A la fecha, ese mismo número de mujeres ha hecho Curso Básico y Curso Avanzado de Combate, 12 hicieron Curso Básico de

Inteligencia, una hizo Curso de Tirador de Alta Precisión, Maestro de Asalto Aéreo, Paracaidista y Jefe de Salto, una realizó el Curso de Combate Urbano y Curso de Policía Militar y una de ellas es piloto de ala fija en la Aviación del Ejército Nacional.

Con base en esos datos y siguiendo a Azocar (2016) se puede afirmar que el personal femenino ha demostrado empoderamiento en el ámbito laboral, con profesionalismo, madurez y sentido de competencia, connotando que las capacidades físicas y mentales de hombres y mujeres de la milicia no son tan distintas para las labores requeridas. Sin embargo, como lo mencionan Perilla y Cabrera (2018), “las atribuciones que aún hoy en día se siguen dando al desempeño de hombres y mujeres en roles de liderazgo es explicado por la coherencia entre dichos roles” (p. 71). Por tanto, según Martínez (citada en *Documental Revista Ejército: Mujer Militar*, 2018), el perjuicio contra una mujer con rol de líder varía en función del grado de incongruencia entre el rol de líder y el rol de género por el hecho de ser mujer, situación que no escapa al estudio desde el liderazgo transformacional.

Cabe reconocer que si bien la situación de la mujer no es igualitaria, esto no obedece, como lo plantean Perozo y Paz (2016), a una necesidad masculina de tenerlas al margen, dado que las responsabilidades recaen en ambos sexos, puesto que no solo depende del espacio otorgado en la inclusión social, pública y laboral, sino que también en lo que han hecho con eso.

No obstante, como lo recuerda Valenzuela (2019), la mujer aún sigue siendo discriminada y disminuida social y laboralmente. Escenario que ha sido estudiado al punto de formular modelos exclusivos de liderazgo femenino, por ejemplo el presentado por Kaufmann (2015), en el cual se destaca lo emocional y lo humano para crear un modo de trabajar principalmente reticular, a diferencia del modelo masculino en el que prima la racionalidad científica y el orden social jerárquico. Como aclara Vicent (2015), no se trata de que las mujeres lideren diferente por el hecho de ser mujeres, sino que los distintos procesos de socialización han conducido a una identidad de género concreta y selectiva que conlleva, en el caso de las mujeres y más específicamente dentro del ámbito militar, como lo plantean Perilla y Cabrera (2018), a constituirse en seres sensibles, emotivos y cooperativos.

Es importante mencionar que los cambios y las transformaciones del Ejército Nacional han demostrado un aumento significativo en la igualdad entre hombres y mujeres, apoyado en un marco legal que deviene política (Bravo, 2011). Este cambio ha otorgado oportunidades laborales y estratégicas, pero surgen incógnitas sobre la estabilidad y la inteligencia emocional, como lo reconoce Goleman (2018), del personal femenino líder y la reacción del hombre frente a dicho liderazgo.

En este sentido, Cáceres (2015) ha evidenciado la diferencia del liderazgo militar entre hombres y mujeres: el hombre es un líder autoritario y rudo, que separa emocionalidad, y la mujer motivacional y educacional, que crea espacios laborales agradables, involucrando lo emocional.

El liderazgo militar femenino es caracterizado por Husain-Talero y Muñoz (2019), en la ESMIC, a partir de cualidades como la inteligencia, el conocimiento y la formación que son fundamentales para el reconocimiento de una mujer líder en el ámbito militar, así como la responsabilidad y la disciplina, sobresale la influencia del contexto militar que permea el modelo de liderazgo que ellas ejercen. Por otro lado, las características del liderazgo masculino corresponden a la capacidad de conducción al objetivo y el logro de los resultados propuestos, mientras que el liderazgo femenino es asociado con características de protección y el logro de los beneficios comunales, rasgos propiamente atribuibles a la mujer; también, características como la inteligencia, el conocimiento, la educación, la responsabilidad, la disciplina, la independencia, la capacidad de lucha, el emprendimiento y el criterio, que corresponden al prototipo de liderazgo masculino, y pueden corresponder con que las mujeres tienden a combinar tanto las características atribuibles al género masculino como las atribuibles al género femenino.

Con respecto a los estilos de liderazgo, estos están en función de características instrumentales/agénticas, como la adopción de posturas que indiquen mando, el uso de un tono de voz más grueso y el ánimo de sobresalir más que los compañeros, y en su mayoría características expresivas/comunales, como la exigencia de las mismas condiciones y resultados tanto a hombres como a mujeres, el enfoque hacia el proceso, la cooperación y el aprendizaje de los subalternos, el fomento del trabajo en equipo y la aceptación de críticas, de

modo que se incorporan características instrumentales/agénticas a un estilo de liderazgo propiamente femenino.

En este sentido, existen proyecciones institucionales en las que se consideran los diferentes clases de liderazgo a través del reconocimiento del tipo de joven que se enrola en las Fuerzas Militares (Sandoval & Otálora, 2015) y sus distintos principios, los cuales impactarán en su liderazgo. Este aprendizaje no ha ocurrido de la noche a la mañana, sino que es producto de un trasegar por diferentes fases de la historia (Esquivel, 2015; López, 2019; Lupano et al., 2018), en las que claramente se halla la inclusión del género femenino en la carrera de armas. Estos fenómenos históricos se han venido entretejiendo con la implementación del liderazgo transformacional. Al respecto, Pérez et al. (2017) mencionan que las teorías de liderazgo transformacional invitan a que se dé el intercambio entre integrantes de la organización mediante el abandono de los intereses propios en beneficio de los propósitos comunes.

Dentro de las organizaciones, como las Fuerzas Militares, se requiere un proceso de transformación, cambio y modificación en el ejercicio de sus procedimientos y comportamientos que ayuden a aplicar las características primordiales de un liderazgo transformacional, estableciendo comportamientos para continuar con las relaciones sociales y la motivación de los seguidores (Pérez et al., 2017).

En este aspecto, Castro et al. (2018) relacionan el liderazgo transaccional con la moral combativa, concluyendo que las técnicas como el trabajo en lo social, la comunicación y la motivación facilitan la capacidad combativa de los subalternos. De tal manera que se reconoce la necesidad de implementar las características del liderazgo transformacional, toda vez que estas permiten el cambio de pensamiento y actitudes frente a la inclusión femenina en el rol militar, así como el mantenimiento de la moral.

Entonces, se hace indispensable la aplicación del liderazgo transformacional en el desarrollo de las operaciones militares y la toma de decisiones de las instituciones castrenses, con el fin de mantener y aprovechar los roles del líder en el momento de tomar decisiones.

Relacionado con las tomas de decisión, se ha puesto en evidencia la importancia del liderazgo en la transformación de las organizaciones, las fuentes y las medidas tomadas para mitigar la problemática de la inclusión de género en estas para la toma de decisiones y los cambios que esto trae para la institución (Duque, 2018).

En definitiva, desde el liderazgo transformacional se considera al líder como recurso social dentro de una organización. Asimismo, si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura indica que los valores, las virtudes y las actitudes de los liderados y las características del líder resultan decisivos e indispensables para alcanzar los resultados esperados dentro del marco institucional y a su vez los objetivos extraordinarios planteados (Cruz, 2017).

Métodos e instrumentos

La investigación es cuantitativa, no experimental, transversal, descriptiva. Las variables independientes son: psicología organizacional, desempeño, dimensiones de liderazgo, cambio organizacional, liderazgo femenino, acercamiento a los tipos de liderazgo y de lo masculino a lo femenino para ver su efecto sobre otros parámetros planteados.

La muestra, de 49 personas, se obtuvo del *Informe de personal del 25 de abril de 2020* (documento de orden militar, clasificación *secreto*) con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %, basada en la fórmula $n = ((N * Z^2 * a^2) / (((N - 1) * (e^2 + Z^2 * a^2)))$. La muestra está representada por cada uno de los grados jerárquicos de oficiales y suboficiales de la DAVAA acantonados en Bogotá, D. C.

Se utilizó el Multifactor Leadership Questionary (MLQ), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total, MLQ 5X Corto (Bass, 2016), con 82 ítems. En este aparato se incluyen escalas tanto de Liderazgo Transformacional como Liderazgo Transaccional (Rowold, 2015).

El MLQ es un modelo compuesto de la siguiente manera:

1. Liderazgo transformacional
 - a. Desempeño laboral.
 - b. Cambio organizacional.
 - c. Carisma/inspiración.
 - d. Estimulación intelectual.
 - e. Motivación inspiradora.
 - i. Esfuerzo extra.
 - ii. Efectividad.
 - iii. Satisfacción.
2. Liderazgo autoritario/evitador.
 - a. Liderazgo situacional relacionado con el *laissez faire*.
 - b. Liderazgo pasivo/evitador no participativo.
3. Liderazgo transaccional.
 - a. Empoderamiento femenino.
 - b. Dirección por excepción activa.
 - c. Dirección por excepción pasiva.

El modelo jerárquico detalla las variables de la teoría del rango total. Las variables propuestas se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por la persona líder y de sus efectos en los seguidores. Es importante mencionar que la actitud no es en sí misma conducta, sino un indicador de esta.

El MLQ evalúa características y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en las teorías, utilizando una escala tipo Likert: Nunca = 0, Rara vez = 1, A veces = 2, A menudo = 3, Frecuentemente, si no Siempre = 4 (Villa & Zabala, 2019). A mayor puntaje, mayor es la evidencia de las conductas y actitudes que la formalizan. La puntuación total es la sumatoria de todos los guarismos.

Se aplicó el MLQ 5x Corto en forma virtual e individual. A continuación, los datos resultantes al cuestionario fueron tabulados en una plantilla de Excel y sistematizados por medio de procedimiento de estadística descriptiva.

La segunda etapa consistió en analizar los ítems del cuestionario, a la vez que obtener sus índices de homogeneidad. Se calcularon las respuestas dadas por las personas que participaron en la investigación para detectar varianzas en los datos, cálculo sistemático de estos, y análisis y expresión de los resultados.

Las tablas de análisis, tales como escalas de pico, tendencias, curvas de nivel, media aritmética, moda y demás medidas de tendencia central y dispersión fueron tomadas en cuenta para analizar los datos resultantes del cuestionario, además estos datos fueron pasados por filtros de confiabilidad de instrumentos como el Alpha de Cronbach, con el fin de dar un aval de calidad al aparato y a su aplicación en la muestra seleccionada, lo cual arrojó 0,63 puntos: calidad “buena”. Todos los ítems del aparato de medición fueron evaluados por tres jueces expertos en cultura y psicología organizacional, con resultado promedio de 96,89%. Dicha versión del instrumento fue aplicada de forma piloto a una muestra de la población femenina de unidades militares acantonadas en Bogotá, D. C., la cual cumplía con los requisitos y las características deseadas para la investigación.

Las correlaciones de las variables fueron comparadas con lo planteado en la literatura respecto a las relaciones entre sí y sus semejanzas. Los criterios contrastados con los resultados de la aplicación de la versión expuesta se usaron para que los jueces clasificaran a las personas líderes de acuerdo con sus tendencias de liderazgo. Cabe señalar que los jueces, pertenecientes a la organización de la cual se extrajo la muestra, recibieron un documento de apoyo con toda la información y la intención de la investigación.

Para cumplir los objetivos, en esta investigación se utilizó principalmente una estadística descriptiva, a saber, medidas de tendencia central (promedios), las cuales se informan con medidas de dispersión (desviación estándar) y gráficos cuantificables y comparativos que reflejan la puntuación promedio de los sujetos. Asimismo, se correlacionó entre ítem-test e ítem-variable a través del coeficiente de correlación producto-momento de Pearson, debido a que las variables se podían entender a nivel intervalo porque se les asignó un puntaje en la escala tipo Likert. De esta manera, además de existir orden o jerarquía entre las categorías, se hace posible establecer intervalos iguales en la medición.

No es conveniente identificar correlación con dependencia casual, ya que, si hay semejanza formal entre conceptos, no puede deducirse de estos

que sean análogos. En efecto es posible que haya una alta correlación entre acontecimientos y que, sin embargo, no exista entre ellos relación de causa o efecto; por ejemplo, cuando dos acontecimientos tienen una causa común, pueden resultar muy asociados, pero no son causa uno del otro. También cabe recordar que el coeficiente fluctúa entre $-1 \leq \alpha \leq 1$ (Restrepo & González, 2017). Finalmente, se utilizó la prueba de independencia de hipótesis Chi cuadrado.

Resultados

Liderazgo transformacional femenino en la DAVAA

La figura 1 presenta los resultados sobre las características propias del liderazgo transformacional, obtenidas por medio del MLQ 5X Corto aplicado a las militares femeninas de la DAVAA acantonadas en la ciudad de Bogotá, D. C. Es importante mencionar que la línea de sucesión de calificación de las variables tiende a la linealidad, lo cual connota que no tuvo variaciones considerables dentro del ángulo de dispersión, aunque se reconoce un elevado puntaje en *cambio organizacional*.



Nota: DS: Desempeño laboral; CO: Cambio organizacional; MI: Motivación inspiradora; EI: Estimulación intelectual; P/PT: Psicología organizacional positiva y transformacional; EF: Empoderamiento femenino; LTR: Liderazgo transaccional; DPE-A: Dirección por excepción activa; DPE-P: Dirección por excepción pasiva; LS: Liderazgo situacional; LP/E: Liderazgo pasivo/evitador no participativo; LA/E: Liderazgo autocrático/evitador; S: Satisfacción; E: Efectividad; EE: Esfuerzo extra.

Figura 1. Liderazgo transformacional femenino en la DAVAA.

Fuente: Elaboración propia.

Este puntaje en cambio organizacional puede ser interpretado a partir de que las mujeres han tenido un papel relevante en los últimos años en el Ejército Nacional, por ejemplo en el año 2011 ascendieron al escalafón de oficiales 49 mujeres. Esta incorporación de mujeres ha estado acompañada de un cambio de comportamiento masculino y de doctrina militar, algo que ha sido percibido por las mujeres que ya formaban parte de la institución.

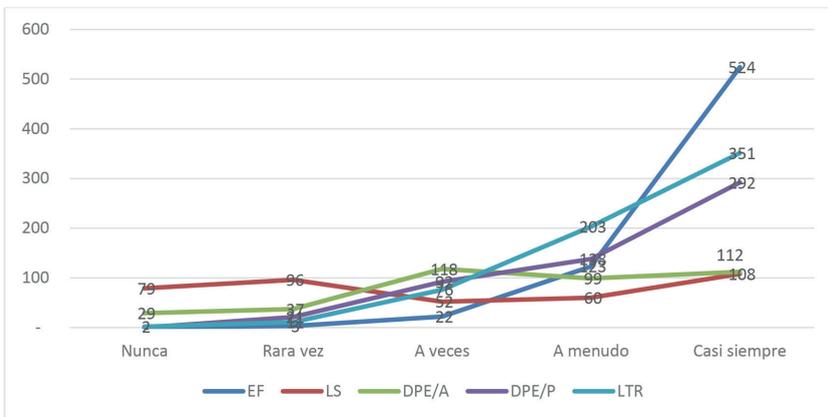
También se hace relevante que para las mujeres oficiales y suboficiales, el cambio organizacional dentro de esta unidad castrense es notorio, importante, relevante y de gran aporte para la transformación de la Fuerza. Ellas son parte activa para este cambio, las mujeres son pieza clave dentro del proceso de modernización de la doctrina.

En cuanto a dirección por excepción pasiva y liderazgo situacional —con características como: tiempo de intersección en posibles problemas en la organización, toma de decisiones en condiciones extremas, supervisión del trabajo de sus colaboradores—, se evidencia que las mujeres en el Ejército Nacional aún no tienen capacidad de decisión, posiblemente por el nivel jerárquico en el que se encuentran. Hoy día, aquellas mujeres que en el año 2011 ingresaron al escalafón como oficiales del Ejército Nacional ostentan el grado de capitán, lo cual significa que están aún en los grados subalternos, y las mujeres suboficiales están en el grado de sargento segundo. No obstante, a diferencia de las oficiales, las suboficiales pertenecen al cuerpo administrativo, esto quiere decir que no toman decisiones estratégicas en la institución.

El *liderazgo situacional* caracteriza las maneras en que se involucran o evaden en situaciones alternas, toma de decisiones, tiempo requerido para la toma de decisiones, aceptación y entendimiento de fallas. En este ítem se evidencia que las mujeres hacen uso de sus características sociales para ejercer el tipo de liderazgo referente a la situación a la que se están enfrentando. Exigencias tales como liderar personal de soldados, suboficiales y oficiales que no estaban acostumbrados ni preparados para ser dirigidos por una mujer, fueron algunas de las situaciones que tuvieron que superar las mujeres.

En cuanto a la influencia del liderazgo transformacional de la mujer directamente relacionado con la toma de decisiones en la DAVAA, como se evidencia en la figura 2, se estudiaron la efectividad, el liderazgo situacional,

la dirección por excepción pasiva y activa, en las cuales se analizaron resultados y logros obtenidos dentro del ámbito militar, efectividad del grupo de trabajo en condición social, motivación, toma de decisiones y participación directa. Entre los resultados relevantes se halló que el liderazgo transformacional forma parte activa en la toma de decisiones para el personal femenino militar de la DAVAA; para la toma de decisiones, las mujeres deben trabajar arduamente para desarrollar sus capacidades de liderazgo transformacional, lo cual es parte a su vez del cambio organizacional y situacional que enfrentan las Fuerzas Militares.



Nota: EF: Empoderamiento femenino; LTR: Liderazgo transaccional; DPE-A: Dirección por excepción activa; DPE-P: Dirección por excepción pasiva; LS: Liderazgo situacional.

Figura 2. Análisis de la relación entre el liderazgo transformacional femenino y la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la relación existente entre el empoderamiento femenino y el desempeño de las mujeres militares en la DAVAA (figura 3), los resultados evidencian la amplia conexión que existe entre el empoderamiento femenino y el desempeño de las mujeres en su rol militar, en consideración con la participación en la toma de decisiones, la motivación reflejada, las condiciones de trabajo y estimación de retos, la influencia hacia su equipo de trabajo, el comprometimiento, la aceptación, el bienestar, el respeto ofrecido y obtenido, la confiabilidad y los aspectos natos de liderazgo.

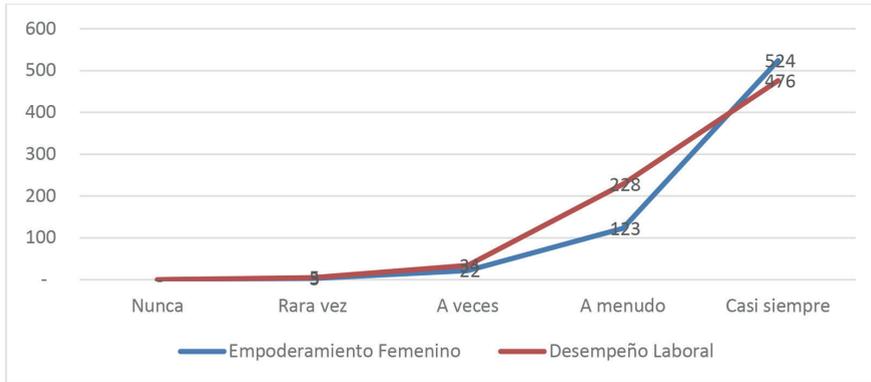
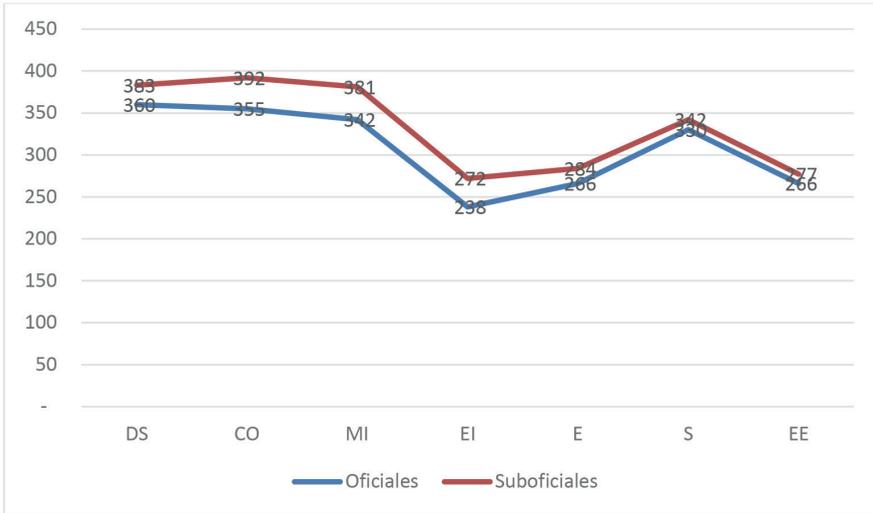


Figura 3. Análisis de la relación entre el empoderamiento femenino y el desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

Es necesario resaltar que las condiciones que claramente han impulsado el empoderamiento de las mujeres en el rol militar son las siguientes: el pie de fuerza femenino ha aumentado en los últimos años y se ha afianzado el empoderamiento femenino para el alcance de los objetivos y metas, directamente relacionado con el desempeño social.

Sobre las diferencias del liderazgo transformacional entre las mujeres oficiales y las mujeres suboficiales de la DAVAA se tuvo en cuenta las creencias y los supuestos relacionados con el desarrollo laboral, los valores y las virtudes, las aptitudes de soluciones de conflictos, el optimismo frente a las condiciones cambiantes del futuro, la definición de metas y objetivos alcanzables, el respeto, la bondad, la colaboración, la confiabilidad, el trabajo en equipo, la misión compartida, la efectividad, el rendimiento productivo y el alcance de metas, conocimiento de necesidades y apoyo incondicional a su grupo de trabajo. Específicamente, los resultados indican mínima diferencias entre el comportamiento del liderazgo transformacional femenino de las oficiales y suboficiales de la DAVAA (figura 4).

Por el contrario, se evidencia una amplia similitud en el desempeño de las mujeres oficiales y las mujeres suboficiales a la hora de direccionarse hacia los mismos objetivos. En el caso de las suboficiales, el *cambio organizacional* es el que más alta calificación tiene y el más bajo es *estimulación intelectual*, este último al igual que las oficiales. En el caso de las oficiales, la variable con más



Nota: DS: Desempeño laboral; CO: Cambio organizacional; MI: Motivación inspiradora; EI: Estimulación intelectual; S: Satisfacción; E: Efectividad; EE: Esfuerzo extra.

Figura 4. Análisis de la relación entre el empoderamiento femenino y el desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

alta calificación es *desempeño laboral*, ubicada por debajo de las suboficiales. Es importante hacer notar que ambas partes concuerdan en que la *estimulación intelectual* es lo que más se debe atender. Así, se deduce que los indicadores con mayor peso de estimulación para ambas partes son: evaluación crítica y supuestos, resolución de problemas, comprometimiento con los demás, capacitación y adiestramiento intelectual, estímulo de tolerancia y capacidad de desempeño profesional. Esto quiere decir que a pesar de que sean grados jerárquicos diferentes con responsabilidades distintas, los patrones de comportamientos están fuertemente ligados a las necesidades, las condiciones de participación, el desempeño, la evaluación de resultados y el comprometimiento.

Ahora bien, para la prueba de hipótesis se utilizó la *prueba de hipótesis de independencia* (χ^2), la cual da como resultado:

- *H01.* El liderazgo transformacional femenino no influye en la evaluación de desempeño en las mujeres militares de la División de Aviación Asalto Aéreo del Ejército Nacional de Colombia. Resultado del χ^2 , basado en los datos de las tablas 1 y 2,

$p = 8,453E-114$; $p < 0,05$ se rechaza la H_01 . (Dada significancia del 5%). Así las cosas, se deduce que el liderazgo transformacional sí influye en el desempeño de las mujeres oficiales y suboficiales orgánicas de la DAVAA acantonadas en Bogotá, D. C.

Tabla 1. Lo observado con M_{LQ} 5X Corto - H_01

Indicador	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Totales
Desempeño laboral	4	29	56	84	388	561
Cambio organizacional	54	102	206	714	920	1996
Motivación inspiracional	20	87	372	657	896	2032
Estimulación intelectual	42	75	70	183	140	510
Efectividad	-	4	76	210	296	586
Satisfacción	-	6	34	183	284	507
Esfuerzo extra	2	9	92	192	260	555
Liderazgo transformacional	2	11	76	203	351	644
Totales	124	323	982	2426	3535	7391

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Lo esperado H_01

Indicador	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre
Desempeño laboral	9	25	75	184	268
Cambio organizacional	33	87	265	655	955
Motivación inspiracional	34	89	270	667	972
Estimulación intelectual	9	22	68	167	244
Efectividad	10	26	78	192	280
Satisfacción	9	22	67	166	243
Esfuerzo extra	9	24	74	182	265
Liderazgo transformacional	11	28	86	211	308

Fuente: Elaboración propia.

- Ho2.* El liderazgo transformacional femenino no se relaciona con la toma de decisiones en el ámbito militar. Resultado del χ^2 , basado en los datos de las tablas 3 y 4, $p = 2,2645E-190$, de la *Ho2*. $P < 0,05$, se rechaza la *Ho2*. (Dada significancia del 5 %). Por tanto, se deduce que el liderazgo transformacional tiene una relación directa con la toma de decisiones en las mujeres oficiales y suboficiales orgánicas de la DAVAA acantonadas en Bogotá, D.C. Para el análisis de estos datos se tuvieron en cuenta las variables parametrizadas dentro del instrumento que miden y evalúan la toma de decisiones: empoderamiento femenino, liderazgo situacional, dirección por excepción pasiva y activa.

Tabla 3. Lo observado Ho2

Indicador	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Totales
Empoderamiento femenino	-	3	22	123	524	672
Liderazgo situacional	79	96	52	60	108	395
Dirección por excepción pasiva	29	37	118	99	112	395
Dirección por excepción activa	-	21	92	138	292	543
Liderazgo transformacional	2	11	76	203	351	644
Totales	110	168	360	623	1387	2649

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Lo esperado Ho2

Indicador	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre
Empoderamiento femenino	28	43	91	158	352
Liderazgo situacional	16	25	54	93	207
Dirección por excepción pasiva	16	25	54	93	207
Dirección por excepción activa	23	34	74	128	284
Liderazgo transformacional	27	41	88	151	337

Fuente: Elaboración propia.

- *Ho3.* El empoderamiento femenino no se relaciona directamente con el desempeño de las mujeres en la DAVAA. Resultado del χ^2 , basado en los datos de las tablas 5 y 6, $p=2,77448E-07$, de la *Ho3*. $p < 0,05$ se rechaza la *Ho3*. (Dada significancia del 5%). De ello se deduce que el empoderamiento femenino tiene una relación directa con el desempeño de las mujeres oficiales y suboficiales orgánicas de la DAVAA acantonadas en Bogotá, D.C. Para el análisis de datos se tuvo en cuenta el empoderamiento femenino y el desempeño.

Tabla 5. Lo observado Ho3

Indicador	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Totales
Empoderamiento femenino	-	3	22	123	524	672
Desempeño laboral	-	5	34	228	476	743
Totales	-	8	56	351	1000	1415

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Lo esperado Ho3

Indicador	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre
Empoderamiento femenino	-	4	27	167	475
Desempeño laboral	-	4	29	184	525

Fuente: Elaboración propia.

- Ho4.* Existen diferencias entre el liderazgo transformacional en las mujeres oficiales y las mujeres suboficiales de la DAVAA. Resultado del Chi² basados en los datos de las tablas 7 y 8, $p=0,977029368$, de la Ho4. $p < 0,05$ se rechaza la Ho4. (Dada significancia del 5%). Se deduce que no existen diferencias en el liderazgo transformacional de las mujeres oficiales y suboficiales orgánicas de la DAVAA, acantonadas en Bogotá. Se utilizó: desempeño laboral, cambio organizacional, motivación inspiracional, estimulación intelectual, efectividad, satisfacción y esfuerzo extra.

Tabla 7. Lo observado Ho4

Indicador	Oficiales	Suboficiales	Totales
Desempeño laboral	360	383	743
Cambio organizacional	355	392	747
Motivación inspiracional	342	381	723
Estimulación intelectual	238	272	510
Efectividad	266	284	550
Satisfacción	330	342	672
Esfuerzo extra	266	277	543
Totales	2157	2331	4488

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Lo esperado Ho4

Indicador	Oficiales	Suboficiales
Desempeño laboral	357	386
Cambio organizacional	359	388
Motivación inspiracional	347	376
Estimulación intelectual	245	265
Efectividad	264	286
Satisfacción	323	349
Esfuerzo extra	261	282

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los hallazgos, se acepta la hipótesis: *sí existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño en las mujeres militares de la DAVAA.*

Este resultado guarda relación con lo que sostienen Salanova et al. (2018): el desempeño tiene relación directa con las facultades del liderazgo transformacional y demás estilos de liderazgo teniendo como énfasis su situación organizacional. Estos autores expresan que el vínculo correlacional involucrado entre el comportamiento social y el desempeño van ligados de manera simétrica al tipo de liderazgo que se desarrolle.

Por otro lado, las facultades del liderazgo transformacional se van generando de acuerdo con una simplicidad típica del ser humano, y en muchos casos se fortalece con el vivir cotidiano, pero los resultados ofrecen una visión acerca del desarrollo paulatino de las características del liderazgo por causa directa del entorno en el que se desarrolle y, a su vez, las facultades del sistema organizacional en que se desempeñen.

Sumado a lo anterior, se acepta la hipótesis específica: *sí existe relación entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones de las mujeres en el ámbito militar.* Hoy día, el papel de la mujer en el rol militar ha cambiado drásticamente y ha fortalecido cada día más las filas de la milicia a la cual aporta sus valores, piezas claves en la toma de decisiones a niveles administrativo y estratégico. También se hace notar que las facultades que actualmente tienen

las mujeres para hacer valer sus derechos se fueron desarrollando con la evaluación y el fortalecimiento de sus facultades internas y habilidades blandas.

Asimismo, se acepta la hipótesis: *sí existe relación entre el empoderamiento femenino y su desempeño en las mujeres de la DAVAA*. Tal como lo acota Martínez (2015), se evidencia que el rol de la mujer en las filas del Ejército Nacional de Colombia ha sido importante y, además, ha sido relevante el grado de aceptación que ha tenido. De igual manera, Esquivel (2015) señala que el empoderamiento femenino forma parte directa de la toma de decisiones y viceversa, puesto que ninguno puede funcionar sin el otro.

Por último, la caracterización y especificación de aportes patentes en esta investigación con respecto a las diferencias que pudiesen existir entre las variables del liderazgo transformacional de las mujeres oficiales y las mujeres suboficiales de la DAVAA fueron congruentes con los hallazgos analizados por Sanabria (2016), quien encontró que las características singulares e individuales de las personas dependen directamente del rol que desempeñe dentro de la organización.

Conclusiones

Un elemento fundamental que se evidenció es la relación directa que existe entre el rendimiento comportamental de las mujeres en el momento de la toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo transformacional. Esto también sucede en la relación entre el empoderamiento femenino y el desempeño, que se hace notorio en el comportamiento femenino que vincula valores y el potencial laboral expresado en cada actividad relacionada con la organización, donde sobresalen las capacidades sociales de la mujer en las unidades donde labora.

Es importante hacer notar que, a pesar de la diferencia en responsabilidades y toma de decisiones de las oficiales y suboficiales, estas comparten en alto grado el rendimiento profesional y, sobre todo, la búsqueda de fortalecer sus aptitudes como líderes, lo cual pone de relieve la singularidad del comportamiento de la mujer frente a los retos organizacionales. Esto se evidencia en la casi invariabilidad de sus funciones en la División de Aviación; en otras palabras, además de que las funciones desempeñadas del personal de suboficiales

no difieren en gran magnitud a las del personal de oficiales, dichas funciones son prácticamente invariables a lo largo de su ejercicio profesional.

Este último punto es de gran importancia, debido a que como no existe una diferencia evidente, no da la oportunidad de desplegar y desarrollar todas las características del liderazgo transformacional femenino en una unidad militar de gran complejidad por parte del personal femenino, pero a su vez esto ayuda a que la incursión de este tipo de liderazgo se arraigue con mayor fuerza al cambio organizacional por el cual está pasando el Ejército Nacional de Colombia.

Por último, en consideración con los resultados, se formulan algunas recomendaciones para el personal militar, direccionado al personal con mando de tropa y de grados más altos dentro de los escalafones jerárquicos.

- *A las mujeres militares de la DAVAA.* Planificar y ejecutar programas de convivencia para optimizar las relaciones interpersonales con los colaboradores o subalternos dentro de la misma organización. Esta recomendación se basa en el hecho de que las características encontradas en el liderazgo transformacional de las mujeres obligan a hacer uso de sus facultades psicológicas y emocionales para mantener y fortalecer aquellas similitudes de comportamiento que fueron reflejadas entre las mujeres oficiales y suboficiales de la DAVAA.
- *A la organización.* Implementar programas destinados a perfeccionar, actualizar y motivar al personal subalterno, en especial al personal de mandos altos que tienen la responsabilidad de direccionar cierta cantidad de personal, en los cuales está la responsabilidad de dirigir, direccionar, liderar y formar, para el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de las diferentes misiones de las unidades en las que ellas laboran. Diseñar programas de valoración y análisis permanente de capacidades, aptitudes, desempeño y desarrollo de habilidades por cada uno de los integrantes de la Fuerza Pública diferenciándolos por objetivos planteados, que permitan un crecimiento acorde con su perfil de carrera y fortalecer el empoderamiento femenino.

Referencias

- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90412325008.pdf>
- Azocar, R. (2016, 20 de agosto). Analítica. <https://www.analitica.com/opinion/lideres-y-liderazgo/>
- Bandura, A. (2019). Fearful expectations and avoidant actions as coefficients of perceived self-efficacy. *American Psychologist*, 41(12), 1389-1391. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.12.1389>
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Batliwala, S. (2017). El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. En Magdalena León (Comp.), *Poder y empoderamiento de las mujeres* (pp. 187-211). Tercer Mundo S.A. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57028>
- Bravo, C. P. (2011). Una aproximación a la construcción de identidad de mujeres cadetes en la Escuela Militar del Ejército de Chile. *Calidad de la Educación*, 35, 165-192. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652011000200006>
- Cáceres, M. P. (2015). Análisis del liderazgo femenino. *European Scientific Journal*, 11(2), 297-314. https://www.researchgate.net/profile/M_P_Caceres_Reche/publication/271827912_analisis_del_liderazgo_femenino_7_poder_academino_en_el_contexto_universitario_espanol/links/54d253b50cf28e069723e080/analisis-del-liderazgo-femenino-poder-academino-en-el-cont
- Castro, C. M., Chamorro, J., & Briceño, M. L. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 115-127. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Cruz Ortiz, V. (2017). *Liderazgo transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel* [tesis doctoral, Universitat Jaume I]. Repositorio institucional. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405452/2017_Tesis_Cruz%20Ortiz_Valeria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, Y., & Rodea, M. A. (2016). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados* [tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio institucional. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf>
- D'Adamo, O., García-Beaudoux, G., & Slavinsky, G. (2008). Female candidates: public perception of female leadership. *International Journal of Social Psychology*, 23(1), 91-104. <https://doi.org/10.1174/021347408783399534>

- Duque Daza, J. (2018). Colombia, liderazgo político en un contexto de violencia. *Reflexión Política*, 20(39), 25-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11058501003>
- Ejército Nacional de Colombia. (2018, 12 de octubre). Documental Revista Ejército edición 197: Mujer Militar [Video de YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=9Z-F_4XriLL8
- Erazo, M. I., Jiménez, M. D., & López, C. (2016). Empoderamiento y liderazgo femenino: Su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero-Valle del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 149-157. <https://dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.10>
- Esquivel Triana, R. (2015). Modernidad hispana en las ciencias militares en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(15), 291-307. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476247223013>
- García G., M. J., Hernández G., G. J., & Hernández R., J. G. (2017). Procesos de toma de decisiones en la vida cotidiana. En *Dissemination of knowledge generated by the interaction of fields of knowledge*, 1-14.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Bantan Books.
- 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(3), 135-143. https://www.researchgate.net/publication/320596868_ProcesosTomaDecisionesVidaCotidiana
- Husain-Talero, S., & Muñoz, L. G. (2019). Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de las alféreces en su fase de mando. *Cuadernos Pagu*, 56, 1-29. <https://doi.org/10.1590/18094449201900560009>
- Kaufmann, A. E. (2015). Residencias: lo público y lo privado. *Resis*, 73(96), 117-121. http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_073_08.pdf
- Kuromiya, A. (2018). Liderazgos femeninos en la gestión política local de la ciudad de Tapachula, Chiapas: discursos y prácticas de poder. *Liminar*, 16(2), 23-65. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-80272018000200132&lng=es&nrm=iso
- López Casado, R. (2019). Mujer y ejército romano. El caso de la epigrafía militar britana. *Espacio, Tiempo y Forma, Serie II Historia Antigua*, 32, 215-238. <https://dx.doi.org/10.5944/etfii.32.2019.23740>
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2017). Implicit leadership theories about masculine and feminine leadership according work context. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212011000200002&script=sci_arttext
- Lupano, M. L., Castro, A., & Casullo, M. (2018). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología*, 26(2), 195-218. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1057/1021>

- Martínez, A. G. (2015). *El techo de cristal* [tesis de maestría, Universidad de Oviedo]. Repositorio institucional. http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33742/3/TFM_GonzalezMartinez%2C%20Ana.pdf
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22-43. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20631321003.pdf>
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (12 de julio de 2017). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Pérez, G., Jiménez, G. L., & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Perilla Toro, L. E., & Cabrera, L. J. (2018). Caracterización del liderazgo militar desde una perspectiva de género. En Andrés E. Fernández Osorio y Edna Jackeline Latorre Rojas (Eds.), *La construcción del rol de la mujer militar* (pp. 67-92). <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/15/12/197>
- Perilla, L. E., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(02), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Perozo, B. A., & Paz, I. A. (2018). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *CLIO América*, 10(19), 8-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568049>
- Querol Gutiérrez, C. (2015). Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino. *Revistas de la Universidad de Granada*, 6, 233-248. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/dedica/article/view/6975/6089>
- Restrepo B., L., & González L., J. (2017). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>
- Riquelme, J. (2015). *Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional* [tesis de doctorado, UNED]. Repositorio institucional. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Jriquelme/RIQUELME_CASTANEDA_JaimeAndres_Tesis.pdf
- Rowold, J. (2015). *Multifactor Leadership Questionnaire*. MindGardenInc.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.

- Sanabria, P. P. (2016, 1 de febrero). Job sector choice and public service motivation: evidence from Colombia. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2723911>
- Sandoval, L. E., & Otálora, M. C. (2015). Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(6), 33-53. <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v13n16/v13n16a03.pdf>
- Sapaico del Castillo, E. (2022). *El paradigma del liderazgo femenino, factor impulsor del desarrollo nacional ante los desafíos del siglo 21. Caso: lideresas exitosas*. Lima [Tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilasco de La Vega]. Repositorio institucional. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5780>
- Valenzuela, D. G. (2019). *La corriente de la liberación femenina*. Universidad Central de Ecuador.
- Vicent, M. M. (2015). Aproximación al estudio del liderazgo femenino a través del modelo transformacional. *En Investigació i gènere a la Universitat Jaume I. Unitat d'Igualtat*. [congreso celebrado en la Universitat Jaume I el 8 de mayo de 2014] (pp. 209-214). Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Villa, C. y Zabala, G. (2019). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Bass y B. Avolio al contexto chileno* [tesis pregrado Psicología]. Repositorio Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640.02>

Yeimmy Constanza Alvarado

Oskar Gutiérrez Garay

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. El presente capítulo presenta las dificultades en el empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), cuyo objetivo es comprender las disposiciones administrativas que llevan a que dichas mujeres sigan ejerciendo labores como auxiliares administrativas en distintas áreas de trabajo de la ESMIC sin los debidos ascensos. Para ello, la metodología tuvo un enfoque cualitativo, desde la perspectiva descriptivo-comprendivo de estudio de caso, no experimental, inductiva, con técnica de observación y entrevistas a fuentes primarias. La población de estudio fueron las mujeres administrativas activas auxiliares y las mujeres que pertenecieron a la ESMIC. Las técnicas utilizadas fueron: revisión documental, entrevistas semiestructuradas y entrevista estructurada. Una de las conclusiones principales es que existen falencias que no permiten el empoderamiento por parte de las mujeres vinculadas en labores administrativas en la institución, debido a la falta de comunicación efectiva y colaboración, de no tomar en cuenta la capacitación ni la preparación profesional de las mujeres civiles, entre otros factores.

Palabras clave: carrera profesional; desarrollo personal; empoderamiento femenino; liderazgo femenino.

* El presente capítulo es producto derivado del proyecto de investigación formativa “Empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes ‘General José María Córdova’”, vinculado al Grupo Investigación en Ciencias Militares (COL0082556) adscrito a la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, categorizado en B en Minciencias. Los puntos de vista y los resultados de este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Yeimmy Constanza Alvarado

Magíster en liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Abogada de la Universidad Grancolombia. Egresada de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7842-4012>
- Contacto: yeimmy.alvarado@esmic.edu.co

Oskar Gutiérrez Garay

Doctor en Pensamiento Complejo de la Universidad Mundo Real Edgar Morin. Magíster en Literatura de la Pontificia Universidad Javeriana. Psicólogo de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3529-4147> - Contacto: oskar.gutierrez@esmic.edu.co

Citación APA: Alvarado, Y. C., & Gutiérrez Garay, O. (2022). Empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. En M. del P. Balaguera Rojas & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares* (pp. 43-65). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289544640.02>

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

ISBN impreso: 978-628-95446-3-3

ISBN digital: 978-628-95446-4-0

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial ESMIC

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2022



Introducción

La producción y el manejo del talento humano en las organizaciones son elementos clave de sobrevivencia. En este sentido, existen factores importantes del proceso administrativo, tales como dirección, coordinación, motivación y satisfacción del trabajador que impactan en la rotación de personal, ausentismo y aparición de conflictos.

Dentro de este contexto, teniendo en cuenta que el bienestar laboral busca propiciar la promoción y ejecución de acciones tendientes al desarrollo del potencial individual y colectivo, mediando entre los intereses de la empresa y de los trabajadores, el empoderamiento profesional debe encargarse de potenciar y capacitar a los trabajadores para lograr su crecimiento personal y laboral.

Actualmente, a pesar de los avances en la inclusión del enfoque de género en las agendas públicas en todo el mundo, las mujeres, en razón de su género, continúan en condiciones de inequidad y violencia, con dificultades para acceder a recursos económicos, educativos y a espacios políticos y de decisión. Al respecto, Cano y Arroyabe (2014) destacan que “esta situación es resultado de procesos históricos que han producido limitaciones para ellas, por ejemplo, desde la naturalización de los roles de género, la división sexual del trabajo y la desvalorización del ámbito privado que se les supone natural” (p. 96). Así, se presenta la exclusión femenina que, según Ramírez et al. (2016), conforma la limitación de derechos y libertades que han estado presentes en la vida femenina, que se muestra a partir de visiones culturalmente establecidas, en las que se resalta la diferencia entre hombres y mujeres. Por esta razón, la Organización de las Naciones Unidas ha enfatizado en la importancia que tiene el empoderamiento de género como enfoque para promover la inclusión de este grupo poblacional en esferas de las cuales tradicionalmente se ha excluido: social, política, económica, laboral, entre otras.

Sin embargo, se han evidenciado dificultades en el empoderamiento profesional de mujeres civiles en las instituciones, con especial consideración en la ESMIC. En particular, se han dado a conocer los motivos que subyacen a las limitantes asociadas con el personal civil femenino que han culminado una carrera profesional y no han logrado ascender dentro de la estructura organizacional.

En este sentido, el presente capítulo presenta las dificultades en el empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), con el fin de comprender las disposiciones administrativas que llevan a que dichas mujeres sigan ejerciendo labores como auxiliares administrativas en distintas áreas de trabajo de la institución, sin los debidos ascensos.

Para ello, se usó una metodología cualitativa, con enfoque fenomenológico, mediante la cual se exploraron las expectativas del personal civil femenino a partir de su perfil profesional, en el desarrollo de su carrera en la ESMIC, el plan de ascenso para los civiles y los factores clave que facilitan el empoderamiento profesional. De esta manera se espera promover sus aprendizajes y experiencias en distintas áreas, así como aportar a la motivación, la autoestima y el empoderamiento en el contexto laboral, dado que el hecho de culminar una carrera profesional implica el deseo de desempeñarse en el área de aprendizaje elegida, pero también el reconocimiento económico que se desprende de temas como ascenso, nuevos retos, generación de proyectos y propuestas asociadas con el área del saber elegido para su desarrollo profesional, que luego se convierte también en un aporte para la institución.

Empoderamiento profesional femenino

El concepto *empoderamiento de las mujeres*, como estrategia para la igualdad y la equidad, fue impulsado en la Conferencia Mundial de las Mujeres de Naciones Unidas en Beijing para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con cambios para la superación de las prácticas culturales y estructurales que contribuyen a perpetuar su situación de desventaja y desigualdad.

Por su parte, el empoderamiento femenino es definido por Santana et al. (2006) como “un proceso de toma de conciencia acerca de la subordinación de las mujeres, como primer paso para lograr un cambio en su participación y en el ejercicio de las diferentes facetas del poder” (p. 72). Es decir, en el poder personal, en el colectivo y en el de las relaciones cercanas. Abordar los

procesos de empoderamiento remite directamente a entender que el poder es una construcción humana que requiere contextualizarse en el campo de las estructuras, las relaciones y las subjetividades de las sociedades humanas concretas e históricas. Al respecto, el empoderamiento femenino, según lo plantean Carrillo et al. (2015), "supone un proceso en donde las mujeres amplían gradualmente el conocimiento, ejercicio y resignificación de poder, lo cual implica que tal proceso está acompañado de cambios profundos en la conciencia de las mujeres, de forma individual y colectiva" (p. 50). Por lo cual, Silva y Loreto (2004) destacan que los procesos de empoderamiento individual pueden ser logrados a través de la participación en organizaciones o actividades comunitarias, participando en equipos de gestión laboral o aprendiendo nuevas destrezas. Procesos tales como trabajar con otros en función de una meta común pueden tener potencial empoderador. Zimmerman (2000) postula que estas personas experimentan procesos de aprendizaje en la toma de decisiones y en el manejo de recursos.

Riaño y Ocali (2008) han evidenciado que la participación de las mujeres en proyectos productivos no desencadena el empoderamiento de las relaciones cercanas, ya que no se manifiestan cambios de las relaciones de género encaminados a mejorar la posición de las mujeres en sus grupos domésticos y en la comunidad, lo cual conduce al fracaso frecuente en crear conciencia sobre las desigualdades de género. Así, las mujeres y hombres continúan desempeñando sus roles de género establecidos y aceptados culturalmente, incluso si se busca un rompimiento, por parte de las mujeres, en las acciones propias del estereotipo de género (Teniente, 2017).

No obstante, como lo plantea Teniente (2017), la agencia, el empoderamiento y las acciones encaminadas a la consolidación de la autonomía son algunos de los elementos que se visualizan en la construcción del empoderamiento femenino, desde la capacidad de hacer y poseer. Así, aquello que se logra poseer son las capacidades de autogestión, agencia y decisión de lo propio, que en menor o mayor medida se habían denegado. Esta situación va más allá del acceso a los cargos de toma de decisión, dado que trasciende al reconocimiento y la aceptación, de mujeres y hombres, de las capacidades, habilidades y competencia para liderar (Novo, 2010), de tal suerte que afecta hasta la

emocionalidad, en especial la autopercepción y el autoestima, haciendo lento el proceso de empoderamiento de las mujeres. Algo que se ha subsanado con garantías formales impuestas, que no solucionan el problema social y cultural de fondo que provoca sesgos y prejuicios que limitan el empoderamiento de la mujer. Como lo plantea Camberos (2011), el empoderamiento femenino se encuentra en una tensión constante entre las reformas progresivas de las leyes contra prácticas discriminatorias y las representaciones sociales de género.

En este contexto, el autocuidado se convierte en un elemento fundamental del empoderamiento femenino, que permite, siguiendo a Ruiz et al. (2016) y Delgado et al. (2010), afianzar su percepción de ejercicio de poder de decisión sobre una situación particular en derechos igualitarios como parte de formas alternativas al poder autoritario, pasando de sujetos pasivos a legitimarse como sujetos activos con conocimiento y reconocimiento (Cano y Arroyabe, 2014).

Empero, la realidad social se enmarca, según Botello & Guerrero (2017), en que, por ejemplo, las mujeres alcanzan los mismos o más altos niveles educativos que los hombres, pero no tienen representación en las tasas laborales o en los puestos de decisión dentro de la sociedad, incluso con sueldos inferiores a los de los hombres en el mismo cargo y con el mismo nivel educativo. Esta situación pone en la palestra la necesidad de brindar espacios para el empoderamiento femenino a través de libertad, dignidad y oportunidad (Botello & Guerrero, 2017), superando la mera teorización y llevándolo a la acción, con políticas públicas que posibiliten el desarrollo pleno de las capacidades y libertades de las mujeres (Fuentes, 2007). En ese sentido, al tener en cuenta que el proceso de empoderamiento tiene la capacidad para habilitar a una persona a poseer una mayor autonomía, poder de decisión e influencia frente a otros, este cambio se ha de producir en tres niveles: cognitivo, afectivo y conductual. Por tanto, no es de extrañar que el empoderamiento individual tenga una relación recíproca con el colectivo. Una persona que disponga de alta autoestima, capacidad de toma de decisiones y de autonomía desarrollada y segura de sí misma, participará con más frecuencia en las decisiones colectivas mostrando sus opiniones e intereses.

Para ello, Valdez (2017) presenta los principios del empoderamiento:

- Otorgar reconocimiento por los objetivos cumplidos.
- Hacer del conocimiento del equipo la gestión empresarial que ellos practicarán.
- Emplear sistemas donde se busque la excelencia en forma conjunta.
- Compartir responsabilidades y capacidades con todo el personal, haciéndolos partícipes de la gestión.
- Confiar en la capacidad personal y profesional del equipo.
- Ofrecer a todas las personas capacitación para que puedan alcanzar los objetivos de la empresa.
- Impulsar a la empresa hacia la mejora continua de su gestión y alcance de objetivos.

En cuanto al empoderamiento femenino en el ambiente militar, las dificultades asociadas se relacionan con las aptitudes de tipo físico, que a su vez conlleva elementos relacionados con la disposición emocional y afectiva en torno a la adaptabilidad y manejo del cambio y la frustración. Esta discusión se enmarca nuevamente en el inconsciente cultural, basado en el hombre fuerte y la mujer débil. Dentro de los roles y las funciones que desempeñan las mujeres, se ha contemplado el apoyo en el área administrativa con la idea de que condiciones como la maternidad afectarían las labores de combate e inteligencia, entre otras, dado que existe el supuesto de la inutilidad en el período de lactancia y posparto. En el ámbito laboral esto podría ser visto como pérdida en la medida en que es mano de obra que no se encuentra laborando y debe ser reemplazada, lo cual implicaría un costo monetario, de ajuste de funciones y responsabilidades, que incide en los resultados de la producción y del servicio. Asimismo, esto también conduce a que la mujer se sienta menos útil y productiva, lo cual redundaría en dificultades de adaptación en el reintegro al mundo laboral.

Este empoderamiento femenino va acompañado de:

- *Empoderamiento social*: un camino de múltiples dimensiones y formas en el que entran en juego el autorreconocimiento personal como sujetos portadores de derechos, el fortalecimiento del tejido

institucional y el desarrollo de la capacidad de las organizaciones para incidir en los diferentes ámbitos de la vida, la economía, la política, la cultura y las instituciones (Crespo et al., 2007).

- *Empoderamiento organizacional*: una herramienta que establece los modos en que los empleados ayudan a los líderes a establecer políticas. A fin de que los colaboradores de todos los niveles de una empresa tengan alguna forma de poder, los gerentes deben compartir parte de su autoridad mediante la adecuada delegación de funciones (Mejía, 2015).
- *Empoderamiento personal*: cuando el sujeto se percibe a sí mismo con la responsabilidad y el derecho de decidir sobre sí mismo, así como con la libertad de elegir y seguir sus propios proyectos.
- *Desempeño laboral*: el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo (Boswell & Boudreau, 2001). La evaluación del desempeño, según Sánchez y Calderón (2012), “se focaliza principalmente en una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos” (p. 58). Este es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
- *Motivación laboral*: estímulo emocional que hace actuar al individuo, es una necesidad o impulso que se presenta o activa en cada persona. Asimismo, en el trabajo la motivación es la combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos, es decir, si el trabajador sabe lo que lo motiva, habrá mayores posibilidades para que alcancen sus metas personales y profesionales. De la misma forma, si la organización sabe motivar al personal, se notará el incremento de la productividad (Charaja & Mamani, 2013). Al respecto, motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. La motivación se origina por un estímulo externo o interno. El comportamiento se orienta hacia objetivos y en su raíz existe un impulso, un deseo, una

necesidad y una tendencia que mostrarán los motivos del comportamiento. La motivación laboral está influida, entre otros, por la motivación económica (estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo), el ambiente laboral (conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que lo integran) y el ambiente de trabajo (el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo).

- *Clima laboral*: vinculación a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo (Oláz, 2013).
- *Satisfacción laboral*: "Una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo" (Sánchez & García, 2017, p. 162).

Asimismo, el empoderamiento, al ser operado en el área laboral administrativa, produce varias actitudes que ayudan a mejorar el potencial que tiene el personal en relación con su puesto de trabajo, al igual que las actividades que efectúan a diario. El empoderamiento tiene algunas características que desarrollan las aptitudes hacia el trabajo, a saber, según Torres (2018):

- Obteniendo el mérito de alcanzar un logro o un objetivo, se identificarán con el pertenecer a un grupo u organización (orgullo). En la práctica empresarial, los líderes con mayor identificación confían más en sus colaboradores y en la información que reciben, por lo tanto llegarán a las metas establecidas por ellos mismos.
- La seguridad de sentir apoyo del grupo de trabajo en las diferentes actividades que se enfrentan (grupo unido). Para lograr esa cohesión de grupos, necesita fomentar el trabajo en equipo, lo cual permitirá que exista compañerismo, solidaridad para enfrentar todas las dificultades, lo cual beneficiará la satisfacción y permitirá que los individuos pertenecientes al grupo sean más sociales.

- La intención de llegar a los objetivos planteados con un deseo y convicción de mejorar y tener metas mayores (voluntad). Es fundamental para el empoderamiento, pues dota de capacidad para operar lo que se debe hacer y además tener los conocimientos de por qué se elige y se toma o no las decisiones.
- Seguridad de ejecutar las actividades con responsabilidad y compromisos, con el propósito de cumplir las expectativas de los colaboradores, jefes y clientes a los cuales se debe la razón (credibilidad).

Todas estas características son un conjunto de actitudes que el individuo desarrolla con el propósito de ofrecer el apoyo que necesita la organización. En este sentido, el empoderamiento permite realizar el correcto uso de estas características para que los sujetos humanos sean competentes tanto en forma individual como en la organización, para lo cual se deben integrar los factores psicosociales. Estos consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, así como las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual influye en la salud y el rendimiento a través de las percepciones y experiencias.

Ante la amplitud del concepto de *factores psicosociales* en el contexto laboral, Camacho y Mayorga (2017) presentan las dimensiones donde los modelos coinciden, a saber:

1. Una que tiene un carácter externo y que implica exigencias estresantes para el trabajador. Puede estar compuesta por múltiples factores del ambiente físico y psicosocial, y bien pudiera llamarse factores psicosociales *tensionantes* o simplemente estresores psicosociales. Tal es el caso de la demanda o carga de trabajo, la autonomía que ofrece el puesto, al apoyo o acoso del jefe.
2. Una dimensión que tiene que ver con el individuo y sus procesos internos, y que va desde la particular percepción de esos estresores psicosociales hasta la manera específica de reaccionar ante estos. El concepto más común para nombrar este proceso es *afrentamiento*.

3. Una dimensión que se refiere a los resultados de salud en los individuos, ya sea alteraciones tempranas (a corto plazo) (*burnout*) o aquellas que su cronicidad ha afectado su salud de manera importante (largo plazo) (enfermedades crónicas).
4. Por último, una dimensión escasa o nulamente considerada, pero que influye en la definición de factores psicosociales, es la relación ambiente psicosocial laboral-salud. Definitivamente, resalta por su importancia la dimensión relación trabajo-familia.

Método e instrumentos

La investigación es cualitativa y de enfoque descriptivo-comprensivo de estudio de caso, no experimental, inductiva, con técnica de observación y entrevistas a fuentes primarias.

La población fue el personal civil femenino de la ESMIC, con muestra por conveniencia, basada en las mujeres activas auxiliares administrativas y las mujeres que pertenecieron a la ESMIC, que lograron culminar una profesión y se retiraron de la institución para ejercer sus carreras, ya que a nivel interno no fue posible.

Las técnicas utilizadas fueron:

1. Revisión documental: acercamiento a los avances principales desarrollados por investigadores y expertos en los temas base del presente proyecto, articulado con un estado del arte que muestra cómo se han aproximado otros autores a estudios similares a nivel global, regional y local, que luego son concatenados tanto al trabajo de campo como al análisis final del ejercicio investigativo.
2. Entrevistas semiestructuradas para obtener información de las mujeres que tomaron decisiones y que han logrado escalar y tomar posesión de un alto nivel de satisfacción y crecimiento personal y profesional, pero que tuvieron que renunciar a la ESMIC.
3. Entrevista estructurada para determinar los motivos que llevó a mujeres civiles de la Escuela a dejarla, para determinar qué personal

tiene una profesión y no la está ejerciendo dentro de la institución y para diagnosticar el nivel de satisfacción laboral y empoderamiento profesional, así como las dificultades que presentan para ejercer sus carreras

Las estructuras de los instrumentos abordan las vivencias en la cotidianidad y las incidencias de los procesos de empoderamiento femenino en la institución. Asimismo, junto con las citadas, se empleó la técnica de la observación, que se instituye como elemento fundamental para obtener el resultado esperado en el proceso de investigación.

Los instrumentos de recolección de información fueron evaluados y validados en revisión por expertos, cuyo puntaje promedio fue de 94,28 %.

El instrumento aplicado a las mujeres que fueron parte de la ESMIC y que renunciaron y están en otras entidades ejerciendo sus profesiones constó de las siguientes categorías y sus respectivas preguntas:

1. *Empoderamiento profesional:*
 - a. ¿En qué piensa cuando escucha la expresión *empoderamiento profesional*?
 - b. ¿Cuáles fueron sus motivaciones para estudiar una carrera profesional?
 - c. ¿Considera que la Escuela Militar de Cadetes influye en el desarrollo de una profesión en las mujeres civiles?
 - d. ¿Cómo fue su desarrollo a nivel profesional en la Escuela Militar de Cadetes?
 - e. ¿Se sintió empoderada profesionalmente en la Escuela Militar de Cadetes durante el tiempo que permaneció como auxiliar administrativa?
 - f. ¿Cómo percibe el apoyo de la Escuela Militar de Cadetes a las mujeres cuando culminan su carrera profesional?
 - g. ¿Qué motivos la llevaron a renunciar al cargo de auxiliar administrativa y a dejar la Escuela Militar de Cadetes?

h. ¿Cuál ha sido el aporte de su experiencia en la Escuela Militar de Cadetes a su desarrollo profesional actual?

2. *Contexto laboral:*

- a. ¿Cuál fue su rango militar al momento de ingresar a trabajar a la Escuela Militar de Cadetes?
- b. ¿Cuál era su cargo administrativo en la Escuela Militar de Cadetes y cuánto tiempo permaneció en él?
- c. ¿Durante el tiempo que permaneció en la Escuela Militar de Cadetes obtuvo ascensos laborales?
- d. ¿Cómo fue su trayectoria y su experiencia laboral dentro de la Escuela Militar de Cadetes?
- e. ¿Cuál fue el ambiente laboral que se desarrolló en la Escuela Militar de Cadetes durante el tiempo que realizó su carrera profesional?
- f. ¿Durante su permanencia en la Escuela Militar de Cadetes obtuvo reconocimientos en su labor como auxiliar administrativa?
- g. ¿La Escuela Militar de Cadetes la apoyó para ascender a la profesión que logró obtener?
- h. Si la Escuela Militar de Cadetes le hubiese dado la oportunidad de ejercer su carrera profesional, ¿cómo cree que serían sus condiciones actualmente?

3. *Dificultades en el empoderamiento profesional:*

- a. ¿Durante el tiempo que permaneció en la Escuela Militar de Cadetes presentó dificultades para desarrollarse profesionalmente?
- b. De acuerdo con la respuesta anterior, indique cuáles fueron esas dificultades.
- c. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los trámites que se realizan para solicitar el cambio de denominación laboral, en este caso para lograr un ascenso y ejercer la profesión?

4. *Tipos de dificultades:*

- a. ¿Cómo se sentía al no poder ejercer su carrera profesional?
- b. ¿En qué influía en su trabajo el no poder ejercer su carrera profesional?
- c. ¿Qué consejo les da a las mujeres civiles que aún están en la Escuela Militar de Cadetes, que son profesionales, pero que no han logrado ejercer su carrera?
- d. ¿Tiene algún otro comentario, pregunta o inquietud?

El instrumento, tipo entrevista semiestructurada, aplicado a mujeres que actualmente pertenecen a la Escuela Militar de Cadetes, constó de las siguientes categorías con sus respectivas preguntas:

1. *Empoderamiento profesional*

- a. ¿En qué piensa cuando escucha la palabra *empoderamiento profesional*?
- b. ¿Cuáles fueron sus motivaciones para estudiar una carrera profesional?
- c. ¿Considera que la Escuela Militar de Cadetes influye en el desarrollo de una profesión en las mujeres civiles?
- d. ¿Cómo es su desarrollo a nivel profesional en la Escuela Militar de Cadetes?
- e. ¿Se siente empoderada profesionalmente en la Escuela Militar de Cadetes en su cargo como auxiliar administrativa?
- f. ¿Cómo percibe el apoyo de la Escuela Militar de Cadetes a las mujeres al culminar su carrera profesional?
- g. ¿Qué pasaría si la Escuela Militar de Cadetes le cancelara su contrato en estos momentos?
- h. ¿Con qué estudios y/o proyectos cuenta actualmente a nivel profesional?
- i. ¿Cómo cree que le favorece a la Escuela Militar de Cadetes que usted culmine una carrera profesional?

- j. ¿Cuenta con el tiempo disponible para realizar estudios y capacitaciones en el área de su interés?
- k. Si la Escuela Militar de Cadetes le diera la oportunidad de ejercer su carrera profesional, ¿cómo sería su desempeño?

2. *Contexto laboral:*

- a. ¿Cuál fue su rango al momento de ingresar a la Escuela Militar de Cadetes?
- b. ¿Cuál es su cargo en la Escuela Militar de Cadetes y cuánto tiempo lleva en él?
- c. ¿Ha tenido ascensos laborales en la Escuela Militar de Cadetes?
- d. ¿Cómo ha sido su trayectoria y su experiencia laboral dentro de la Escuela Militar de Cadetes?
- e. ¿Cuál es el ambiente laboral que se desarrolló en la Escuela Militar de Cadetes durante el tiempo en que realizó su carrera profesional?
- f. ¿La Escuela Militar de Cadetes la ha apoyado para ascender a la profesión que logró obtener?
- g. ¿Su trabajo es valorado y reconocido en la Escuela Militar de Cadetes?
- h. ¿Actualmente está en la actividad laboral que desea?
- i. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la labor que desempeña actualmente en la Escuela Militar de Cadetes?
- j. ¿Qué cursos, programas educativos u otra ayuda necesita para cumplir sus objetivos profesionales en la Escuela Militar de Cadetes?
- k. ¿Cree que en su lugar de trabajo se promueven sus sueños y objetivos profesionales?
- l. ¿Cómo han evaluado su desempeño y satisfacción laboral en el área de trabajo dentro de la Escuela Militar de Cadetes?
- m. ¿Ha cumplido con sus objetivos profesionales establecidos a corto, mediano y largo plazo dentro de la Escuela Militar de Cadetes?

3. *Dificultades en el empoderamiento profesional:*
 - a. ¿Qué dificultades tuvo para desarrollarse profesionalmente mientras trabajaba en la Escuela Militar de Cadetes?
 - b. De acuerdo con la respuesta anterior, indique cuáles fueron esas dificultades.
 - c. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los trámites que se hacen para solicitar el cambio de denominación laboral, en este caso para lograr un ascenso y ejercer su profesión?

4. *Tipos de dificultades:*
 - a. ¿Cómo se siente al no poder ejercer su carrera profesional?
 - b. ¿En qué influye en su trabajo el no poder ejercer su carrera profesional?
 - c. ¿Tiene algún otro comentario, pregunta o inquietud?

El proceso de análisis de datos implicó la triangulación hermenéutica, haciendo uso del método de espiral basado en ciclos (Hernández et al., 2014).

Resultados

Empoderamiento profesional femenino de civiles en la ESMIC

A continuación se presentan y analizan los resultados del estudio teniendo en cuenta las categorías: empoderamiento profesional (se busca describir la claridad del concepto y aplicación en la vida personal), dificultades en el empoderamiento profesional (para conocer los problemas que se presentan al iniciar el desarrollo profesional), contexto laboral (pretende identificar cómo el bajo empoderamiento afecta el desarrollo laboral), tipos de dificultades (se busca establecer el tipo de dificultades que se experimentan con más frecuencia dentro del contexto estudiado) y nivel de contacto con el grupo (con el fin de conocer la experiencia y el tiempo laborado en la ESMIC).

Mediante la entrevista aplicada a las mujeres que actualmente pertenecen a la ESMIC, el empoderamiento profesional se presenta como una necesidad

de crecer, en surgir, en la capacitación. Asimismo, para las mujeres que fueron parte de la ESMIC, el empoderamiento profesional se refiere a alcanzar sus objetivos y metas, a un nivel de autoestima alto que se tiene para ejercer su profesión. También se refieren a que es cuando se fortalecen las habilidades y el conocimiento que pueden aplicar en la toma de decisiones, de acuerdo con la profesión que cada quien tiene, es esa fuerza y ese empuje que se ha tenido para sacar sus carreras adelante y poder ejercerlas.

Estas opiniones se relacionan con lo presentado por Ruiz et al. (2016), quienes destacan que el empoderamiento femenino conforma un proceso multidimensional, que cubre diversas áreas y aspectos y que se encuentra en desarrollo; empero, esto no significa lo mismo para todas las personas y en todos los sitios, pues es específico al contexto y a la población.

De allí que las motivaciones de las mujeres que pertenecieron y que actualmente pertenecen a la ESMIC para estudiar una carrera profesional fueron la superación personal, lograr una ubicación como profesional y dar un mejor nivel de vida, tanto económico como una mejor estabilidad, a sus familiares y desempeñarse profesionalmente en el Ejército Nacional para obtener ascensos y salir de su zona de confort, sin que la ESMIC haya influido en el desarrollo de una profesión en las mujeres civiles que están o que formaron parte de la institución, porque es algo personal y no institucional. Las mujeres refieren que no fue posible obtener apoyo para lograr ascender profesionalmente; son las ganas de superarse y poder ejercer sus carreras sin apoyo de nadie. Esta situación corresponde a lo presentado por autores de diversas investigaciones, tales como Soler et al. (2014), quienes sostienen que el empoderamiento adquiere un incremento de la capacidad individual para ser autónomos y auto-suficientes, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo y tener más espíritu emprendedor para empujarse uno mismo en la escala social. Es importante mencionar que las competencias en el ejercicio profesional de las mujeres se relacionan con su desempeño individual, la obtención de una carrera profesional, el medio en el cual se desenvuelven y las personas con las que interactúan.

Por otra parte, se ha evaluado su desempeño y satisfacción laboral en el área de trabajo dentro de la ESMIC de acuerdo con sus funciones, los objetivos

que cumplen y sus cargos, que por lo general se miden cuando hay revistas y en el plan de acción, ya que cada quien tiene tareas específicas.

Sin embargo, la ESMIC, como se ha mencionado, no influye en el desarrollo profesional de las mujeres civiles, porque no se valora su profesión, sino lo que importa es que la persona solo venga a laborar, que cumpla con sus objetivos. Asimismo, la institución no cuenta con planes de carreras para el personal civil, solamente para el personal militar. Cabe agregar que las mujeres han aportado sus conocimientos, pero la ESMIC no les ha dado mucho valor o no hubo reconocimiento. De allí que, dentro de la Escuela, ellas no se hayan sentido empoderadas como tal, porque saben cuáles son sus funciones y las realiza, pero consideran que no hay motivación ni empoderamiento para que laboren. Frecuentemente el apoyo es nulo, ya que no se dan por enterados de que las mujeres civiles son profesionales.

El personal civil femenino que está o que formó parte de la ESMIC en su gran mayoría es profesional, técnico administrativo y contable, contador, auxiliar administrativo, entre otros, y ha desempeñado funciones como facturador de gastos generales, auxiliar administrativo y auxiliar de servicios. En efecto, sus trayectorias y experiencias laborales han sido buenas, pues a todas las mujeres les ha gustado su trabajo, se han sentido satisfechas y les agrada lo que han realizado. Para ellas, ha sido algo nuevo, ha sido bueno, porque aprendieron en su trabajo con la ESMIC.

Sin embargo, a las mujeres civiles de la Escuela se les han presentado situaciones que les han impedido su empoderamiento profesional dentro de la institución. Por ejemplo, el ambiente laboral durante la realización de su carrera profesional no ha sido favorable en diversos casos, dado que su trabajo no ha sido valorado ni reconocido. Asimismo, el horario, la parte económica, el traslado de un lugar a otro, el nivel de trabajo y que el Ejército Nacional de Colombia nunca las haya apoyado para que emprendan dentro de la ESMIC las ha hecho sentir insatisfechas, por no poder estar en el nivel profesional que quieren ocupar. Además, se han sentido frustradas, ya que el esfuerzo que realizaron para sacar su carrera profesional fue alto, así que no poder ejercerlo es un obstáculo para emprender.

Esta situación se asemeja a lo presentado por Banda y Morales (2015), quienes argumentan que el empoderamiento es un proceso en el cual las

personas y organizaciones logran control sobre sus asuntos. Es así que las personas, organizaciones o grupos más impotentes y marginados se dan cuenta de la función del poder dentro del contexto de sus vidas y desarrollan habilidades y capacidades para mejorar el control de estas.

Entonces, respecto a los antecedentes del empoderamiento profesional de las mujeres que actualmente pertenecen a la ESMIC o que fueron parte de ella se puede afirmar que este ha nacido como una necesidad de crecer, de surgir, en la capacitación. Aquí se han desarrollado habilidades, destrezas y la preparación profesional para alcanzar sus objetivos y metas. De allí que las motivaciones de las mujeres para lograr el empoderamiento deseado es su superación personal, lograr una ubicación como profesional y dar un mejor nivel de vida a ellas mismas y a sus familiares, para lo cual han decidido desempeñarse profesionalmente en el Ejército Nacional de Colombia y buscan obtener ascensos.

Al respecto, es importante mencionar que el empoderamiento es un proceso personal, cada mujer tiene que empoderarse a sí misma, no es posible hablar de dar poder a otras personas. Sin embargo, sí se pueden abrir espacios y dar posibilidad para que se desarrolle este proceso. De allí la importancia de crear conciencia de la discriminación de género y del compromiso de las organizaciones, como la ESMIC, como agente facilitador de dicha conciencia.

Por otra parte, sobre las competencias del personal civil femenino a partir de su perfil profesional en el desarrollo de su carrera en la ESMIC, se encontró que las competencias surgen a raíz de su desempeño individual, de la obtención de una carrera profesional, el medio en el cual ejercen su profesión y las personas con quienes interactúan. En efecto, las mujeres han aportado sus conocimientos, pero la Escuela no les ha dado mucho valor o no hubo reconocimiento. Es por esto que dentro de la ESMIC ellas no se han sentido empoderadas como tal, dada la carencia de motivación por parte de la institución.

Conclusiones

Mediante los resultados sobre el empoderamiento profesional de las mujeres que pertenecen y pertenecieron a la ESMIC, el empoderamiento profesional surge como una necesidad de crecer, de surgir, de capacitarse. Los procesos

de empoderamiento se constituyen en modos de subjetivación, por cuanto las mujeres se apropian de estos a través de sus propias experiencias, deseos y limitaciones.

Las competencias del personal civil femenino a partir de su perfil profesional, en el desarrollo de su carrera en la Escuela, surgen según su desempeño individual, de una carrera profesional, del medio en el cual trabajan y las personas con quienes interactúan. Sin embargo, existen falencias que generan problemas de empoderamiento y que se basan en la necesidad de comunicación efectiva para un buen ambiente de trabajo, no tomar en cuenta la capacitación ni la preparación profesional de las mujeres civiles, así como la falta de colaboración que recibe del equipo con el cual trabajan, la carencia de motivación, la insatisfacción de necesidades sociales y económicas de algunas trabajadoras, entre otros aspectos.

Finalmente, sobre los factores clave que facilitan el empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la ESMIC, se encontró que el personal civil femenino es profesional y que el empoderamiento en la institución es obstaculizado por las políticas empleadas, ya que solo se toma en cuenta al personal militar para sus ascensos. Esta situación representa nuevos desafíos para las mujeres civiles debido a la discriminación que existe y que genera un inadecuado ambiente y condiciones laborales.

Ese escenario lleva a que sea necesario tomar acciones tendientes a desarrollar el empoderamiento femenino en la ESMIC, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes elementos rectores:

- Diseñar y desarrollar políticas y programas que permitan mejorar y facilitar el empoderamiento profesional de las mujeres civiles, articulados en el mejoramiento continuo de la ESMIC, para así garantizar la calidad y el cumplimiento de la misión y visión formuladas en función de satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Fortalecer y coadyuvar en estrategias que realcen la importancia del empoderamiento profesional de las mujeres civiles de la Escuela Militar, con el fin de tener colaboradores motivados y con ello tener mayor productividad.

- Evaluar y analizar constantemente los procesos de empoderamiento profesional, con el fin de organizar programas pertinentes al empoderamiento profesional de las mujeres.
- Desarrollar programas que fomenten la relación directa entre militares y personal civil de la ESMIC para que haya igualdad en todos sus campos. Asimismo, en cada programa se debe tener en cuenta las necesidades de los colaboradores, para que no haya ningún tipo de discriminación.
- Generar suficientes estímulos educativos que provean herramientas físicas, intelectuales y recreativas (entre otras) para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del bienestar social, el incremento de la productividad laboral y la satisfacción personal. Esto debe permitir, a su vez, que sus aportes, acciones y responsabilidades estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y finalidades de la ESMIC.
- Crear espacios y estrategias que lleven a que las mujeres civiles de la ESMIC estén motivadas, para que su ejercicio no se convierta en una actividad alienada y opresora, sino, más bien, en un medio que produzca satisfacción.

Referencias

- Banda, A., & Morales, M. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistemático con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología*, 33(1), 3-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337838597001.pdf>
- Boswell, W., & Boudreau, J. W. (2001). *Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use*. Human Resource Development Quarterly.
- Botello, H., & Guerrero, I. (2017). Las condiciones para el empoderamiento de la mujer rural en Colombia. *Entramado*, 13(1), 1-3. <https://www.redalyc.org/jats-Repo/2654/265452747005/html/index.html>
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales: Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, 2, 159-172. <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v20n40/v20n40a11.pdf>
- Camberos, M. (2011). El empoderamiento femenino y políticas públicas, una perspectiva desde las representaciones sociales de género. *Entramado*, 7(2), 40-53. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684003.pdf>

- Cano, T., & Arroyabe, O. (2014). Procesos de empoderamiento de mujeres: Subjetivación y transformaciones en las relaciones de poder. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 42, 94-110. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194230899007.pdf>
- Carrillo, C., Ayala, M., Díaz, R., & Zapata, E. (2015). Empoderamiento femenino en la casa de salud de la mujer indígena "Manos Unidas". *Ra Ximhai*, 11(2), 47-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46143101003>
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo - Puno - Perú, 2013. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 5-13. <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844867001.pdf>
- Crespo, P., De Rham, P., González, G., Iturralde, P., Jaramillo, B., Mancero, L., Moncada, M., Pérez, A., & Soria, C. (2007). *Empoderamiento: concepto y orientaciones*. Asocam – Intercooperation. <https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf>
- Delgado, D., Alberti, P., Martínez, B., & Zapata, E. (2010). Identidad y empoderamiento de mujeres en un proyecto de capacitación. *Ra Ximhai*, 6(3), 453-467. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46116015013>
- Fuentes, L. (2007). Las políticas públicas de mujer y género en Bogotá: Tensiones y aciertos. *Revista Colombiana de Sociología*, 28, 181-198. <https://www.redalyc.org/pdf/5515/551556291011.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. McGraw Hill.
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional* [trabajo de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Novo, A. (2010). El camino hacia el empoderamiento político de las mujeres. *Revista de Estudios Feministas*, 18(3), 681-702. <https://www.redalyc.org/pdf/381/38118773004.pdf>
- Oláz, A. (2013). El clima laboral en cuestión: Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Ramírez, C., Martínez, L., & Calderón, L. (2016). Capital social y empoderamiento en mujeres para disminución de pobreza en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 693-708. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487008.pdf>
- Riaño, R., & Okali, C. (2008). Empoderamiento de las mujeres a través de su participación en proyectos productivos: Experiencias no exitosas. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 15(46), 119-141. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10504606.pdf>

- Ruiz, A., Turnbull, B., & Cruz, C. (2016). Construcción del concepto de empoderamiento en el hogar de un grupo de mujeres del estado de México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 153-160. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181005.pdf>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Santana, M., Kauffer, E., & Zapata, E. (2006). El empoderamiento de las mujeres desde una lectura feminista de la Biblia: el caso de la CODIMUJ en Chiapas Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(40), 69-106. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10504003.pdf>
- Silva, C., & Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Psyche*, 13(1), 29-39. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282004000200003
- Soler, P., Ribot, A., Planas, A., & Ciraso, A. (2014). Empoderamiento en la comunidad: El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de evaluación participativa. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 24, 49-77.
- Teniente, E. (2017). La experiencia de empoderamiento de las mujeres a través del deporte: Estudio de caso de maratonistas y ultramaratonistas. *Razón y Palabra*, 21(96), 249-281. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199551160016.pdf>
- Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato* [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28327/1/48%20GTH.pdf>
- Valdez, M. (2017). *Empoderamiento y desarrollo organizacional* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesis-jcem/2017/05/43/Valdez-Monica.pdf>
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds). *Handbook of Community Psychology*. Kluwer.

Percepciones del liderazgo y autoridad de oficiales y alféreces femeninas de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640.03>

John Alberto Peña Silva

Oskar Gutiérrez Garay

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. El liderazgo está presente en todas las sociedades y culturas, y es parte esencial para el funcionamiento de las organizaciones y agrupaciones sociales. Dentro de la formación militar es primordial que como miembros de la Fuerza se cuente con habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes del militar, dentro de las cuales se encuentra el liderazgo, sin que esto represente distinciones de género. El propósito de este estudio fue presentar un panorama general sobre las percepciones del liderazgo y autoridad de las oficiales y alféreces femeninas de la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova, a fin de ahondar en los factores que influyen en los arquetipos y las construcciones propias y de referencia sobre el liderazgo femenino y el ejercicio de su autoridad. Para tal fin se aplicó investigación cualitativa descriptiva mediante un estudio observacional, de tipo analítico y transversal, en la cual se empleó la técnica de grupo focal, uno conformado por seis (6) oficiales femeninas y otro por seis (6) alféreces femeninas. Se concluyó que las percepciones de oficiales y alféreces femeninas están enmarcadas en factores internos y externos que moldean el arquetipo de líder femenina como referencia y como concepto propio de su liderazgo y autoridad. Asimismo, si bien se halló diferencias sutiles y naturales frente a los homólogos masculinos, se destaca que desde las diferencias están en capacidad de ejercer el liderazgo, aplicar la autoridad y llevar a los grupos de trabajo en dirección al logro de los objetivos propuestos. También fue posible concluir que elementos como los estereotipos, la cultura instruccional, las experiencias previas y los líderes previos inciden en la percepción del liderazgo, mientras que los niveles de comunicación, las relaciones sociales y los esquemas morales influyen en las percepciones sobre la autoridad.

Palabras clave: alférez; autoridad; liderazgo; líder femenino; oficial; percepciones.

* El presente capítulo es producto derivado del proyecto de investigación formativa “Percepciones del liderazgo y autoridad de oficiales y alféreces femeninas de la ESMIC”, vinculado al Grupo Investigación en Ciencias Militares (COL0082556) adscrito a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, categorizado en B en Minciencias. Los puntos de vista y los resultados de este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

John Alberto Peña Silva

Mayor del Ejército Nacional de Colombia. Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova (ESMIC). Profesional en Ciencias Militares de la ESMIC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0426-9192> - Contacto: jhon.pena@esmic.edu.co

Oskar Gutiérrez Garay

Doctor en Pensamiento Complejo de la Universidad Mundo Real Edgar Morin. Magíster en Literatura de la Pontificia Universidad Javeriana. Psicólogo de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3529-4147> - Contacto: oscar.gutierrez@esmic.edu.co

Citación APA: Peña Silva, J. A., & Gutiérrez Garay, O. (2022). Percepciones del liderazgo y autoridad de oficiales y alféreces femeninas de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. En M. del P. Balaguera Rojas & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares* (pp. 67-91). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289544640.03>

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

ISBN impreso: 978-628-95446-3-3

ISBN digital: 978-628-95446-4-0

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial ESMIC

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2022



Introducción

Ante la pregunta particular sobre si el líder se hace o se nace, existen algunas opiniones encontradas. Sin embargo, los expertos convergen en que hay unas características más desarrolladas para personas potencialmente más orientadas hacia el liderazgo, dentro de estas se encuentran las habilidades sociales para relacionarse, para tener un buen dominio de público, además de la capacidad de trabajo dinámico en grupos y contar con inteligencia emocional (Alcañiz, 2016). Ahora bien, en el liderazgo militar, además de tener de base algunas de estas características innatas, es preciso realizar un proceso de formación en las academias para desarrollar en los futuros cuadros de mando las competencias de líder, quienes tengan la autoridad como combustible del liderazgo, para que junto con el carisma e influencia se ponga al servicio de la institución y así movilice y dirija al personal en el cumplimiento de la misión.

El Ejército Nacional realice un proceso de transformación de un cambio cultural que incluye aspectos asociados con las dinámicas de género dentro de la institución y sus respectivas unidades (Calcetero, 2018). Las mujeres que conforman el Ejército Nacional han aceptado el compromiso con responsabilidad, honor y patriotismo para contribuir al desarrollo de una Nación con proyección al desarrollo social.

Así las cosas, indagar sobre la percepción social del liderazgo y la autoridad desde la perspectiva de las oficiales y alféreces femeninas permitió establecer las debilidades y fortalezas vistas desde su opinión y autopercepción. Por otro lado, realizar este análisis de manera introspectiva para que cada oficial y alférez femenino exprese su sentir en estas habilidades favorece el conocimiento sobre su imagen personal y la conciencia sobre su papel en el cumplimiento de la misión y la manera en la que evidencian la favorabilidad o limitaciones del contexto para desempeñar su profesión.

En relación con lo anterior y teniendo en cuenta que la evolución de las sociedades hacia la igualdad entre hombres y mujeres se extiende a todos los niveles y sectores (García & López, 2006), cabe señalar que en 1954 les fue concedido a las mujeres en Colombia el derecho a la ciudadanía, a elegir y ser elegidas, esto durante el gobierno del entonces presidente general Gustavo

Rojas Pinilla. Fue así como 22 años más tarde, en octubre de 1976, se incorporaron las primeras mujeres a las filas castrenses como oficiales administrativas del Ejército Nacional, para así convertirse en las primeras en conformar las Fuerzas Militares.

El papel de las mujeres combatientes en la historia oficial colombiana ha sido visto por algunos como pasivo, influenciable o sin autonomía (Camacho, 2014), no obstante, la incursión de la mujer en las Fuerzas Armadas ha sido más que eso: además de ser parte de un proceso de transformación profunda en las instituciones castrenses, ha permitido que las barreras socioculturales y psicosociales se minimicen, para pasar del concepto de uso de la fuerza hacia la intensa aplicación del conocimiento del arte bélico, situación en la que no se encuentran diferencias de género (ESDEGUE, 2015).

Ahora bien, en comparación con el rol que desempeñan las mujeres militares en otros ejércitos del mundo, para el caso colombiano, en el ámbito de mando de la mujer militar hacia subalternos del mismo género, resulta oportuno hacer una exploración sobre las percepciones del liderazgo y autoridad, que permitan realizar un reconocimiento sobre los paradigmas, arquetipos y referentes de liderazgo que construyen desde sus vivencias y experiencias.

Entendiendo que las oficiales y alféreces femeninas pueden entender de manera diferente su capacidad de influencia para direccionar y motivar a alféreces del mismo género, así como puede haber variaciones en la firmeza para la emisión y control de órdenes hacia las alumnas de las ESMIC, es relevante hacer un acercamiento hacia sus referentes sobre la autoridad ejercida desde el liderazgo. Es decir, la problemática gira en torno al desconocimiento de la percepción sobre la autoridad que ejercen desde el liderazgo que asegure la disciplina efectiva en las alumnas de la Escuela.

Por todo lo anterior y luego de realizar una revisión exhaustiva respecto al tema, la pregunta problema que convoca esta investigación es: ¿Qué percepción tienen las oficiales y alféreces femeninas de la ESMIC sobre el liderazgo y la autoridad ejercidos por ellas?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se planteó como objetivo general analizar las percepciones del liderazgo y autoridad de las oficiales y

alféreces femeninas de la ESMIC desde la perspectiva de género, y como objetivos específicos los siguientes:

- Describir la percepción que tienen las oficiales y alféreces de la ESMIC sobre el liderazgo ejercido por ellas.
- Indagar sobre la percepción que tienen las oficiales y alféreces de la Escuela sobre la autoridad ejercida por ellas y estimar los factores que influyen en las percepciones del liderazgo y autoridad de las oficiales y alféreces femeninas de la ESMIC.

Marco teórico conceptual

El componente teórico permite tener claridad sobre teorías y conceptos que soportan la investigación. En este apartado se desarrolla lo correspondiente a *liderazgo y autoridad*, que en conjunto permiten mayor comprensión de los resultados y las conclusiones que se derivan del estudio.

Liderazgo

A comienzos del siglo XXI se encuentra en la literatura sobre liderazgo una considerable variedad de enfoques y perspectivas. Su estudio ha evolucionado en el sentido de ir ampliando las variables que se consideran relevantes: desde las primeras investigaciones sobre los rasgos innatos y características de personalidad que deberían compartir los líderes, hasta factores externos, relación con los subordinados y, en los últimos años, factores que incluyen una dimensión ética del liderazgo (Aguilera & Reyes, 2011).

De acuerdo con Lupano (2011), es posible encontrar algunas características comunes entre las diferentes definiciones:

El liderazgo es un proceso: no se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores; por tanto, el liderazgo tiene influencia sobre los demás, ocurre en un contexto grupal e involucra el logro de objetivos o metas.

Por sus características intrínsecas, el liderazgo es un fenómeno tradicionalmente asociado al género masculino, debido a la caracterización de los cargos directivos con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los hombres no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo (Lupano et al., 2008).

Históricamente el éxito de las mujeres puede ser atribuido a factores de tipo externo (suerte o influencia externa); en tanto que los fracasos, a factores de tipo interno (falta de competencia) (García & López, 2006). No obstante, con el reconocimiento de los derechos de la mujer, las sociedades han ido de manera evolutiva incorporando prácticas de equidad de género. La perspectiva de género es entendida entonces como un proceso de reestructuración de las políticas públicas, donde es fundamental que se generen cambios en los ámbitos públicos y privados, pero sobre todo en quienes están al frente de la problemática de género.

Ello rige de igual manera en las Fuerzas Militares, específicamente en el Ejército Nacional, donde se están llevando a cabo acciones afirmativas en el ámbito institucional y en el contexto personal de los uniformados para incorporar la igualdad en las responsabilidades asignadas sin distinción de género. Esto obedece principalmente a que la inclusión y participación de las mujeres es un proceso que exige cambios graduales en una institución castrense que no ha estado acostumbrada a una cultura de equidad de género (Zuluaga, 2016)

La incorporación de las mujeres dentro de las Fuerzas Armadas del mundo es un hecho que se ha ido consolidado, más allá de las polémicas y discusiones de expectativas que dicho proceso ha generado. En la actualidad se percibe que las formas en que la mujer se ha adaptado a las exigencias de la vida militar ha sido sobresaliente (Camacho & Contreras, 2012). En la tabla 1 se describen los rasgos más comunes tradicionalmente asociados a la naturaleza de género:

Tabla 1. Rasgos asociados a la naturaleza de género

Estereotipos masculinos	Estereotipos femeninos
Lógico	Intuitiva
Racional	Emotiva
Explorador	Enfática
Estratega	Espontánea
Independiente	Educadora
Competitivo	Cooperadora
Líder y tomador de decisiones	Leal, defensora y seguidora

Fuente: Palacio (2013).

Si bien existen diferencias biológicas que constituyen la base para naturalizar esquemas de pensamiento entre hombres y mujeres, la manera en la que se ejercen diferentes tipos de liderazgo puede diferir en el género. Aunque no es el único factor que influencia, también existen otros que afectan tales como la condición política, ambiental y social o religiosa (Husain & Muñoz, 2019).

Autoridad

El concepto de liderazgo está relacionado con los términos *poder* y *autoridad*. Para que un líder sea efectivo es necesario que influya sobre sus pares y subordinados. Este es precisamente el poder, que puede definirse como la capacidad que tiene una persona o agente para influir a otra. La autoridad es el conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una organización (Lupano, 2011). Frecuentemente se infiere que las mujeres no aspiran a ocupar esos cargos de poder adjudicados al ímpetu masculino y por lo tanto estos se otorgan a los hombres, porque se asume que utilizan la autoridad para conseguir resultados (Moncayo & Pinzón, 2013).

En el contexto militar, los altos cargos se caracterizan con definiciones usualmente atribuidas a los hombres, tales como la competitividad, el control, la autoridad o la orientación hacia el objetivo —rasgos propiamente instrumentales/agénticos (Husain & Muñoz, 2019)—, no obstante, cuando se trata de una autoridad dada al género femenino, la postura institucional que debe aprehender el discurso de equidad y paridad teme perder la imagen de disci-

plina y fuerza que le da sustento simbólico a su autoridad como centro de formación (Camacho, 2014).

Para Moncayo y Pinzón (2013) el prejuicio que existe hacia las mujeres líderes que ocupan cargos de poder tiende a modificarse de acuerdo con la incoherencia que se visualice entre el papel de líder y el papel de género femenino. Es así como actualmente los hombres se desempeñan mayormente en puestos que involucren competencia, poder y autoridad; en cambio, las mujeres están asociadas a puestos donde prevalecen las interacciones humanas y el apoyo social.

Percepción social

La percepción que se tiene de sí mismo, de los otros y de los eventos sociales es uno de los temas de los que se ocupa la psicología social, a fin de identificar las explicaciones que cada individuo aporta sobre eventos y comportamientos propios o de otros que pueden estar sujetos a supuestos, errores o paradigmas preconcebidos que no necesariamente siguen reglas lógicas del uso y administración de la información del contexto, sino que se utilizan simplificadores y generalizadores para ajustarlos a la consciencia personal (Zubieta & Barreiro, 2006).

La medición de la percepción social procura, a través de una caracterización amplia, comprender lo que siente, sabe y piensa una sociedad o un grupo socialmente homogéneo al respecto de un tema en particular, con el fin de mejorar la comprensión sobre el fenómeno estudiado y así considerar alternativas que coadyuven a mejorar el panorama a futuro (Atar, 2016).

Las percepciones sociales pueden estar condicionadas por influencias externas de diversos factores como la cultura, la tecnología, estereotipos, modelos de referencia, que inciden de manera consciente o inconsciente en la manera en que las personas conciben su entorno y la manera en la que califican y cualifican un individuo, situación o contexto (García, 2014a).

Por ejemplo, en lo que respecta a las percepciones propias de las mujeres acerca de su género, de acuerdo con García (2014b), han estado dominadas por fuertes estereotipos. Dentro de esto se incluye un fenómeno denominado

“techo de cemento”, que se refiere a una limitación o barrera invisible que frena el acceso de las mujeres a ciertos cargos o responsabilidades que en el pasado han estado asignados a personal masculino únicamente. Tratándose entonces de una limitación autoimpuesta en la que prefieren no competir previendo las dificultades o barreras que consideran encontrarán en el proceso. Si bien es autoimpuesta, es una idea preconcebida que se relaciona con las prácticas y discursos sociales que promueven las autorrestricciones y comportamientos desde estos lineamientos.

Marco legal

El marco legal y jurídico estuvo encuadrado por la Constitución Política de Colombia, particularmente el artículo 217.º; el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA) (CEMIL, 2018); el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Ministerio de Educación Nacional, 2018); el Plan Estratégico del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (PESE); Ley 30 de 1992; Ley 115 de 1994; Acuerdo 005 de 2019, Estatuto General de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova y el Acuerdo 006 de 2019, Reglamento Estudiantil aplicable a los estudiantes de la ESMIC.

Marco geográfico e institucional

La investigación se llevó a cabo en la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdoba (ESMIC), en tanto que la población de estudio corresponde al personal de oficiales de planta y alféreces de séptimo nivel del género femenino.

La ESMIC es una de las escuelas encargadas de la formación de los futuros oficiales del Ejército Nacional, siendo un Instituto de Formación Militar, Unidad Operativa Menor del Ejército Nacional, la cual a su vez pertenece a la organización general del Ministerio de Defensa Nacional y funciona de acuerdo con la naturaleza jurídica de dicho ministerio (EJC 3-186, 2009).

La ESMIC fue creada mediante Decreto 434 del 13 de abril de 1907, por el presidente de la República, general Rafael Reyes Prieto, como Escuela de Formación Militar, con el fin de educar, preparar y capacitar a los jóvenes que deseen ser oficiales del Ejército Nacional (EJC 3-186, 2009).

Metodología

El diseño metodológico con la cual se desarrolló la investigación se realizó con los parámetros establecidos por Hernández et al. (2014), para una investigación cualitativa descriptiva, que consiste en un proceso inductivo, recurrente, que analiza realidades subjetivas sin secuencia lineal, en la cual se realiza recolección de datos con profundidad de significados, con amplitud y riqueza interpretativa que permite contextualizar el fenómeno estudiado. Es decir, desde el enfoque de la percepción social, se profundiza sobre la opinión de la población de estudio (oficiales y alféreces femeninas de la ESMIC) en referencia al liderazgo y autoridad ejercido por ellas a partir de las narrativas y puntos de vista que podrán expresar a manera de descripción.

El método empleado corresponde a un estudio observacional, de tipo analítico y transversal. Los datos recopilados provienen de personas que son similares en todas las categorías de análisis.

En cuanto a la población objeto de estudio, esta corresponde a las oficiales y alféreces de la ESMIC de sexo femenino, que son 309 alféreces y 12 oficiales. Teniendo en cuenta que la muestra del estudio no tiene representatividad estadística, ya que se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia, los distintos perfiles que componen la muestra (6 alféreces y 6 oficiales) estuvo conformada por mujeres que representaron de manera suficiente y clara a la población de referencia (Prieto & March, 2002). Estas 12 mujeres tenían las características necesarias para la investigación y cumplieron con la representatividad cualitativa que permitió indagar en profundidad sobre las categorías de análisis.

Los criterios de inclusión se hicieron con el principio de anonimato para garantizar la honestidad en sus respuestas y fueron: oficiales de planta de la ESMIC de género femenino, alumnas de la ESMIC de grado alférez de género femenino que aceptaron participar voluntariamente en este estudio, sin conflicto de intereses con más de dos años en la Escuela. Como criterios de exclusión se consideraron las sanciones o llamados de atención de menos de un año o alguna condición médica que le permitiera no formar parte de la investigación.

El levantamiento de información se realizó a través de la técnica cualitativa utilizada para el estudio de opiniones de un público en particular denominado "grupo focal", que de acuerdo con Kitzinger (1995) es una forma de entrevista grupal en la que se utiliza la comunicación entre un entrevistador y un grupo de participantes a fin de obtener información sobre el tema de estudio. Es importante destacar que en los grupos focales se analizaron las narrativas y se categorizaron para captar las regularidades y patrones de contenido dentro de cada una de estas unidades. Una narrativa es una aproximación a uno o más eventos reales que no presuponen o implican lógicamente el uno al otro, con un sujeto que es continuo y que constituye un todo (Packer, 2018) y que va a narrar lo que siente y percibe sobre la realidad circundante.

El diseño de las preguntas para aplicar en los varios momentos del grupo focal fue congruente con las categorías de análisis y algunas dimensiones establecidas para cada categoría. Con respecto a la categoría de análisis *Percepciones de liderazgo*, las dimensiones que se tuvieron en cuenta fueron: a) consideraciones del liderazgo, b) rol del líder, c) equidad de liderazgo, d) ejercicio del liderazgo, e) modelo de liderazgo y f) influencia de liderazgo. En cuanto a la categoría de análisis *Percepciones de autoridad*, las dimensiones que se tuvieron en cuenta fueron: a) consideraciones sobre la autoridad, b) equidad en el ejercicio de la autoridad y c) comparativo de la autoridad.

Con el fin de garantizar la pertinencia, confiabilidad y validez del grupo focal, las preguntas que se utilizaron como guion fueron validadas por pares expertos en el área de conocimiento.

Una vez aplicado el grupo focal, las narrativas fueron analizadas de acuerdo con cada categoría mediante una codificación que permitiera la organización de palabras y oraciones repetitivas, lo cual ayudó a identificar las unidades que son comunes en todos los casos (Packer, 2018) de las alféreces y oficiales que formaron parte de los grupos focales. Una vez identificadas esas unidades fueron sistematizadas y analizadas entre ellas a través de una matriz categorial que relacionó las narrativas de los grupos focales con las fuentes bibliográficas primarias y secundarias a fin de consolidar hallazgos y conclusiones que dieran cuenta de la pregunta y los objetivos de investigación. Lo anterior se realizó apoyados en el software para investigación y análisis de datos cualitativos Atlas.

La nube de palabras de la figura 2 permite afirmar de manera preliminar que algunos de los elementos presentes en las percepciones y opiniones de las participantes en referencia al liderazgo se asocian con aspectos como: influir, decisiones, mando, comunicación, diferencias, capacidad, equidad, entre otras que dilucidan de forma global los aportes de las alféreces femeninas sobre el liderazgo.



Nota: Grupo focal n.º 2 – alféreces femeninas (liderazgo).

Figura 2. Nube de palabras: percepciones del liderazgo en alféreces femeninas.

Fuente: Elaboración propia.

Percepciones de la autoridad

Este apartado está dedicado a presentar los resultados de los grupos focales en los que se indagaron las percepciones sobre la autoridad. En primer lugar, se presenta lo correspondiente al grupo focal conformado por oficiales femeninas y posteriormente se presenta el de las alféreces femeninas.

La figura 3 muestra una nube de palabras que relaciona aportes y opiniones ofrecidos por las oficiales femeninas sobre la autoridad. Esta se empalma con conceptos como mando, órdenes, cumplir, facultad, ejercer, transmitir, capacidad, entre otros. A su vez se destacan expresiones orientadas discursivamente sobre los aportes en relación con la autoridad.



Nota: Grupo focal n.º 3 – oficiales femeninas (autoridad).

Figura 3. Nube de palabras: percepciones sobre la autoridad en oficiales femeninas.
Fuente: Elaboración propia.

Considerando la nube de palabras de la figura 4 es posible afirmar que algunos de los elementos presentes en las percepciones y opiniones de las oficiales de género femenino en referencia a la autoridad se relacionan con conceptos como mando, decisiones, carácter, respeto, ejercer, órdenes, corregir, entre otros, que destacan algunas de las orientaciones más marcadas en los discursos dados por las participantes sobre los aportes en relación con la autoridad.



Nota: Grupo focal n.º 4 – alféreces femeninas (autoridad).

Figura 4. Nube de palabras: percepciones sobre la autoridad en alféreces femeninas.
Fuente: Elaboración propia.

Discusión de resultados

De acuerdo con lo expuesto es posible evidenciar que las percepciones de las oficiales del género femenino sobre el liderazgo involucran categorías como influencia, lo cual es congruente con lo planteado por Lupano (2011), cuando manifiesta que sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo, así pues, el líder capta adeptos y estos confían en él para poder seguirlo. Otro elemento presente corresponde a la motivación, uno de los rasgos que caracterizan a un líder eficaz, como sostienen Zárata y Matviuk (2012), quienes argumentan que desde la motivación es posible incentivar en los seguidores un espíritu orientado a los mismos objetivos y metas planteadas por el líder. Este es un rasgo presente en las líderes femeninas, según los resultados del estudio de Lagos (2014) cuando analiza el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos. A su vez, dentro de las percepciones del liderazgo, las oficiales lo manifiestan como una actitud que permite guiar y orientar a los subalternos, lo cual expresa Atar (2016) para la orientación global en relación con propósitos conjuntos.

En cuanto a la percepción del liderazgo personal, se relaciona la categoría *ejemplo*, que está estrechamente ligada con un comportamiento ejemplar. Esto es coherente con el trabajo de Navas (2016) sobre las percepciones del liderazgo femenino, pues encuentra que predicar mediante el ejemplo es una de las cuatro características nombradas por la población de estudio para mostrar el camino por seguir.

Asimismo, las oficiales consultadas asocian el concepto *moral* al hablar de liderazgo y plantean debates sobre la autoridad moral para liderar. Esta percepción concuerda con rasgos del liderazgo carismático (como uno de los componentes del liderazgo transformacional) abordado por Lupano (2011), quien menciona que altos niveles de conductas morales son asociados con el carisma.

Precisamente, el *carisma* es otra de las categorías presentes en las percepciones aportadas por las oficiales, siendo esta una de las características más destacadas en el perfil de líder femenino asociado con un rasgo de su personalidad, de acuerdo con el estudio de Delgado y Delgado (2003). Desde esta perspectiva, las oficiales femeninas se consideran más carismáticas que sus homólogos masculinos.

Las participantes también enfatizan que tienen una *mejor capacidad de comunicación* que los líderes masculinos y resaltan la importancia de comunicarse efectivamente con los subalternos para orientar los resultados y el cumplimiento de la misión. Estos resultados concuerdan con lo planteado por Jorna et al. (2016), quienes afirman que las habilidades comunicativas están mayormente desarrolladas en las mujeres, que son más propensas a escuchar y a generar empatía desde el diálogo.

Otro elemento que incluyen las oficiales corresponde al *liderazgo participativo*, en el cual se comparten las responsabilidades y los créditos frente a los resultados exitosos. De acuerdo con Navas (2016), este corresponde a uno de los rasgos más predominantes en el estilo de dirección femenino. En este mismo sentido, Aguilera y Reyes (2011) destacan que las mujeres son afectas a adoptar un estilo más democrático o participativo.

Frente a la dimensión de *rol de líder* se mencionaron elementos como ser, hacer, carisma, empatía, comprensión y humano. Estos son algunos de los elementos valorados por Ramírez et al. (2018) como indicadores o ítems de análisis para los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con Bernard Bass (citado por Aktouf (2002), en Ramírez et al, 2018). También son elementos presentes en el análisis de los rasgos asociados a la naturaleza de género presentado por Palacio (2013) en *Pronóstico del liderazgo empresarial femenino en Latinoamérica*.

En cuanto a la dimensión *equidad de liderazgo*, se destacan percepciones motivadas por las competencias, la discriminación, la inteligencia emocional y la diversidad, al mencionar dificultades y limitaciones de género en el ejercicio de su rol de líder, en especial desde la perspectiva de las oficiales femeninas de las armas. Entre tanto, las oficiales del cuerpo administrativo opinaron no percibir problemáticas sobre la equidad de género. Estos elementos se presentan en la discusión y debate generados por Aguilera y Reyes (2011), quienes enfatizan que la creación de estereotipos de género en el liderazgo nace de la percepción de diferencias en las prácticas de liderazgo masculino frente al femenino.

Por otro lado, en lo que se refiere a la dimensión *ejercicio del liderazgo*, las oficiales femeninas aportaron percepciones orientadas a elementos tales como capacidades, influencia, verificación y control, perfección y precisión,

siendo esto cercanamente congruente con los hallazgos y aportes del estudio de Aguilera y Reyes (2011) en relación con las características inherentes en las líderes femeninas, tanto para las prácticas del liderazgo como para las exigencias frente a sus subordinados.

Asimismo, respecto a la dimensión *modelo de liderazgo* surgieron factores como comprensión, decisión y virtudes. Estos referentes forman parte del arquetipo de líder que tienen las oficiales femeninas como punto de comparación para medir los aspectos y actitudes que consideran como deseables en su ejercicio de liderazgo —así lo presenta ESDEGUE (2015) en su estudio sobre el papel de la mujer en las Fuerzas Armadas—. Esto significa que el rol de ellas se relaciona con los modelos de liderazgo o referentes históricos de líder en los cuales proyectan cualidades que admiran y que perciben presentes en su liderazgo personal.

En cuanto a la dimensión *influencia del liderazgo* se generaron elementos como comunicación, superación, relaciones, entorno y capacidades, conceptos coherentes con lo que señala ESDEGUE (2015) frente a las estrategias o pilares claves que permiten que las mujeres crezcan y tengan desarrollo integral, en especial cuando menciona que es preciso buscar las oportunidades de superación a través de la búsqueda de oportunidades de estudio, capacitación y preparación constante a fin de incrementar la influencia desde una mejor preparación personal y profesional.

Ahora bien, desde la perspectiva de las alféreces femeninas, según los resultados presentados, es posible evidenciar que involucran nociones como orientar, guiar y decisiones, consideraciones concatenadas con la estructuración del perfil de líder femenino que plantea Lupano (2011), en relación con que sus conductas son una guía y parámetro de referencia para sus subordinados y estructura para el cumplimiento de las órdenes emitidas.

En cuanto a la percepción del *liderazgo personal*, las alféreces relacionan categorías como proyección, rol, ejemplo y comunicación, que en conjunto permiten identificar un imaginario propio caracterizado por la convicción propia de sus capacidades y de los logros pasados, presentes y futuros. Este resultado confluye con el trabajo de Camacho (2014) en relación con las mujeres y el Ejército, en el cual se visibilizan las transiciones de los roles de

género en el Ejército Nacional, desde el contexto de la ESMIC y cómo la institución militar está permeada por múltiples simbolismos y rituales que inciden en sus conductas y carácter, aspectos que enmarcan la percepción de su liderazgo personal.

Frente a la dimensión de *rol de líder* se mencionaron elementos como diferencia, habilidades, motivación y cumplimiento. Es decir, además de recalcar y destacar las diferentes percibidas frente a las prácticas de liderazgo de los hombres, también enfatizan que mediante el aprovechamiento de sus habilidades pueden generar motivación para el cumplimiento de las órdenes en función de los objetivos. Estas condiciones se evidencian también en estudios como el realizado por Jorna et al. (2016) en relación con la percepción de las habilidades del liderazgo en hombres y mujeres, y el de Camacho (2014), quien destaca los avances en la participación de la mujer en el Ejército mediante su capacitación y formación no solo para labores administrativas, sino también de combate para cumplir con su papel de oficial de armas.

Referente a la dimensión *equidad de liderazgo*, se destacan percepciones motivadas por la discriminación, el machismo y la incomodidad, en donde las participantes aportaron situaciones en las que han encontrado condiciones limitantes para el ejercicio del liderazgo en grupos donde la mayoría es masculina. Estos elementos dan cuenta de una realidad percibida por las alféreces femeninas, pues aún con la construcción de nuevos paradigmas, se perciben estereotipos y persiste la discriminación con el género femenino. Este escenario se presenta en diferentes contextos, como el aportado por Navas (2016) sobre el liderazgo femenino en las organizaciones, en las cuales existe un panorama similar.

Por otro lado, en lo que se refiere a la dimensión *ejercicio del liderazgo*, las alféreces femeninas aportaron percepciones orientadas a elementos tales como formación similar, carácter, equidad, igualdad y responsabilidad, aspectos que están presentes y son congruentes en cuanto al liderazgo femenino en ámbitos militares, al demostrar que cualidades como la inteligencia, el conocimiento y la formación son fundamentales para el reconocimiento de una mujer líder en el ámbito militar, así como la responsabilidad y la disciplina.

En la dimensión *modelo de liderazgo* surgieron factores como decisiones y confianza, en relación con contar con un modelo de líder capaz de tomar

decisiones asertivas y generar confianza en los seguidores para el cumplimiento de la misión (Husain & Muñoz, 2019).

En cuanto a la dimensión *influencia del liderazgo* se generaron elementos como sutileza, motivación, perspectiva y diferencia, que marcan nuevamente las diferencias en la capacidad de influir con respecto a sus homólogos masculinos, así como las características y rasgos que caracterizan a un líder eficaz (Navas, 2016).

Ahora bien, en lo que respecta a las *percepciones de autoridad*, de acuerdo con lo aportado por las oficiales femeninas en la dimensión *consideraciones del liderazgo*, emergieron las categorías jerarquía, mando, decisión, control, ejemplo, firmeza y constancia. A partir de estos conceptos hubo congruencia con los aportes de estudios sobre estereotipos tanto masculinos como femeninos, como el realizado por Moncayo y Pinzón (2013) sobre las consideraciones de liderazgo y autoridad.

La dimensión *equidad en el ejercicio de la autoridad* generó elementos como estigma, rol y sesgo presentes en la institución, lo cual limita y dificulta el pleno ejercicio de la autoridad. Estos parámetros sustentan la tesis de Fernández-Montesinos (2017), cuando menciona que los elementos culturales caracterizados por estigmas y sesgos que predominan en el ámbito militar condicionan el desempeño de los cometidos en las organizaciones.

En lo que se refiere al *comparativo de la autoridad* fueron emergentes categorías como capacidad, dominio, territorial, compromiso, empatía, presión y cumplimiento. Al respecto se destaca que las diferencias con el género masculino se centran en estos aspectos, condiciones que son congruentes con la investigación de Jorna et al. (2016), quienes argumentan que las mujeres toleran con más frecuencia la presión en el ámbito laboral y gerencial. En este sentido también se puede mencionar el trabajo de Navas (2016), quien analiza a las líderes femeninas que trabajan mejor bajo presión que los líderes masculinos.

Ahora bien, frente a las percepciones de las alféreces femeninas respecto a las *consideraciones sobre la autoridad* se destacaron categorías como derecho, mando, facultad, decisiones, racional, enseñanza, cercanía, inflexibilidad y equidad. Con estas se evidencia que el rol de las mujeres para ejercer la auto-

ridad confluyen con los resultados de estudios como el de Navas (2016), cuando menciona que la mujer líder involucra mayores elementos racionales para la toma de decisiones, además es capaz de adaptarse más rápidamente al entorno, desde un mando más empático y dúctil.

Para el análisis de la dimensión *equidad en el ejercicio de la autoridad* emergieron categorías como firmeza, mando y respeto, al mencionar las facultades que tienen para ejercer su autoridad en un sistema militar que se caracteriza por demanda de resultados. Este hallazgo coincide con investigaciones como la de Husain y Muñoz (2019), en la que se analiza la integración de las mujeres al Ejército y se debaten las consideraciones de igualdad y equidad en contextos militares. En ese mismo trabajo se destaca además que a pesar de los esfuerzos y políticas para la inclusión y equidad, aún el Ejército continúa siendo una institución predominantemente masculina.

Mientras que para la dimensión *comparativo de autoridad* las percepciones giraron en torno a categorías como capacidad, igualdad, equidad, represión, mando, carácter y firmeza, que evidencian que si la mujer es competitiva y sobresale en las pruebas físicas, en ocasiones, se le discrimina haciendo referencia a sus características masculinas. De la misma manera, si la mujer es dócil y demuestra bajo rendimiento físico, se le discrimina cuestionando su futuro dentro del ámbito militar (Husain & Muñoz, 2019).

Por otro lado, en lo que respecta a los factores que influyen en la *percepción del liderazgo* en oficiales y alféreces femeninas fueron evidentes aspectos como los estereotipos, la cultura institucional marcadamente masculina, las experiencias de las participantes y el vínculo con sus líderes a lo largo de su formación, los cuales, de acuerdo con estudios como el realizado por García (2014a), se relacionan con prejuicios negativos y minusvaloración del liderazgo femenino. En este mismo sentido, Navas (2016) destaca que las diferencias de género en los modos de dirigir y los estereotipos de género afectan al sexo femenino en cuanto a la atribución de características de liderazgo.

Los factores que inciden en la *percepción de la autoridad* en oficiales y alféreces femeninas incluyen elementos como niveles de comunicación, relaciones sociales y esquemas morales. Esto concuerda con el estudio de Navas (2016), quien menciona que un hombre no impone más autoridad que una mujer,

sino que se trata de saber clarificar los roles y poner límites, lo cual indica que una mujer puede hacerse respetar tanto como un hombre y, por lo tanto, asumir la autoridad de manera igualitaria y con similares resultados.

Así las cosas, de acuerdo con los resultados y su discusión frente a los aportes y hallazgos de diversos estudios, es posible evidenciar que las percepciones del liderazgo y autoridad de las oficiales y alféreces femeninas de la ESMIC se caracterizan por factores internos y externos que inciden en la manera en la que construyen la propiocepción conceptual de la imagen de líder femenina, propia y de otras mujeres de la Fuerza.

Asimismo, se evidencia que el empoderamiento femenino fortalece a hombres y mujeres por igual, pues según lo discutido no implica que sea mejor o peor el liderazgo y autoridad de hombres o de mujeres, sino que desde las diferencias y multidiversidad de habilidades y cualidades, las mujeres han demostrado construir un arquetipo de líder femenina.

Conclusiones

Esta investigación se realizó con el fin de analizar las percepciones del liderazgo y autoridad de las oficiales y alféreces femeninas de la Escuela Militar de Cadetes "José María Córdova", para lo cual se indagó la percepción que tienen de sí mismas sobre su liderazgo y autoridad, así como la estimación de los factores que influyen en las percepciones del liderazgo y autoridad de la población de estudio.

Considerando los resultados de la investigativo, se dio cuenta de los objetivos general y específicos, a través de lo cual se pudo concluir que:

La percepción del liderazgo de las oficiales femeninas está sujeta a condiciones multifactoriales con rasgos similares a los que plantean los estudios sobre un líder eficaz, tales como la capacidad de influencia, de motivación, dar ejemplo, dirección, guía, empatía y buena comunicación, lo cual, según las opiniones de las participantes, son factores presentes en una percepción del liderazgo personal y de cómo perciben a las líderes femeninas del Ejército Nacional, donde sobresalen habilidades de mayor escucha y para generar empatía a través del uso de la inteligencia emocional.

A su vez, las oficiales femeninas hacen hincapié en las dificultades y limitaciones que evidencian en el ejercicio del liderazgo, lo cual está marcado no solo por las diferencias en los estilos de liderazgo del personal masculino, sino también a los paradigmas y estereotipos aún presentes en la institución sobre el liderazgo femenino, al percibir problemas de discriminación, y un camino aún por recorrer para alcanzar la equidad e igualdad con respecto a sus homólogos masculinos. Esto se ve especialmente marcado en las oficiales femeninas de las armas, mientras que en las oficiales del cuerpo administrativo no fueron evidentes situaciones de este tipo.

Por su parte, en el análisis de la percepción del liderazgo para las alféreces femeninas fueron evidentes factores como orientar, guiar con el ejemplo y toma de decisiones conscientes y responsables para motivar al correcto cumplimiento de las órdenes. Estas consideraciones constituyen el perfil de líder femenino, el cual enfatiza en que mediante el aprovechamiento de sus habilidades puede generar motivación para el cumplimiento de las órdenes en función de los objetivos.

Del mismo modo, las alféreces femeninas manifestaron percibir condiciones culturales y sociales presentes en la institución que incluyen la discriminación y el machismo, que, de acuerdo con las participantes, limitan los ideales de equidad e igualdad en el ejercicio del liderazgo de las mujeres militares, marcando nuevamente las diferencias en la capacidad de influir con respecto a sus homólogos masculinos. Así, en las percepciones sobre la autoridad en oficiales femeninas, de acuerdo con lo aportado por las participantes, fueron emergentes elementos como: jerarquía, mando, decisión, control, ejemplo, firmeza y constancia. De esta manera se halló congruencia con los aportes de estudios sobre estereotipos tanto masculinos como femeninos, incluyendo elementos culturales caracterizados por estigmas y sesgos que predominan en el ámbito militar, lo cual condiciona el desempeño organizacional.

En contraste, la percepción de las alféreces femeninas frente a la autoridad se destacaron elementos como el mando, la enseñanza, la cercanía, la firmeza y el respeto, hecho que evidencia que el rol de las mujeres para ejercer la autoridad involucra mayores elementos racionales para la toma de decisiones, además de que es capaz de adaptarse más rápidamente al entorno, desde un mando más empático y dúctil.

No obstante, también se manifestaron percepciones sobre las problemáticas de igualdad y equidad, tras mostrar niveles de represión y discriminación cuando la mujer es competitiva y sobresale en las pruebas físicas, en ocasiones se le discrimina haciendo referencia a sus características masculinas; de la misma manera, si la mujer es dócil y demuestra bajo rendimiento físico, se le excluye cuestionando su futuro dentro del ámbito militar. Acá la mujer enfrenta una paradoja en la que siempre estará en falta con respecto a sus compañeros hombres. Haga lo que haga, siempre será criticada.

Finalmente, en lo que respecta a los factores que influyen en la percepción del liderazgo en oficiales y alféreces femeninas, fueron patentes aspectos como los estereotipos, la cultura institucional marcadamente masculina, las experiencias de las participantes y el vínculo con sus líderes precedentes a lo largo de su formación.

Referencias

- Acuerdo 005/2019, de 1.º de noviembre de 2019, *Estatuto General de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova*.
- Acuerdo 006/2019, de 6 de junio de 2019. *Reglamento Estudiantil ESMIC*.
- Aguilera, M., & Reyes, A. (2011). *Liderazgo femenino, sus competencias y desempeño* [tesis de pregrado, Universidad del Bio Bio]. Repositorio institucional. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1584/1/Aguilera_Rivas_Masiel.pdf.
- Alcañiz, M. (2016). Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1(1), 1-4. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEO54-2016_Reflexiones_Liderazgo_MiguelAlcaniz.pdf
- Atar, D. (2016). *Aportes metodológicos para el estudio de la percepción social en la ciencia y tecnología* [tesis de posgrado, Universidad Nacional de Quilmes]. RIDAA-UNQ. https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/193/TM_2007_atar_003.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calcetero, J. R. (2018). Representaciones sobre la categoría género de cadetes y alféreces en la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. *Revista Republicana*, 24, 145-161. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2018.v24.a44>
- Camacho, C. (2014). *Ejército, feminidades y géneros performativos: Las experiencias de ser mujer y militar en la Escuela General de Cadetes General José María Córdova* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio institucional Universidad Javeriana. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/issue/view/1473>

- Camacho, C. M., & Contreras, I. M. (2012). Observatorio de equidad de género para el proceso de incorporación y seguimiento del personal estudiantil femenino de la ESMIC. *Revista Científica General José María Córdova*, 10(10), 187-216. <https://doi.org/10.21830/19006586.234>
- CEMIL. (2018). PEFA. *Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas*. [https://www.google.com/search?q=CEMIL.+\(2018\).+Sistema+Educativo+Fuerzas+Armadas&rlz=1C1GCEB_enCO927CO927&coq=CEMIL.+\(2018\).+Sistema+Educativo+Fuerzas+Armadas&aqs=chrome..69i57.360j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=CEMIL.+(2018).+Sistema+Educativo+Fuerzas+Armadas&rlz=1C1GCEB_enCO927CO927&coq=CEMIL.+(2018).+Sistema+Educativo+Fuerzas+Armadas&aqs=chrome..69i57.360j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Delgado, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Ejército Nacional de Colombia. (2009). *EJC 3-186. Reglamento de régimen interno para las escuelas de formación*.
- ESDEGUE. (2015). *El rol de la mujer en las Fuerzas Armadas desde le óptica de los colegios de defensa de Iberoamérica*. Ediciones Escuela Superior de Guerra.
- Fernández, F. A. (2017). Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI: Los niveles de decisión. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1, 1-22. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA01-2017_Reflexiones_Liderazgo_FAFM.pdf
- García, V. (2014a). *Estereotipos de género y liderazgo femenino* [conferencia]. VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXI Jornadas de Investigación, Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Repositorio Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-035/502>
- García, V. (2014b). Influencia de la televisión en la creación de estereotipos de género y en la percepción social del liderazgo femenino: La importancia de la táctica de reencuadre para el cambio social. *Revista Ciencia Política*, 9(18), 47-66. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5157141.pdf>
- García, R., & López, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245-257. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2041350>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). Mc Graw Hill Education.
- Husain, S., & Muñoz, L. G. (2019). Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares: Reflexiones a partir de las experiencias de las alféreces en su fase de mando. *Cadernos Pagu*, 56, 1-29. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/18094449201900560009>
- Jorna, A. R., Castañeda, I., & Martínez, P. L. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 70-79. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100008
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional: Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecu-*

- tivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013* [tesis de maestría, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales]. Repositorio Institucional UCES. http://dspace.uces.edu.ar:8180/dspace/bitstream/handle/123456789/2606/Estudio_Lagos.pdf?sequence=1
- Lupano, M., Castro, A., & Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino. *Revista de Psicología*, 26(2), 195-218. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rp/v26n2/v26n2a01.pdf>
- Lupano, M. (2011). *Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes* [tesis doctoral, Universidad de Palermo]. Repositorio de la universidad de Palermo. <http://hdl.handle.net/10226/1668>
- Ministerio de Educación Nacional. (2018). *Proyecto Educativo Institucional*. PEI. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79361.html>
- Moncayo, B., & Pinzón N. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(13), 75-94. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/433>
- Moncayo, C. B., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión*, 1(39), 142-177. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>
- Navas, N. (2016). *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino* [tesis de grado, Universitat de les Illes Balears]. Repositorio institucional UIB. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3710/Navas_Acevedo_Nuria.pdf?sequence=1
- Packer, M. (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Uniandes.
- Palacio, V. (2013). *Pronóstico del liderazgo empresarial femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013-2018* [tesis de maestría, Universidad Nacional]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/21523/43974695.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto, M., & March, J. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Revista Atención Primaria*, 29(6), 366-373. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-paso-paso-el-diseno-un-13029750>
- Ramírez, L., Bravo, G., & Ramírez, M. (2018). Auto y hetero percepción de los estilos de liderazgo en los gestores educativos en el Instituto Mexicano del Seguro Social. *Revista de Educación y Desarrollo*, 45(1), 47-56.
- Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.76>
- Zubieta, E., & Barreiro, A. (2006). Percepción social y creencia en el mundo justo: Un estudio con estudiantes argentinos. *Revista de Psicología*, 14(2), 175-196. <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829537002.pdf>
- Zuluaga Ramírez, D. M. (2016). *Inclusión de la mujer militar en el campo de combate: Una perspectiva de género* [tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15772>

Retos y desafíos del liderazgo femenino en el Ejército colombiano para el siglo XXI*

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640.04>

María Carolina Farfán González

Leonel Nossa Ortiz

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. En el presente estudio se aborda el problema referente a si el liderazgo femenino será parte importante de la transformación organizacional del Ejército Nacional de Colombia. Es por ello que el objetivo principal es validar la importancia del liderazgo femenino en la transformación organizacional del Ejército Nacional de Colombia. Para ello, inicialmente se definen los estilos de liderazgo, se analizan características del liderazgo femenino, seguidamente se demuestra la clave de éxito de la mujer como líder, posteriormente se confronta el liderazgo de la mujer y del hombre en el Ejército Nacional y, finalmente, se identifica el rol de la mujer en la institución. La metodología de investigación aplicada para este trabajo se basó en identificar y delinear los escenarios de actuación, así como buscar técnicas estadísticas apropiadas para analizar coherente y asertivamente los datos recolectados con las encuestas. El enfoque es mixto, es decir, se realiza análisis cuantitativo y cualitativo, el cual busca representar un conjunto de procesos teóricos y pragmáticos que permiten la comprobación de hipótesis y el análisis acertado de la información recopilada. Los resultados demuestran que las estudiantes de género femenino de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” que se encuentran en proceso de formación de oficiales entienden claramente que un o una líder militar debe tener las metas y objetivos claros, así como habilidades que le permitan generar empatía y ser muy inspiradoras.

Palabras clave: Ejército Nacional de Colombia; liderazgo femenino; transformación organizacional

* El presente capítulo es producto derivado del proyecto de investigación formativa “Retos y desafíos del liderazgo femenino en el Ejército colombiano para el siglo XXI”, vinculado al Grupo Investigación en Ciencias Militares (COL0082556) adscrito a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, categorizado en B en Minciencias. Los puntos de vista y los resultados de este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

María Carolina Farfán González

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Especialista en Derecho Laboral y Seguridad Social de la Universidad Sergio Arboleda. Abogada de la Universidad Militar Nueva Granada. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3156-3992> - Contacto: maria.farfan@esmic.edu.co

Leonel Nossa Ortiz

Doctor en Educación de la Universidad Norbert. Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás. Especialista en Aseguramiento de la Calidad de la Educación de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Autónoma de Colombia. Investigador Júnior (categorizado Minciencias). Fue coordinador de investigación y docente de la Facultad de Posgrados de la ESMIC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-6645> - Contacto: leonel.nossa@esmic.edu.co

Citación APA: Farfán González, M. C., & Nossa Ortiz, L. (2022). Retos y desafíos del liderazgo femenino en el Ejército colombiano para el siglo XXI. En M. del P. Balaguera Rojas & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares* (pp. 93-118). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289544640.04>

Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

ISBN impreso: 978-628-95446-3-3

ISBN digital: 978-628-95446-4-0

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289544640>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial ESMIC

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2022



Introducción

Desde la segunda mitad del siglo XX la igualdad entre hombres y mujeres se ha caracterizado por ser un principio jurídico reconocido por muchos países y organismos internacionales, el cual hace referencia a la abolición de leyes y costumbres que discriminan a la mujer y, el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres ante la ley (OIT, 2016), sin embargo, no obstante, los esfuerzos legales que se han desarrollado en los ámbitos internacional y nacional para nivelar esta situación, no se ha logrado una verdadera igualdad de género. Así lo demuestra el Índice de Brecha de Género, emitido por el Fondo Económico Mundial y formulado por IMCO Staff (2019), que manifiesta que faltan 108 años para que la brecha global de género se cierre, aunque muchos países han logrado avanzar en el tema.

Los esfuerzos que se han hecho con el fin de mejorar el acceso de las mujeres al mercado laboral —además de ser un medio para promover un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, así como el acceso a ocupar cargos que en otrora fueron exclusivos para hombres— demuestran que no han sido fáciles a la hora de reducir la brecha de desigualdad de género, pues aún se presenta cierta marginalidad, especialmente cuando la mujer forma parte de organizaciones como el Ejército, dada su naturaleza masculina y su reducido número de aceptación al personal femenino, donde se presenta cierta discriminación y se menoscaba el liderazgo femenino, observable en ciertas actitudes por parte de superiores de la organización castrense (OIT, 2016, pag.41), y es precisamente lo que ha motivado la presente investigación.

El Ejército colombiano del siglo XXI está integrado por mujeres y hombres con espíritu de entrega y servicio para cumplir lo ordenado por la Constitución Política, específicamente en el artículo 217.º, que reza que las Fuerzas Militares, constituidas por el Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada estarán encargadas de la defensa de la independencia, la integridad y el orden en el país. Así, organizacionalmente, resulta de relevancia evaluar cuál es el rol de la mujer en aquella magna tarea, en especial en lo que respecta a posiciones de poder.

Cuando se habla de liderazgo femenino no se puede evaluar asumiendo las cualidades de liderazgo masculino; sin embargo, lo ideal para las organiza-

ciones, cuando se tiene personal de ambos géneros, sería combinar el liderazgo femenino con el masculino, de manera que se logre articular el emprendimiento y las cualidades de los dos para que, en equipo, puedan impulsar el rol que cada uno ejerce en función de cumplir los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta que el liderazgo femenino se caracteriza por la eficacia en la formación de equipos de labores, y debido al buen trato de la mujer como líder frente a su equipo de colaboradores, se pueden tomar decisiones relevantes en cualquier momento y más aún en períodos de crisis. Ello evidencia que el liderazgo femenino no aparece en forma reciente, pues, desde la Antigüedad, la historia registra esa capacidad de la mujer de liderar procesos, aunque estuvo muy opacada. Sin embargo, en algún momento se llegó a popularizar la frase que decía “detrás de un gran hombre hay una gran mujer”, lo que sigue revelando cuál es la concepción de lo que debería hacer una mujer y, en especial, la posición que debe ocupar en todas las instancias de la sociedad (García, 2015).

La mujer como líder se caracteriza porque ofrece un trato a su equipo más personal, sobresale el trabajo en grupo, vislumbra características más sociales y con mayor cooperación en el desarrollo de las actividades, además se puede observar que una mujer líder tiene mayor acercamiento a su equipo, más expresividad y empatía, características que generan un mayor compromiso entre los integrantes del grupo.

La mujer desde la Antigüedad ha sido discriminada tanto en lo político como en lo social, situación que aún en el siglo XXI se evidencia. Ante este escenario, Colombia se motivó a implementar la Ley 1496 del 2011, la cual versa sobre la igualdad en cuanto a los salarios y las cargas laborales entre mujeres y hombres, así como sobre garantizar el establecimiento de diversos métodos que permitan la erradicación de cualquier forma de discriminación. Por su parte, organizaciones importantes como el Ejército Nacional cuentan en la actualidad con un selecto grupo de mujeres en sus filas, y es destacable mencionar que esta Fuerza, según la historia, tuvo en sus filas a Policarpa Salavarrieta, quien fue la primera mujer en ser parte de la institución al servir al Ejército Patriota de los Llanos, relatos que se evidencian en los discursos del Bicentenario del homenaje celebrado el 7 de agosto del 2019.

Existen varios problemas asociados al liderazgo dentro de la organización militar, los cuales se encuentran interrelacionados, tales como la discriminación porque aún se considera a la mujer el sexo débil, incapaz de asumir tareas que antes solamente estaban encomendadas a los hombres; erróneamente se piensa que la mujer no tiene la fuerza para asumir el rol del mando, principalmente, y por ello no se le ha empoderado lo suficiente para que sea una autoridad representativa al momento de impartir órdenes, a tal punto que la mujer militar se siente temerosa de asumir este rol, no por falta de capacidad, sino precisamente por la falta de oportunidades y confianza de los demás hacia ella.

Por todo lo anterior la pregunta de investigación que se planteó es: ¿El liderazgo femenino será parte importante de la transformación organizacional del Ejército Nacional?

Para dar respuesta y teniendo en cuenta la metodología propuesta se planteó el siguiente objetivo general: Validar la importancia del liderazgo femenino en la transformación organizacional del Ejército Nacional. Este objetivo se cotejó con los objetivos específicos: definir los estilos de liderazgo, analizar características del liderazgo femenino y demostrar la clave de éxito de la mujer como líder.

Marco teórico

El liderazgo

En las relaciones humanas surgen roles que las personas asumen de manera natural dadas sus características individuales, y uno de esos roles es el de líder. El liderazgo es un proceso que se da en todas las formas sociales, y una de sus consecuencias naturales es que representa interés para la psicología social. Esta rama de la psicología se concentra en el análisis del proceder de las personas como resultado de la influencia de otros seres, y precisamente en el liderazgo se conjugan procesos tanto individuales como grupales.

El estudio científico del liderazgo empezó a ser abordado en los años treinta por Kurt Lewin, quien analizó los estilos de liderazgo y la atmósfera del grupo. A partir de sus estudios se realizaron diversas investigaciones en las que se reflexiona este concepto desde diferentes miradas. A continuación, se presentan algunas perspectivas.

Para John C. Maxwell (1998), “el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. Esta definición la hace en su libro *21 leyes irrefutables de liderazgo*, que se basa en leyes o principios universales del liderazgo que no caducan.

Bass y Avolio (1990) aseguran que el liderazgo lo ejercen personas que propician cambios en otras dentro de grupos, y en esa interacción se manifiesta la relación líder-grupo, que muchas veces se encamina a reconfigurarla de acuerdo con situaciones de cambio para que todo fluya bien. “Dos tipos de liderazgo opuestos en uno continuo, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional” (pp. 9-13).

La verdadera labor de un líder, en voz de John Kotter (1999), argumenta que “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

Cada uno de los exponentes ve el liderazgo a la luz de sus perspectivas particulares y coinciden en que para que este exista debe haber comunión entre el líder y sus seguidores, con el objeto de alcanzar aquello que un grupo, una empresa, o una sociedad, en general, anhela. Sin embargo, es importante aclarar que no toda persona que ejerce influencia en otra se puede considerar líder, pues varios enfoques teóricos y metodológicos han llevado a determinar características, comportamientos, factores de contexto y de situación que llevan a atribuir el liderazgo a unas personas y no a otras.

Por ejemplo, el enfoque teórico centrado en el líder ratifica que el rol de líder tiene que ver exclusivamente con las características personales de este y no incluye en su análisis a los seguidores. En este enfoque se determina que el líder tiene rasgos que lo diferencian de los demás miembros del equipo, entre los cuales se encuentran la motivación para lograr las metas, la motivación para influir sobre otros, el desarrollo de conocimientos relevantes, competencias cognitivas y sociales, autoconfianza, fiabilidad y flexibilidad, entre otros. También existen enfoques teóricos que especifican la posición de líder a partir del análisis de los seguidores, los cuales tienen definido el prototipo de líder, de manera que se entiende que para ser líder se debe concebir el “proceso de ser percibido por otros como un tal” (Lord, 1991).

Por otra parte, en cuanto a la formación de líderes militares, Sandoval y Otálora (2015) afirman:

Se tienen en cuenta hombres y mujeres aleatoriamente que estén cursando diferentes semestres [...] [todo ello, con el fin de] identificar patrones comunes en la evolución corporal que sirven para mostrar la importancia que tiene la Escuela Militar como institución formadora de líderes militares, de cara a los diferentes retos que deben afrontar los futuros militares en cada una de las regiones del país. (p. 34)

Con el desarrollo del texto, los autores citados llegan a la conclusión de que aún es grande el trabajo que tiene la institución para desmontar los estereotipos que se tienen dentro y fuera de ella y que son falsos, pues fueron imágenes preconcebidas que obtuvieron los futuros cadetes por medio de diversos canales de comunicación (Sandoval y Otálora, 2015).

Estilos de liderazgo

Dentro de los estilos de liderazgo se destacan: 1) liderazgo autocrático: se define como el poder que se concentra en quien se denomina el líder, y ello implica la aceptación absoluta para todos de todo lo que este dice. Es totalmente impositivo y los seguidores o subordinados deben seguir sus órdenes; 2) liderazgo democrático: se le ha dado la denominación de *liderazgo participativo*, se caracteriza por la interacción de los trabajadores dentro de un grupo de trabajo. En este tipo de liderazgo se busca fomentar el diálogo, para tener en cuenta las opiniones y comentarios a nivel grupal y llegar a tomar una decisión (Regader, 2020); 3) el liderazgo transaccional se caracteriza por el intercambio que se da entre quien ejerce esta forma de liderar y quienes le siguen, pues ellos son compensados por el líder, permitiéndole alcanzar sus metas, y 4) el liderazgo transformacional: para el líder transformador la comunicación es fundamental, pues a través de ella transmiten un mensaje donde el cambio es protagonista ante sus subordinados.

Los estilos de liderazgo presentan ventajas y desventajas; sin embargo, todos se dirigen a incentivar el trabajo en equipo para la consecución de actividades puntuales fijadas por cada líder. Esta información permite dar respuesta al primer objetivo específico del presente estudio.

Los factores de éxito se centran en elegir liderar, liderar con ejemplo, gestionar, ser valiente, crear un liderazgo, practicar la humildad, valorar las críticas, realizar y no necesariamente ejecutar las labores y formar nuevos líderes. Es por ello que dicha información permite solucionar el tercer objetivo específico de este estudio.

Doctrina Damasco

Entendida como el eje articulador de la segunda transformación del Ejército Nacional, se encuentra en los manuales MFE 6-22 y MFRE 6-22. Según el Manual MFE 6-22,

el Ejército requiere liderazgo para tomar decisiones y establecer la dirección unificadora para la institución. Las organizaciones tienen múltiples fuentes para monitorear, evaluar situaciones y brindar información para las decisiones; no obstante, un líder debe supervisar y, en última instancia, aceptar la responsabilidad de la realización de las misiones. (p. 2)

Asimismo, un líder debe tener atributos tales como carácter, presencia e intelecto, de tal forma que le permita liderar a un equipo, desarrollar capacidades y lograr objetivos.

Para desarrollar líderes, la institución formula diversas consideraciones, entre las cuales se encuentra la mejora de las competencias básicas para estimular a la persona a que lo haga e invierta su tiempo para fortalecer sus habilidades, por ejemplo su capacidad de comunicación. Esto se da cuando los superiores tienen disposición a apoyar este tipo de procesos y, en términos generales, la institución genera el ambiente laboral propicio para ello.

En el Manual MFRE 6-22 se define al liderazgo como un elemento del poder de combate y unifica los otros elementos (información, mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección). Los líderes seguros, competentes e informados intensifican la efectividad de los otros elementos del poder de combate (Fuerzas Militares de Colombia, 2017). Además, deben estar en la capacidad de influir, tener un propósito y dirección.

Transformación organizacional

En el año 1990, los pioneros del modelo de transformación organizacional la definieron como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios”. Asimismo, ven en ella un proceso que no es lineal, que requiere un esfuerzo de grandes proporciones por parte de toda la organización, en conjunto, más allá de la conjunción de sus partes” (Calderón et al., 2008, p. 10).

Por su parte, Child y Smith (citados por Calderón et al, 2008) afirman que la transformación organizacional implica tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural material; es decir, que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en realidad (p. 10).

Autores como Blumental y Haspeslagh (1994) (citados por Calderón et al, 2008) consideran que, para categorizar una transformación organizativa, gran parte de los miembros en la organización deben transformar su conducta, por tanto un cambio satisfactorio es aquel que logra ser parte de la institución, todas aquellas transformaciones necesarias en el comportamiento de los individuos del equipo, de tal forma que se logra, a largo plazo, el éxito financiero. “En este sentido, lograr diferencia en los comportamientos de las personas en el largo plazo es lo que constituye la principal diferencia entre transformación y cambio”.

En términos generales, se puede indicar que:

La transformación organizacional es el aspecto esencial de la creatividad e innovación en las organizaciones, la cual desprende nuevas ideas ligadas al cambio organizacional, [de esta manera mejora los procesos] internos y se renueva una organización, gestionando una cultura única para los colaboradores, haciendo que estos sean partícipes en los cambios que necesita la organización para determinar su transformación, determinando procesos modernos que requieren directamente la intervención de los colaboradores, de tal forma que se redireccione el rumbo de la organización a partir de las necesidades de las organizaciones cambiantes. (Rodríguez, 2019)

La transformación organizacional permite que las organizaciones realicen los cambios que consideren necesarios para su correcto funcionamiento, lo cual aporta en la solución del objetivo general.

El rol de la mujer

La historia demuestra que las mujeres han intervenido en actividades y tareas públicas en mucha menor proporción que los hombres, sin embargo, en los últimos años se han gestado cambios importantes en este sentido, y la mujer empezó a tener participación más relevante en lo público, el mercado laboral se transformó, las mujeres demostraron logros académicos, dejaron de pensar solamente en ser amas de casa y madres (único papel que podían desempeñar hasta ese momento) —demostrado esto con la disminución de la tasa de fecundidad femenina—. De acuerdo con estadísticas de la OIT para el año 2016, el promedio mundial del acceso de la mujer a la vida laboral es del 53 %, y específicamente en Colombia es del 64 %. Por encima de países como Argentina, Chile, Brasil, Venezuela, Bolivia y Ecuador. Este empoderamiento de la mujer en el campo laboral es la primera evidencia patente de su liderazgo emergente, el cual empieza poco a poco a ganar terreno en distintos ámbitos, como empresarial, académico, científico, político y público.

El liderazgo femenino generalmente es asociado con la idea de que la mujer tiene que cumplir un doble rol, en la familia como madre, esposa, hija, etc., y como profesional, sin que tenga que dejar de hacer ninguno de los dos. Esta corresponsabilidad familiar y el equilibrio entre el trabajo y la familia son elementos importantes en la equidad de género, parte esencial en el desarrollo del liderazgo femenino.

Sin embargo, y a pesar de los pasos hacia adelante que se han dado en términos de que las mujeres ocupen puestos de liderazgo, aún sigue la creencia de que un líder tiene más rasgos masculinos que femeninos, y esto sigue siendo una barrera para que las mujeres ejerzan su liderazgo de una manera fluida. Las características que se le atribuyen a un líder muchas veces se asocian con agresividad y competitividad, y estas no se suelen asignar a líderes femeninos; de otro modo, un rasgo de personalidad que se asocia con las mujeres es símbolo de sumisión y obediencia. Cuando las mujeres se ubican en posiciones de liderazgo, desafiando los preconceptos de los patrones masculinos, puede ocurrir que haya rechazo hacia su gestión como líder.

Y esta situación puede ser el resultado de entender de manera equivocada los conceptos de género y de sexo, lo cual determina las características de un

líder. Es necesario entender las diferencias entre estos dos conceptos que están asociados, pero no son iguales. El *sexo* hace referencia a diferencias biológicas que caracterizan a los hombres y a las mujeres, distinto al concepto de *género*, que tipifica las características culturales y de comportamiento que diferencian a los hombres de las mujeres.

La mala interpretación de estos dos conceptos puede llevar a que se generalicen estas actitudes en algunas organizaciones hacia la distribución de los puestos de liderazgo donde predomina la ocupación masculina. Esta situación ilustra que la distribución de responsabilidades en las organizaciones y las decisiones relacionadas con los empleados, su desarrollo profesional, su compensación salarial, el poder, la autoridad y la conducta de trabajo apropiada son factores que estarían influidos por la diferencia entre lo que se concibe como masculino y como femenino, y entre hombre y mujer (Acker, 1992). Entonces, retomando estas palabras, “la sociedad ayuda a que los papeles sexuales sean integrados en el autoconcepto de cada uno de los individuos y personalidades, formándose las normas, preferencias, reglas o prioridades que influyen en un comportamiento que creen correcto” (Ibáñez, 2017, p. 30). Se puede concluir que los valores y características del estereotipo femenino no se asocian tradicionalmente con las posiciones de liderazgo, por tanto, para la mujer es mucho más difícil llegar a ocupar estos puestos.

No obstante, según Brownson (2014), después de décadas de debate, todavía existe un vacío en la literatura y el diálogo sociopolíticos relacionados con la inclusión sin restricciones e imparcial de las mujeres en el Ejército. La distinción entre la palabra “equivalente” en lugar de “igual” es fundamental para reconocer las habilidades y los talentos que tanto hombres como mujeres aportan a su experiencia.

Aunque, como ya se ha visto, los valores propios de las mujeres líderes son calificados de manera menos favorable en comparación con los de los hombres líderes, y se cree que son menos aptas para desempeñar roles de liderazgo auténtico, de acuerdo con diferentes estudios, a medida que las mujeres van ejerciendo sus roles y se muestran como líderes auténticos, esa percepción y mala valoración tiende a reversarse.

Si revisamos la descripción y características de un líder auténtico encontramos que se asemejan mucho a las características de las mujeres: preocupación por el bienestar de los demás por ser empática, por su liderazgo tranquilo y su capacidad de apoyar a los demás, transmitiendo optimismo, gestión del tiempo y visión de futuro.

El perfil del líder que se requiere en la sociedad actual debe ser muy fuerte en comunicaciones, en el manejo de información y del tiempo, en el estímulo del trabajo en grupo, en el manejo de las relaciones entre los miembros del equipo, y todas estas características coinciden con las cualidades innatas de las mujeres líderes.

Sin embargo, desde hace algunos años, la mujer empezó a participar en el Ejército no solo con roles administrativos desde su calidad de civiles o suboficiales, sino que también lo hicieron al incursionar en la Fuerza como oficiales de escalafón y desde el alma máter, que es la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Todo comenzó a finales del siglo XX, cuando se presentaron importantes retos que visibilizaron la necesidad de incorporar mujeres en la Fuerza. Así lo establece el Decreto 2129 de 1976, donde se reglamenta el ingreso de la mujer al escalafón militar como oficiales del cuerpo administrativo; son doce mujeres entre las cuales había profesionales de la salud, arquitectas, abogadas, administradoras de empresas y educadoras. En el año 1983 se incorporan 84 mujeres suboficiales de distintas especialidades técnicas. En el año 2009 se abrió por primera vez la ESMIC para incorporar a 62 cadetes femeninas para que adelantaran su formación militar.

En Colombia, y en general las instituciones de la Fuerza Pública que trabajan sobre el enfoque diferencial como parámetro de sus iniciativas de responsabilidad social, inician con la inclusión de personas con discapacidades para brindar una vida más digna a sus soldados con esa condición especial, y poco a poco han ido incorporando el enfoque de género, por lo cual a 2027 ya debe reconocerse como una exigencia dentro de la Fuerza el principio de no discriminación e igualdad en los distintos programas y actividades de desarrollo.

Haciendo un reconocimiento de los valores innatos de la mujer relacionados con el liderazgo, el Ejército debe impulsar ese liderazgo auténtico de la mujer para que desde su rol militar lleve su participación a convertirse en el pie de fuerza femenino que será constructor de paz y agente de cambio en Colombia.

Carolina Camacho (2011), autora del artículo “Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas. Impactos en la cultura institucional militar: el caso de la incorporación de cadetes femeninas en la ESMIC”, determina que se precisa de un método que le permita al alto mando conocer de primera mano cuáles son las condiciones que caracterizan la vida laboral y personal de los miembros de la organización. Camacho también considera

la importancia de que las cadetes y oficiales tengan un canal de interlocución directo con el alto mando, para que se pueda conocer casos complicados de convivencia o de salud, pues se considera que de esta manera es posible mantener una guía constante en los temas que la Escuela Militar y el Ejército requieren para estar bien informados. (p.87)

En esa misma vía se plantea el proyecto de conformar un órgano de asesoramiento, medición y evaluación de la presencia del personal estudiantil femenino en la ESMIC, como observatorio de género, para realizar el seguimiento a la situación de las cadetes después de la incorporación de varias promociones mixtas (Camacho & Contreras, 2012, p. 189).

De esta manera fue posible identificar y evaluar eventos que se repetían con frecuencia, que afectan la rutina de las estudiantes y su bienestar, con el fin de generar recomendaciones que incluyan estos detalles en los planes de acción que se planeen ejecutar (Camacho & Contreras, 2012).

También en el libro *La construcción del rol de la mujer militar*, escrito por Andrés Fernández y Edna Latorre (2018), se articulan proyectos de investigación referentes a disciplinas como sociología y ciencias militares, asimismo se presentan teorías y debates relacionados con la situación de las mujeres militares frente a aspectos como cultura, rol, familia, liderazgo y políticas de género.

Los autores concluyen que el papel de la mujer ha sido considerado “auxiliar y sombra” de las acciones militares que han sido conseguidas por ellos, pero que actualmente gracias a los diferentes movimientos feministas, la incorporación de los diferentes enfoques de género y el rol de la mujer militar ha venido cambiando, tanto así que la participación ahora es más abierta, teniendo en cuenta las funciones que eran solamente para hombres (Fernández & Latorre, 2018).

Asimismo, destacan el liderazgo militar, respecto al cual los autores hacen referencia a la creación de escenarios para el posconflicto y todas las implicaciones que se derivan de este proceso. Es por ello que consideran que dicha situación implica un liderazgo apropiado por parte de hombres y mujeres con valores y competencias operativas, compromiso en la transformación y desarrollo de la Fuerza.

Formulación de hipótesis

La formulación de hipótesis es una de las fases que integra el método científico y a través de la cual el investigador genera un supuesto que, posteriormente, una vez se realice el análisis de resultados, será aceptado o rechazado. Específicamente, las hipótesis de este trabajo son las siguientes:

Ho: El liderazgo femenino es importante en la transformación organizacional del Ejército Nacional.

Hi: El liderazgo femenino no es importante en la transformación organizacional del Ejército Nacional.

Variables

En esta investigación, la variable independiente es *el liderazgo femenino del grupo de estudiantes de la ESMIC*. Con esta se trata de indagar cuáles son y cuál es su influencia en la variable dependiente, que en este caso es *la transformación organizacional en el Ejército Nacional*, ya que se presume que el liderazgo femenino la potencia.

Las variables de control son los factores de éxito de la mujer, así como el rol que esta desempeña.

Variable independiente = liderazgo femenino y transformación organizacional.

Variable dependiente = factores de éxito y rol de la mujer.

Variables independientes

Liderazgo femenino

Para validar su importancia a partir de la transformación organizacional del Ejército Nacional.

Transformación organizacional

Hace referencia al conocimiento que se considera esencial y genera competencias para el autoliderazgo, así como para establecer la visión a largo plazo, adelantándose de esta manera a los retos y detectando oportunidades que solo un líder podría identificar. Las nuevas tecnologías afectan al liderazgo y a las personas que lideran. Un líder puede trabajar desde su hogar. Las instituciones o empresas colombianas están preparadas para la transformación organizacional. Los líderes tienen una visión, un plan de acción con hitos y personas responsables que les permiten conseguir resultados.

Variables dependientes

Factores de éxito

Capacidad de planeación de un líder que conduce al éxito, responsabilidad, innovación e información. La humildad y la disciplina. Comprensión y tolerancia. Participación en un trabajo aunque no sea parte de su función, búsqueda de soluciones que les permitan ganar a todos.

Rol de la mujer

Estilo de la mujer democrático, “dialogante, pedagógico, consensuado y mediador. Actitud más receptiva y participativa. Liderazgo más multidireccional y multidimensional. Ejercicio del liderazgo más firme y constante. Creatividad en las propuestas para ejercer la dirección y comunicación” (Díez et al., 2003).

Metodología de la investigación

Diseño

Una vez se ha hecho claridad del marco metodológico, en el presente acápite se desarrollará la explicación de los puntos centrales que propone la investigación desde el análisis de las percepciones de cómo se maneja la discriminación frente a la mujer en materia laboral, cuando ha dado muestras de valentía, coraje, lucha incansable y honestidad frente a las actividades cotidianas.

Población y muestra

La población a la cual se le aplicó el instrumento fue solamente a las estudiantes de género femenino de la ESMIC de los grados de 5.º a 8.º nivel, que

se encuentran en el proceso de formación como oficiales, en razón a que ya tienen una mayor experiencia frente al entorno y como estudiantes antiguas, y alféreces que ejercen el mando, pues todo ello les brinda una mayor perspectiva frente al concepto de liderazgo.

Los grupos fueron escogidos por un proceso de selección nominal parcialmente aleatorio y trabajando con un modelo de selección intencional. El investigador interviene en la formación de los grupos, utiliza un proceso de selección basado en listas de clase de cada curso y extracción aleatoria. Las muestras nominales se basan en la selección de alféreces voluntarios de la Escuela, siempre que cumplan las condiciones de inclusión. Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = (N\sigma^2Z^2) / ((N-1)e^2 + \sigma^2Z^2).$$

Donde,

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = desviación estándar de la población (suele utilizarse un valor constante de 0,5).

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral (* los valores Z y e quedan al criterio del evaluador).

N = 76

De acuerdo con la aplicación de la fórmula, el número mínimo de personas a las cuales se les debe aplicar la encuesta fue a 76 estudiantes.

Las técnicas y los instrumentos para recopilar los datos determinó como método la recopilación de datos y el tipo de instrumento que se utiliza es la encuesta.

Como instrumento se aplicó una encuesta dirigida a estudiantes de género femenino de la ESMIC, cadetes y alféreces de 5º a 8º nivel, que se encuentran en formación como oficiales.

El instrumento cuenta con 48 preguntas, divididas en 8 módulos. Todas las preguntas miden qué tanto están de acuerdo los encuestados con la afirmación que se les presenta, para lo cual se usa la escala de Likert; la encuesta se aplicó mediante Google Forms. Para el tratamiento y depuración de la información se utilizaron las herramientas de Excel. Es importante destacar que el instrumento fue validado por tres pares expertos.

Se recurrió al análisis de fiabilidad Spearman-Brown: la fórmula que se presenta a continuación se conoce como el procedimiento de las dos mitades:

$$r_{11} = (2r_{12}/(1+r_{12})).$$

Donde, según (Morales P, 2007),

r_{12} = correlación entre las dos mitades del test, así:

$$R2a = (4r_{12} \sigma_1 \sigma_2) / (\sigma_1^2 + \sigma_2^2 + 2r_{12} \sigma_1 \sigma_2).$$

Esta fórmula contempla no solo la relación recíproca entre las mitades, sino la típica desviación que se calcula de cada mitad de la información (Morales, 2007).

Análisis de confiabilidad con alfa de Cronbach (Cervantes, 2005):

$$a = (n/(n-1)) \left(\frac{\sum_{(k=1)}^n \sum_{(h=1)}^n \sigma_{(k,h)}}{\sigma_x^2} \right); \forall h \neq k$$

Donde,

n = número de partes.

k y h = partes sobre las que se calcula el estadístico.

Este es un índice utilizado para tasar el nivel de confiabilidad de la consistencia determinada dentro de una escala particular, lo que en otros términos quiere decir que establece la dimensión de la correlación de los ítems estudiados. Así pues, se puede decir que el alfa de Cronbach dispone el promedio de las relaciones de los valores estudiados y que forman parte de un instrumento específico (Cervantes, 2005). Otra manera de concebirlo es que mide cómo los conceptos o factores analizados están insertos en cada ítem del instrumento (Oviedo & Campo, 2005).

Para tener en cuenta dentro de la interpretación, el coeficiente alfa de Cronbach fluctúa entre el 0 y el 1. Si está más próximo al 1, habrá más consistencia y, lo mismo en el sentido contrario (tabla 1). Se debe aclarar que esta prueba no garantiza la calidad que debe ostentar el análisis estadístico que practica quien elabora el trabajo.

Tabla 1. Análisis de confiabilidad con alfa de Cronbach

$ALFA = K / (K - 1) * 1 - (SUM(V_i) / VT)$	
K	48
SUM(VI)	51,8179
VT	1240,7624
$K / (K - 1)$	1,0213
$1 - SUM(V_i) / VT$	0,9582
ABS ($1 - SUM(V_i) / VT$)	0,9582
ALFA =	0,9786

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, y dado el resultado anterior, el grado de confiabilidad del instrumento ejecutado en el presente trabajo es muy cercano a 1, lo que implica un alto grado de confiabilidad.

Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis se usa comúnmente en este tipo de estudios la prueba Kolmogórov-Smirnov, cuyo objetivo es verificar el seguimiento de la distribución de la muestra. Todo ello se engloba en el conjunto de las pruebas de bondad de ajuste.

Kolmogórov-Smirnov forma parte de la categoría de pruebas no paramétricas, las cuales se usan comúnmente en estadística inferencial (la que extrae información de la población). Se caracterizan porque son sólidas, se pueden usar para muestras pequeñas, no tienen tantas restricciones y permiten la formulación de hipótesis referidas, precisamente, a la bondad de ajuste.

Respecto a la comprobación de hipótesis, específicamente esta prueba permite establecer que la hipótesis nula (H_0) indicará que la distribución empí-

rica guarda similitud con la teórica, que es aquella que se trata de comprobar, por lo que la H_0 será indicador de un buen ajuste.

Por el contrario, la hipótesis alternativa (H_1) mostrará una divergencia entre la distribución empírica y teórica, por lo que será indicador de un mal ajuste (tabla 2).

Tabla 2. Prueba de ajuste

Prueba de ajuste Smirnov-Kolmogorov							
Categoría	Frecuencia						
Completo desacuerdo	97						
Desacuerdo	254						
Ni desacuerdo ni de acuerdo	982						
Acuerdo	801						
Completamente acuerdo	1523						
TOTAL	3657						
Media	731,4						
Desviación	575,4670277						
Mínimo	97						
Máximo	1523						
Rango	1426						
Número datos	5						
Sturges (# intervalos)	6,311145111						
Raíz de N (# intervalos)	2,236067977						
Tamaño de intervalo	225,949487						
Intervalo	LI	LS	FO	FOR	FORA	FERA	ABD (FORA-FERA)
1	97	322,9495	97	0,0265	0,0265	0,2389	0,2124
2	322,9495	548,8990	254	0,0695	0,0960	0,3756	0,2796
3	548,8990	774,8485	982	0,2685	0,3645	0,5301	0,1656
4	774,8485	1000,7979	801	0,2190	0,5835	0,6802	0,0966
5	1000,7979	1226,74,74	1523	0,4165	1,0000	0,8053	0,1947
	1226,7474	1452,6969	3657				
Estadístico S-K							0,279590081
Nivel de significancia							0,0500
Grados de libertad							4
Estadístico obtenido por tabla							0,022489325
Hipótesis							Se rechaza H_0

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en la prueba de Kolmogórov-Smirnov se rechaza la H_0 , por ende se escoge el postulado de la hipótesis según la cual el liderazgo femenino es importante en la transformación organizacional del Ejército Nacional.

Tratamiento de datos finales

Para efectos del tratamiento de datos finales y su análisis, se utilizó el formato Software Minitab 17, el cual permitió manipular los datos obtenidos, realizar análisis y elaborar las gráficas para analizar los resultados de la encuesta.

Resultados

Contrastando la interpretación de cada una de las gráficas del instrumento aplicado con la hipótesis general del estudio, se plantea la siguiente discusión de resultados.

Liderazgo femenino

Aunque esta muestra refleja que las estudiantes conocen en gran parte los conceptos y aspectos más relevantes del liderazgo femenino, se considera indispensable fortalecer el aprendizaje a este respecto. Las estudiantes deben comprender que el perfil del líder que se requiere en la sociedad actual debe ser hábil en cuanto a la comunicación asertiva, el manejo de la información y del tiempo, el trabajo en grupo y las relaciones interpersonales. Todos estos rasgos confluyen con las cualidades innatas de las mujeres líderes, mismas que se requieren para formar parte del proceso de transformación organizacional del Ejército Nacional.

En cuanto a la importancia del liderazgo femenino, en esta muestra es importante que las estudiantes comprendan que el líder no es resultado del azar y que deben fortalecer sus capacidades y habilidades para, entre otras cosas, saber solucionar problemas, estructurar y medir el ejercicio del poder, desarrollar políticas de cooperación y participación, etc. Todo ello aumenta su complejidad para la reafirmación del rol de la mujer dentro del Ejército Nacional, toda vez que al evidenciar sus capacidades pueden superar varios de los paradigmas y preconcepciones que dificultan que la mujer se posicione en puestos de poder.

Precisamente, la superación de paradigmas será ya uno de los primeros pasos para la transformación institucional del Ejército Nacional y que permitan la construcción de visiones conjuntas (de hombre y mujer) para la conducción del sistema.

Después de aplicar el instrumento y analizar los resultados en cuanto a este indicador, se encuentra que es necesario fortalecer los saberes relacionados con el liderazgo y profundizar más los conceptos propios del liderazgo femenino, pues las estudiantes, desde que inician su proceso de formación, entienden que van a ser líderes y que deben empoderarse y generar confianza en sus seguidores. También, es perentorio que comprendan que un liderazgo inclusivo alienta la participación y la repartición equitativa del poder, todo ello para demostrar la importancia del liderazgo femenino en la transformación organizacional del Ejército Nacional.

Rol de la mujer

Resulta bastante importante evidenciar que en su mayoría las estudiantes reconocen las diferencias que se plantean desde el liderazgo femenino. Entienden que este puede complementar y conducir a los resultados que se buscan con la transformación organizacional del Ejército Nacional, en especial en un contexto nacional e internacional que requiere el desarrollo de habilidades y capacidades de las mujeres y los hombres, de tal forma que esto permitan la consecución de los objetivos institucionales para impactar también las metas que Colombia se plantea como país.

Transformación organizacional

Respecto de este indicador queda claro que es necesario que las estudiantes conozcan desde el proceso de formación el concepto de transformación organizacional en el Ejército Nacional, sus repercusiones y los cambios que ha generado en la institución. Consecuentemente, como futuras oficiales de la Fuerza, también es necesario que entiendan que como próximas líderes deben tener una visión y un plan de acción adecuado, lo cual implica la construcción de excelentes equipos de trabajo que les permitan conseguir resultados y enfrentar las crisis y adversidades que puedan presentárseles a lo largo de su carrera.

Estilos de liderazgo

Es necesario que desde el proceso de formación se fortalezca el conocimiento profundo sobre el liderazgo, y que las estudiantes comprendan cuáles son los estilos de líderes que existen y sepan destacar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. De esta manera podrán entender la importancia del liderazgo femenino, junto con sus estilos y particularidades muy propias, en la transformación organizacional del Ejército Nacional. En este sentido, deberán saber aplicar las herramientas adecuadas para cada coyuntura o escenario específico, cuyas características requieren un estilo de liderazgo particular para la consecución de metas específicas.

Características del liderazgo

Es satisfactorio observar que la mayoría de las estudiantes conoce y ha entendido a lo largo de los saberes de Liderazgo los aspectos más relevantes del líder y cuáles son esos atributos que lo caracterizan, para formar parte del proceso de transformación que enfrenta el Ejército Nacional. Se trata de un tema muy importante, pues son estas las características específicas que deben cultivar como próximas líderes de la institución.

Factores de éxito

Resulta claro que la mayoría de las estudiantes conoce y ha entendido desde la cátedra de Liderazgo los aspectos más relevantes para que un líder sea exitoso, su capacidad de planeación, su responsabilidad y disciplina como factores que conducen a este éxito y que, siendo inherentes al liderazgo femenino, son muy importantes para la transformación organizacional del Ejército Nacional.

Ejército Nacional de Colombia

Es necesario fortalecer el conocimiento del liderazgo militar, entender que el líder militar potencia el “aprender con los demás”, así como que su figura está asociada al poder del mando, pero que este se ejecuta de manera responsable, moral y astuta; se suma a ello que el líder desarrolla un sinnúmero de capacidades y cualidades, que se potencializan desde el liderazgo femenino, abriendo oportunidades de transformación efectiva para la institución castrense.

Conclusiones

Se cumplió el objetivo general, al demostrar la incidencia del liderazgo femenino en la transformación del Ejército Nacional. El liderazgo femenino se debe aplicar, teniendo siempre en mente la eficacia y la integralidad, independientemente del contexto. Las características del liderazgo femenino se centran en que tiende a generar y fortalecer la identidad de grupo; al respecto, las líderes de la institución consideran que han desarrollado habilidades para aumentar los niveles de empatía, conectando el lado “humano” de las personas.

En consideración a que se definieron los estilos de liderazgo y dentro de ellos se enmarcó el liderazgo femenino, un líder femenino dentro de la carrera militar debe tener la competencia para establecer metas y objetivos claros, poseer habilidades directivas o gerenciales, tener destrezas interpersonales, como saber escuchar y tener empatía, tener la capacidad de ser propositiva, agenciar, convocar, suscitar, impulsar, estimular y valorar a un grupo o equipo, aconsejar, guiar, preocuparse por la organización y compartir los éxitos, centrarse en el grupo y no solo en lo que atañe a la organización.

De forma detallada y tomando en cuenta varios autores, se analizaron las características propias del liderazgo femenino. Se ha evidenciado que en instituciones públicas históricamente masculinas se presentan diversos obstáculos, sin embargo hace algunos años la mujer empezó a participar en cargos no únicamente administrativos, sino también incursionaron en la Fuerza como oficiales superando diversos retos. No obstante, el Ejército Nacional busca romper el paradigma referente a que la mujer militar no es capaz de liderar y dirigir tropas.

Se demostró en qué consiste el éxito del liderazgo femenino, pues se evidenció que la capacidad de planeación de un líder conduce al éxito; un líder es responsable, innovador y está informado; la humildad y la disciplina son cualidades importantes en un líder, así como la comprensión y la tolerancia; el líder participa en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues está implicado en el hallazgo del desarrollo grupal; el líder busca soluciones que permitan ganar a todos.

Referencias

- Acker, J. (1992). Instituciones de género: De los roles sexuales a las instituciones de género. *Contemporary Sociology*, 21(5), 565-569. <https://doi.org/10.2307/2075528>
- Arelysa. (2010, 15 de septiembre). *Tecnología de información y transformación organizacional*. <https://arelysa.wordpress.com/2010/09/15/14/>
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Blumental, B., & Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, 35(3), 101.
- Brownson, C. (2014). The battle for equivalency: Female US Marines discuss sexuality, physical fitness, and military leadership. *Armed Forces & Society*, 40(4), 765-788. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X14523957?casa_token=c6hy-Gt-v508AAAAA:XLZtyEpaLg7ndnL7LGdzHhADBUjy3kWqDwt0AKsrMtTa0VLwm-V67ifOrqXK0DEuAltDMYOAVJ-QX9vw
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2008). Transformación organizacional: Una mirada desde la gestión humana: Caso de aplicación en una multinacional. *Revista Internacional de la Investigación y del Uso del Método del Caso*, 20(1), 9-22. http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf
- Camacho, C. (2011). Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas: Impactos en la cultura institucional militar: El caso de la incorporación de cadetes femeninas en la ESMIC. *Revista Científica General José María Córdova*, 9(9), 69-94. <https://doi.org/10.21830/19006586.246>
- Camacho, C. (2019). *Caleidoscopio. Estudios sobre feminidades y perspectiva de género en el contexto militar colombiano*. Sello Editorial ESMIC. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/24/22/254-1>
- Camacho, C., & Contreras, I. (2012). Observatorio de equidad de género para el proceso de incorporación y seguimiento del personal estudiantil femenino de la ESMIC. *Revista Científica General José María Córdova*, 10(10), 187-216. <https://doi.org/10.21830/19006586.234>
- Carrasco, P. (2018). *Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra - Lima* [tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19656>
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 3, 9-28. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/8416/0463/3536/Vol_3_Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf
- Child, J., & Smith, C. (1987). The context and process of organizational transformation-Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565-593.
- Contreras, J. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* [tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>

- Díez, J., Valle, R., Terrón, E., & Centeno, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(3)1-19. <https://doi.org/10.35362/rie3333944>
- Ejército Nacional de Colombia. (2016). *MFE 6-22 Liderazgo: Manual fundamental del Ejército*. Imprenta Militar del Ejército.
- Fernández, A., & Latorre, E. (2018). *La construcción del rol de la mujer militar*. Sello Editorial ESMIC.
- Fernández, O., Latorre, E., & Mayorga, N. (2018). Base de datos de la Escuela Militar de Cadetes colombiana 2018: Un estudio sociológico de su población. *Revista Científica Genral José María Córdova*, 16(23)147-162. <https://doi.org/10.21830/19006586.345>
- García, A. M. (2015a). *Discriminación femenina en el ámbito laboral: Aspectos descriptivos, prescriptivos y contextuales de los estereotipos de género* [tesis doctoral, UNED]. Repositorio UNED. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Psicologia-Mcgarcia>
- García, A. M. (2015b). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479547211007.pdf>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* [tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>
- Herrán, D., Rodríguez, V., & Trujillo, J. (2011). *Liderazgo militar* [tesis de especialización, Universidad Piloto]. Repositorio UniPiloto. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00000143.pdf>
- Ibáñez Meseguer, M. (2017). *Mujeres y liderazgo auténtico: ¿Podría ser una salida para lograr la igualdad de género?* [Trabajo de grado, Univeritat Jaume I]. Repositorio institucional. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/168744/TFG_MARIA_IBA%C3%91EZ.pdf?sequence=1
- IMCO Staff. (2019). Índice de brecha de género. Insitituto Mexicano para la Competitividad.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Norma.
- Lord, R. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and organizational*. Unwin Hyman.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo*. Thomas Nelson Inc.
- Morales, C. (2011). *Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia* [tesis doctoral, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2608>
- Morales, P. (2007). La fiabilidad de los tests y escalas. <https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Las mujeres en el trabajo: Tendencias 2016*. Oficina Internacional del Trabajo-Talleres.

- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Metodología de la investigación y lectura crítica de estudios. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-581. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80635209.pdf>
- Regader, B. (2020, 22 de octubre). Los 5 tipos de liderazgo empresarial. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>
- Rodríguez, D. (2019). *Transformación organizacional* [tesis de especialización, Universidad de América]. Repositorio institucional. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7509/1/224061-2019-II-GTH.pdf>
- Rodríguez, J. (2014, 7 de octubre). Cuatro factores que definen el éxito de un líder. <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45848-las-claves-para-lograr-el-exito->
- Sandoval, L., & Otálora, M. (2015). Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(16), 33-53. <https://doi.org/10.21830/19006586.30>
- Universidad del Sur. (s. f.). Técnicas de investigación educativa G38. <https://sites.google.com/site/tecnicasdeinvestigaciond38/metodos-estadisticos/1-1-analisis-de-datos>
- Valbuena, R. (ed.). (2017). *Ciencia pura: Lógica de procedimientos y razonamientos científicos*. Roiman Eduardo Valbuena Castro.

Conclusiones

Mónica del Pilar Balaguera Rojas¹

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Es importante destacar el empoderamiento y el crecimiento, tanto en número como en desarrollo, de diferentes funciones y labores que han desempeñado las mujeres civiles y militares en las instituciones pertenecientes a las Fuerzas Militares; mujeres que han tenido una apuesta en su proyecto de vida, sirviendo desde diferentes ámbitos, rangos, cargos y roles; mujeres que ponen al servicio de la institución su trabajo, sus profesiones y en general todos sus saberes. Sin embargo, aún hay un camino largo por recorrer que permita mayor visibilidad de la mujer, de sus logros y del reconocimiento de todas y cada una de las funciones que realiza en su trabajo.

Asimismo, es relevante, necesario y pertinente incorporar políticas que generen este tipo de cambios en la comunidad militar, lo cual permitirá la fidelización de la labor femenina. Importante la motivación de logro y la creación de diferentes sistemas de incentivos. Para ello, es importante comprender qué tipo de dinámicas tanto relacionales como comunicacionales se establecen entre mujeres civiles y militares y la institución castrense a la que se encuentren vinculadas.

Es significativo resaltar que, dentro de la población femenina, algunas mujeres que han llegado a destacarse por sus ascensos son ejemplo, referente y

¹ Magister en Psicología Jurídica de la Universidad Santo Tomás. Especialista en Psicología Jurídica y psicóloga de la Universidad Santo Tomás. Docente de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3786-5553> - Contacto: monica.balaguera@esmic.edu.co

modelo de aquellas mujeres que ingresan a las Fuerzas Militares en Colombia. Esto, de alguna manera, debe incentivarse también en la población civil femenina que labora en las instituciones militares, pues este tipo de incentivos motivarían de forma relevante a las mujeres y las labores que desempeñan.

Es también importante recalcar que, teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional se está implementando desde hace ya algún tiempo en las Fuerzas Militares y que este tipo de liderazgo tiene como piedra angular el trabajo conjunto y en equipo para la consecución de fines y objetivos estratégicos, es fundamental desarrollar en el personal femenino competencias que estén encaminadas al impulso y el progreso de lideresas dentro de las Fuerzas Militares. Algunas de las características que se resaltan en el género femenino son: la interacción social, la capacidad empática, la delicadeza, entre otras, de forma que potenciar estas competencias daría mayor visibilidad y empoderamiento a las mujeres en las Fuerzas Militares, lo cual permitiría a su vez el fortalecimiento de liderazgo transformacional en la mujer.

También se resalta la percepción que tienen las mujeres respecto a su rol en las instituciones militares de Colombia. Aquí vale la pena destacar aspectos tales como la comunicación en relación a la capacidad de escucha, la empatía, la orientación afectiva, la guía, el cuidado, entre otros aspectos que se deben tener en cuenta para construir una misión y visión institucional incluyente. Si duda esto impactaría de forma positiva en la creación de los diferentes planes estratégicos.

Se puede observar que aún en algunos casos las funciones y los roles desempeñados se estereotipan exclusivamente para los hombres, lo cual sesga de cierta manera el posicionamiento de la mujer en el ámbito militar. Cabe anotar que lo particular de esta situación es que en muchas ocasiones los sesgos se producen incluso por las mismas mujeres.

Por otro lado, dada la trayectoria histórica y antropológica de la creación de las Fuerzas Militares —creada por hombres para salvaguardar la soberanía de los pueblos y demás funciones—, esta se había polarizado en una visión machista o tal vez *masculinista*, en la cual el hombre estaba empoderado para el alcance de metas y logros. En este sentido, a pesar de los esfuerzos y cambios

que se han realizado en relación con la inclusión de la mujer en ambientes militares, a la fecha aún se observan rasgos de discriminación, sobreautoridad, inequidad y vulneración de derechos fundamentales. Por esta razón es necesario resignificar el papel de la mujer en las Fuerzas Militares si se quiere que llegue a ser una institución de vanguardia.

En tal sentido, con esta obra se demuestra la capacidad resiliente que tiene la mujer en relación con el desarrollo de competencias en el marco del liderazgo. Sumado a lo anterior, se destacan aspectos como la capacidad de adaptarse, las dinámicas relacionales que establecen las mujeres tanto entre mujeres como con los hombres, la capacidad de ejercer distintos roles y trabajos, la sensibilidad frente a situaciones adversas, entre muchas otras características. Todo ello favorece el clima organizacional, pero sería importante y pertinente que estos aspectos fueran mucho más relevantes en el momento de crear políticas institucionales. Sin lugar a dudas esto ayudaría en gran medida a optimizar la cultura organizacional de las instituciones militares en Colombia.

Por último, es evidente la incidencia del liderazgo femenino en el ámbito militar en Colombia, así como la credibilidad, el posicionamiento y la visibilidad que ha ganado a pulso la mujer. Sin embargo, como el camino que hace falta por recorrer es muy largo, la elaboración de este libro se puede convertir en la excusa o el pretexto para gestar algunos cambios en relación con el liderazgo femenino en las Fuerzas Militares y para que, de alguna manera, se desarrollen iniciativas que incluso puedan impactar la política pública con enfoque de género en instituciones castrenses.



Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

El liderazgo femenino es un tema de actualidad, pues cada vez es más frecuente el ingreso de las mujeres en el ámbito militar. Aunque hace poco tiempo era pequeño el número de mujeres en las filas, hoy en día un gran número de ellas tienen un particular interés en pertenecer a las Fuerzas Militares. así lo demuestran las estadísticas de incorporación del Ejército, la Armada, y la Fuerza aérea.

Este libro es el resultado del esfuerzo investigativo de profesionales de diferentes áreas del conocimiento, pero a quienes los une la pasión por el estudio del liderazgo y la relación con el género femenino, de allí que en este trabajo manifiesten posturas diversas sobre el liderazgo femenino en las Fuerzas Militares de Colombia. De esta forma se pretende presentar una visión amplia y profunda de lo que implica ser mujer y, aun mas, ser líder en una institución donde el mando históricamente ha sido de los hombres.



ISBN 978-628-95446-3-3

