

# 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 Córdoba”. Administrador de empresas del Politécnico Gran Colombiano. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1707-9643>. Contacto: [edgar.cespedes@buzonejercito.mil.co](mailto: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 Córdoba”. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5903-0090>. Contacto: [maria.garciar@esmic.edu.co](mailto: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 Córdoba”

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 Córdova”, 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.

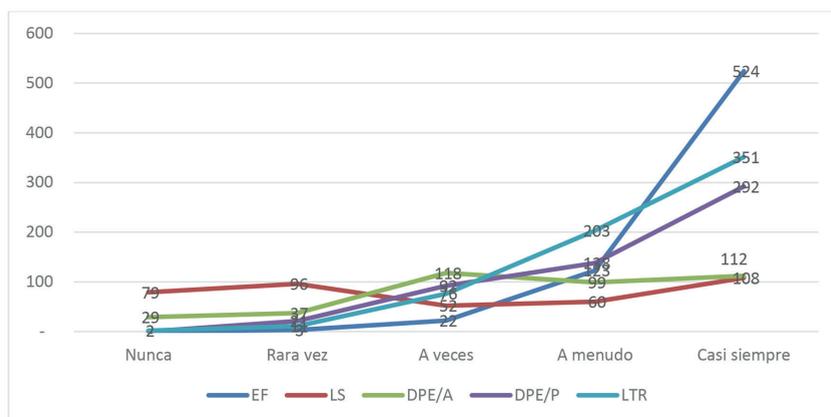
También se hace relevante que para las mujeres oficiales y suboficiales, el cambio organizacional dentro de esta unidad castrense es notorio, importante, relevante y de gran aporte para la transformación de la Fuerza. Ellas son parte activa para este cambio, las mujeres son pieza clave dentro del proceso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

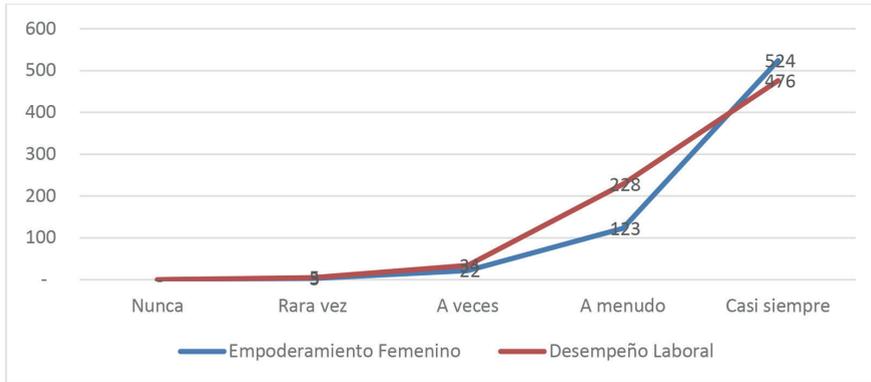


Nota: EF: Empoderamiento femenino; LTR: Liderazgo transaccional; DPE-A: Dirección por excepción activa; DPE-P: Dirección por excepción pasiva; LS: Liderazgo situacional.

**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.

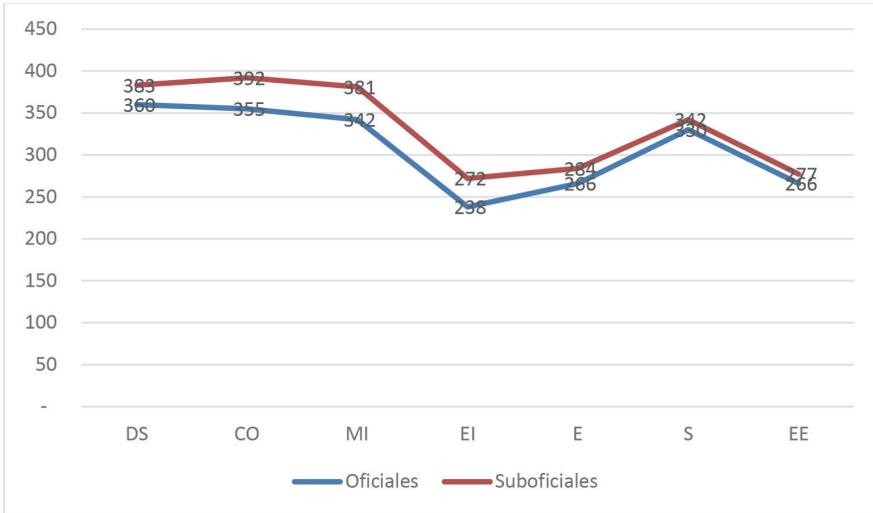


**Figura 3.** Análisis de la relación entre el empoderamiento femenino y el desempeño.  
Fuente: Elaboración propia.

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* ( $\chi^2$ ), la cual da como resultado:

- *Ho1.* 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  $\chi^2$ , 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  $\chi^2$ , 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  $\chi^2$ , 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  $\chi^2$  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 |
|---------------------------------|-----------|--------------|---------|
| <b>Desempeño laboral</b>        | 360       | 383          | 743     |
| <b>Cambio organizacional</b>    | 355       | 392          | 747     |
| <b>Motivación inspiracional</b> | 342       | 381          | 723     |
| <b>Estimulación intelectual</b> | 238       | 272          | 510     |
| <b>Efectividad</b>              | 266       | 284          | 550     |
| <b>Satisfacción</b>             | 330       | 342          | 672     |
| <b>Esfuerzo extra</b>           | 266       | 277          | 543     |
| <b>Totales</b>                  | 2157      | 2331         | 4488    |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8.** Lo esperado Ho4

| <b>Indicador</b>         | <b>Oficiales</b> | <b>Suboficiales</b> |
|--------------------------|------------------|---------------------|
| 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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y)