

# Percepciones y actitudes sobre la formación y el ejercicio del liderazgo con perspectiva de género en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”<sup>1</sup>

8

<https://doi.org/10.21830/9789585241459.08>

*Lyria Esperanza Perilla Toro*<sup>2</sup>

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

## Resumen

**Antecedentes:** a raíz de la incorporación de mujeres de arma al Ejército Nacional en la última década, se vio la necesidad de abordar el liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC) desde una perspectiva de género. **Objetivo:** analizar las percepciones y actitudes sobre la formación y el ejercicio militar con perspectiva de género en el personal en formación de la ESMIC. **Materiales y métodos:** a partir de las respuestas de cinco grupos focales a una serie de preguntas estímulo enmarcadas en el Modelo Ecológico Feminista Integrado (Heise, 1998) adaptado al contexto militar, se accedió a las creencias y actitudes de hombres y mujeres cadetes en formación como futuros oficiales. **Resultados:** se encontró que la mayoría de las percepciones apuntan a características físicas, actitudinales y culturales que restringirían el desempeño de las mujeres líderes frente al de los varones. Sin embargo, también se estableció que los cadetes asocian atributos tanto femeninos como masculinos a un líder militar, independientemente de su sexo. **Conclusiones:** la inclusión de la perspectiva de género en la formación en liderazgo militar resulta fundamental para generar cambios reales, tanto en lo cognitivo, como en la incorporación de elementos conductuales propios del liderazgo femenino, así como para lograr una verdadera formación integral del líder militar.

**Palabras clave:** estereotipos y perspectiva de género; formación militar integral; liderazgo femenino; liderazgo militar.

---

1 Capítulo de libro que contiene parte de los resultados de los proyectos de investigación Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo de Procesos de Formación en Liderazgo Militar desde una Perspectiva de Género en la Escuela Militar de Cadetes «General José María Córdova», del Grupo de Investigación en Ciencias Militares, de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), registrado con el código COL0082556 de Minciencias. Este proyecto contó con financiación por parte de la ESMIC y de Minciencias, a través de la convocatoria No. 784, “Programa de estancias posdoctorales beneficiarios Colciencias 2017”. Los puntos de vista y los resultados de este capítulo pertenecen a la autora y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

2 Doctora en Psicología de la Universidad de los Andes y magíster en Administración y Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia. Investigadora posdoctoral del Grupo de Investigación en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0856-456X>. Contacto: [le.perilla21@uniandes.edu.co](mailto:le.perilla21@uniandes.edu.co)

## Introducción

El contexto militar presenta una serie de particularidades relacionadas, entre otros aspectos, con su rígida estructura jerárquica, la presencia de valores y normas éticas que actúan como guías de conducta y la preponderancia de fenómenos y procesos sociales como el liderazgo (Loaiza & Posada, 2016). De acuerdo con el Centro de Doctrina del Ejército de Colombia (Cedoe, 2016), el liderazgo militar se define como la “capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (p. 1). A su vez, tal capacidad se entiende en el sentido de “motivar a través del ejemplo, el entendimiento compartido, la confianza, la determinación de qué hacer y no cómo hacerlo, con el fin de fomentar la creatividad de los subalternos” (p. 14).

Tradicionalmente, son los hombres quienes han tenido mayor presencia y participación en muchas de las actividades propias del contexto militar. Por tal razón autores como Boldry, Wood y Kashy (2001) señalan que las condiciones y habilidades requeridas para esta clase de actividades corresponden al género masculino. Sin embargo, en las últimas décadas se ha permitido la incorporación de mujeres en dicho contexto y es por esto que en Latinoamérica existe un creciente interés por los estudios de género en las Fuerzas Armadas (Firestone & Stewart, 2001; Holm, 1992). Países como Bolivia y Ecuador destacan el aumento significativo de la participación femenina en las Fuerzas como un proceso político que se basa en nociones universales de derechos que corresponden a una modernización y democratización de las Fuerzas Armadas (Zaragocín, 2014). Por su parte, Argentina ha generado procesos de incorporación de mujeres a la esfera militar desde el año 1997 (Muratori, Delfino & Botero, 2018).

En la actualidad, en Colombia las mujeres pueden desempeñarse como oficiales o suboficiales en todas las ramas de la Fuerza Pública, y en distintas especialidades. En enero de 2009 ingresó a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC) la primera promoción mixta, de la cual se graduaron en diciembre de 2011, 48 de las 62 cadetes, quienes podrán acceder al grado de general en las armas de Logística, Comunicación e Inteligencia (Camacho, 2018). Posteriormente se ha ampliado a otras armas. Entre los años 2010 y 2016 se realizaron en la ESMIC varios estudios sobre género aplicados al entorno militar, de los cuales se concluye que a pesar del discurso de igualdad que se promueve en la institución,

todavía se evidencian tendencias paternalistas y sobreprotectoras que enmascaran el machismo, del mismo modo que pervive una visión de la mujer como víctima o sujeto débil que necesita protección y cuya función primordial es dar apoyo,

no como un par más con quien se puede contar en el momento del combate. (Camacho, 2018, p. 349)

Con la incorporación de mujeres de arma al Ejército Nacional en la última década, se generan nuevos escenarios que conllevan la necesidad de aproximarse al fenómeno del liderazgo militar como eje de formación fundamental para la institución castrense y considerar los actuales desarrollos sobre la perspectiva de género y el liderazgo femenino. Actualmente los debates académicos sobre el lugar de la mujer se han enfocado desde una perspectiva de derechos y la configuración de nuevos valores y estereotipos (Zubieta, Beramendi & Sosa, 2011).

## **Marco teórico**

### **Estereotipos de género y liderazgo**

Diferentes estudios (Boldry, Wood & Kashy, 2001; Lupano, Castro & Casullo, 2008) han encontrado que el liderazgo considerado exitoso suele depender de la percepción que los seguidores tienen de este bajo la conformación de un modelo masculino. Lo anterior se explica, por una parte, por lo que Lupano et al. (2008) resaltan al señalar que “la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder” (pp. 199-200); una persona es considerada líder en tanto las características percibidas en este coincidan con sus teorías implícitas de liderazgo, las cuales se desarrollan a partir de las experiencias previas de socialización con líderes. Tales experiencias contienen referentes de varones en su mayoría, en cuanto son ellos quienes históricamente han contado con mayor acceso a la esfera pública, al ámbito laboral y a puestos de liderazgo y toma de decisiones (Medina-Vicent, 2015). Es por ello que los modelos y roles de liderazgo tienden a asociarse con las características masculinas.

Llegados a este punto, resulta fundamental tener clara la diferencia entre sexo y género. Tal como la describe Barberá (2006), el primero es el término utilizado para hacer referencia a

las características específicas de las mujeres y los varones, en cuanto propiedades derivadas del dimorfismo sexual de la especie humana, mientras que el género, por el contrario, connota todos los atributos adscritos por la cultura a los hombres y a las mujeres, siendo por tanto un constructo de naturaleza psicológica, cultural y social (p. 65).

En este sentido, los estereotipos de género constituyen opiniones o prejuicios generalizados acerca de dichos atributos, es decir, sobre las características

que poseen o deberían poseer hombres y mujeres, o las funciones que desempeñan o deberían desempeñar (Naciones Unidas, s. f.). Es así que Barberá (2006) destaca que un tema central para los psicólogos interesados en los estereotipos de género ha sido indagar en su carácter descriptivo versus prescriptivo, de tal manera que cuando se condiciona la actuación al cumplimiento de prescripciones (los “debería”), también se condicionan las actitudes sociales hacia los hombres y mujeres que las cumplen o no.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, es posible comprender la tendencia a asociar un modelo masculino al liderazgo exitoso, si bien también resulta claro que las características femeninas y masculinas, en cuanto corresponden al género y no al sexo, pueden ser adquiridas tanto por hombres como por mujeres (Debeljuh, 2013). Así, muchas mujeres que han accedido a puestos de liderazgo y dirección han tenido que manifestar y/o desarrollar características masculinas, debido a que los estereotipos de género atribuyen valores negativos al liderazgo que ejercen las mujeres (García & López, 2006). Tal como lo señalan estos autores, “el prejuicio contra una mujer que desempeña un rol de líder va a variar en función del grado de incongruencia percibida entre el rol de líder y el rol de género femenino” (p. 247). Sin embargo, esta “masculinización” de las mujeres en puestos de poder ha generado, según Debeljuh (2015), “otros estereotipos, esta vez unidos a una imagen deformada del liderazgo femenino” (p. 131). Sobre este modelo de liderazgo y la congruencia de rol se profundiza a continuación.

### **Liderazgo femenino y congruencia de rol**

Acercas de la relación entre liderazgo y género, Medina-Vicent (2015) plantea que muchas de las características consideradas naturales en los líderes surgen en realidad de construcciones de tipo social, cultural, político y económico, y, en ese sentido, pueden variar de acuerdo con la cultura, el momento y el lugar. Es por ello que esta autora señala que “al contrario de lo que afirma el sistema patriarcal, no puede existir un modelo de identidad femenina ni masculina única, y, por tanto, tampoco un modelo de liderazgo unívoco e inamovible” (p. 48), por lo que resulta evidente la necesidad de describir un modelo de liderazgo femenino.

Tal como lo definió Kaufmann (1996), el liderazgo femenino destaca la parte emocional y humana en la dirección de las organizaciones, de tal manera que crea un modo de trabajar principalmente reticular, a diferencia del modelo masculino en el que prima la racionalidad científica y el orden social jerárquico. Como lo aclara Medina-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 que implica, en el caso de las mujeres, constituirse en seres sensibles, emotivos y cooperativos. Tales cualidades se van a ver reflejadas en una particular forma de liderar, diferente a la de los hombres, cuya socialización está asociada con características como el control, la agresividad, la independencia, etc., las cuales corresponden al modelo masculino de liderazgo exitoso.

En este sentido, las atribuciones que aún hoy en día se siguen dando al desempeño de hombres y mujeres en roles de liderazgo son explicadas, de acuerdo con García y López (2006), por la coherencia entre dichos roles y los de género. Según la Teoría de Congruencia de Rol, cuando se percibe incongruencia, como en el caso de las mujeres líderes, el buen desempeño se atribuye a causales externas e inestables, como el azar o la suerte, mientras que la congruencia entre ambos roles conlleva atribuciones del desempeño sobre causales internas y estables, como la capacidad, para el caso de los hombres líderes, y viceversa, cuando se trata del mal desempeño.

La incongruencia en roles de liderazgo en el caso de las mujeres se acentúa en ambientes culturalmente masculinos como las organizaciones militares. En estas, según Lupano et al. (2008), son escasos los referentes femeninos de liderazgo, lo cual puede generar incertidumbres en la formación de cadetes mujeres en cuanto se perpetúa la identificación con modelos masculinos, no obstante que, como ya se ha señalado, las características femeninas y masculinas son susceptibles de ser desarrolladas por mujeres y hombres.

Considerando estos antecedentes, es claro que los estereotipos de género se construyen a partir de las percepciones y actitudes de los seguidores, y por eso el objetivo de este estudio fue evaluar estos dos aspectos con respecto a la formación y el ejercicio del liderazgo militar en cadetes de la ESMIC, contexto al que recientemente se ha incorporado población femenina que está comenzando a ocupar roles de liderazgo.

## **Metodología**

### **Tipo de estudio**

Se llevó a cabo un estudio cualitativo de diseño exploratorio e interpretativo, que buscó comprender el fenómeno del liderazgo militar desde una perspectiva de género. A través de este diseño se profundiza en los puntos de vista, interpretaciones y significados (Lindlof & Taylor, 2018) que, desde las experiencias personales, constituyen una realidad en transformación para los cadetes de la ESMIC.

## Participantes

Cinco grupos de cadetes de quinto nivel (semestre) se seleccionaron por conveniencia para participar en sendos grupos focales, compuestos, cada uno, por 20 miembros en promedio. Los participantes en su inmensa mayoría fueron hombres, con presencia de 1 a 5 mujeres en cuatro de los grupos.

## Instrumento

La técnica de recolección de información utilizada fue la de grupos focales, los cuales permitieron analizar las percepciones de los participantes desde su ambiente natural y su relación con el contexto militar. Como lo señalan Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013), “trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios” (p. 56).

Se planteó una serie de preguntas estímulo enmarcadas dentro de los parámetros que presenta el Modelo Ecológico Feminista Integrado (Heise, 1998). Esta estructura fue adaptada al contexto militar y se definieron cuatro niveles de análisis y categorías teóricas:

- *Macrosistema.* La comprensión de los valores, creencias y representaciones culturales sobre el liderazgo de hombres y mujeres en las Fuerzas Militares. Las categorías teóricas de este nivel corresponden a: “perspectiva de género” y “vinculación de mujeres al Ejército”.
- *Exosistema.* La descripción de los factores estructurales que afectan la legitimación social de los roles de liderazgo en la escuela, la familia, los medios de comunicación, los pares, la justicia y los contextos socioeconómicos en el Ejército Nacional de Colombia. Las categorías para este nivel son: “motivación de vinculación”, “principios del liderazgo militar”, “capacidades militares” / “responsabilidades en áreas de combate” y “trato discriminatorio”.
- *Microsistema.* Las relaciones personales y las experiencias vividas en el ejercicio del liderazgo en la ESMIC. Cubre las categorías de “líderes militares” y “liderazgo asociado al rango” (jerarquía militar).
- *Endosistema.* El proceso de aprendizaje individual y normalización de roles de liderazgo en la formación de la ESMIC. Aborda las categorías de “comportamiento del líder militar”, “formación militar” y “currículo con enfoque de género” (anexo 1).

## **Procedimiento**

Las preguntas para el estudio se incluyeron dentro de los grupos focales que fueron desarrollados en otra investigación realizada por la ESMIC, la cual buscaba hacer una caracterización sociodemográfica de la población de la institución. Se utilizó una sesión de clase de una hora para cada uno de los grupos, haciendo inicialmente la lectura y firma del consentimiento informado, para luego proceder con las preguntas y la discusión. Dicho desarrollo fue grabado en audio y transcrito para su posterior categorización y análisis, con apoyo del software de análisis de datos cualitativos Atlas. Ti 7.0, y de acuerdo con las categorías teóricas planteadas anteriormente.

## **Resultados**

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes, junto con frases que los ilustran, organizados en cada uno de los niveles del modelo teórico utilizado. Puesto que no siempre se contó con el tiempo necesario para realizar todas las preguntas ni, por lo tanto, obtener información sobre todas las categorías planteadas, los resultados se limitan a algunas de ellas.

### **Valores, creencias y representaciones culturales sobre el liderazgo**

La mayor parte de intervenciones hicieron referencia al macrosistema, particularmente dentro de la categoría perspectiva de género. En este sentido, varios de los cadetes hombres consideran que para ser una líder exitosa y respetada en las Fuerzas Militares, la mujer debe mostrar comportamientos específicos que no corresponden con lo que se percibe como típicamente femenino:

Grupo Focal (GF) 1. “La seriedad, por ejemplo, al momento de encargarse de un pelotón, dejar de lado tanto feminismo y la sonrisa para que los soldados vean...”.

“El carácter y la fortaleza mental, siento que en el carácter les hace falta mucho más [...] que se porten más serias en el momento del mando con personas, ya sean cadetes o sean soldados”.

“Tener fuerza de voluntad de que debe superarse a ella misma porque, por ejemplo, tengo cursos que las ponen a hacer trote, se cansan y ya se derrotan, pero hay otras que cada día van mejorando y uno ve que hay muchas mujeres que incluso son mejores que los hombres, pero porque han querido, no porque quieran ser más que nosotros, sino que ellas mismas quieren demostrar que sí pueden”.

GF 3. “Para mí la mujer se debe formar de una forma más estricta que un hombre, porque, al mismo tiempo que tiene esa resistencia física, porque [...] fisiológicamente tiene una resistencia muy fuerte al dolor y eso la hace tener un carácter fuerte ¿sí? pero aquí en Colombia no se evidencia eso, entonces yo digo que una mujer tiene el mismo liderazgo que un hombre, pero aquí no sé...”.

No obstante, en algunos casos se considera que no es posible que las mujeres puedan ejercer el liderazgo militar debido a su condición física:

GF 2. “Yo creo que en el ámbito militar pues puede que la mujer para algunas cosas tenga las mismas capacidades del hombre, pero igualmente la mujer no puede hacer el mismo esfuerzo del hombre, ya que no cuenta con la rudeza y la resistencia que él cuenta, y si una de ellas llega a un alto rango, pues se perdería todo el liderazgo que inflige un hombre”.

Por otra parte, se presenta una queja constante de parte de los cadetes hombres en el sentido de que las mujeres emplean recursos femeninos para obtener beneficios y un trato especial, si bien existe la conciencia por la corresponsabilidad en la situación, principalmente por parte de los comandantes hombres:

GF 1. “La mujer por naturaleza es una mujer sensible y delicada, y aquí en el ejército tiene que dejar eso de un lado para poder destacarse en el Ejército, que es algo siempre fuerte, de alta exigencia entonces yo digo que cuando ellas incurren en eso de que siempre son con su coqueteo o con su sonrisa para ganar de pronto algo adicional por ejemplo las salidas”.

GF 3. “Lo que uno más que todo ve es sobre los comandantes que el trato hacia las mujeres es un poco más condescendiente... más delicado hacia ellas, en el trato verbal como en el trato de... en base en el mando, con los hombres ya es un poco como más duro y rígido, pues por lo mismo que es entre hombres, entonces uno no sabe... uno no entiende como la... el conocimiento de cómo... cómo tratar a una... a una mujer... por así decirlo, entonces uno trata de hacerlo lo más delicadamente posible...”.

“Ellas saben abiertamente que tienen un poder, entre comillas por decirlo así, ya sabemos cuál es, y como la mayoría de los comandantes son hombres, bueno entonces eso a los comandantes como que... ¿sí me entiendes?”.

Sin embargo, también reconocen que en algunos escenarios a los hombres les cuesta aceptar la incorporación de las mujeres a ciertas áreas y, por lo tanto, les ponen obstáculos.

GF 1. “Un grupo especial, que es demasiado exigente ese curso, pero ella decía que quería entrar, que ella se sentía capaz, y los manes pues obviamente no iban a dejar

que ella entrara, entonces le pusieron un poco de problemas y un poco de peros, pero igual ella ingresó y desde el momento que le dijeron que ella tenía que calvarse para hacer ese curso como los hombres, que los hombres se calvan para hacer ese curso entonces ella decidió y lo hizo”.

GF 3. “Muchas veces hay mujeres que quieren realizar las cosas que uno mismo hace y entonces no falta el hombre que pone como ese orgullo, esa vaina y se opone a eso”.

También se presenta un desconocimiento de la labor de las oficiales que están saliendo de la ESMIC:

GF1. “En este momento no están ejerciendo el mismo rol que están ejerciendo los hombres, por ejemplo, fuera de la Escuela. Ellas salen de la escuela y no sé, porque no sé muy bien, si se sientan en frente de un escritorio, pues supongo que frente a un escritorio no harán gran cosa, harán su trabajo bien, pero no se dan a conocer por ejemplo como un hombre, a un hombre lo mandan de permiso, a hacer cursos, no va a hacer igual el reconocimiento”.

GF 3. “No van a hacer lo mismo, porque el hombre va a estar allá pues con sus soldados, va a estar allá en el área, y las mujeres no... pues por el momento no he visto que ellas tengan su equipo, tengan su fusil y estén comandando”.

En cuanto a la vinculación de mujeres al Ejército, esta se ve más como un tema político, de aceptación y llegarle a la población civil:

GF 1. “Lo que quiere el Ejército es hacerse querer más por la población civil, creo que las mujeres tienen mayor capacidad, son más amenas para la población civil, entrarle más fácil a un campesino, trabajar como en la acción integral”.

GF 2. “Estoy de acuerdo ya que si no hubiesen aprobado esa ley las cosas estarían más o menos iguales porque esas vacantes las reemplazarían otros hombres que tienen el mismo potencial de algunas mujeres”.

“Yo creería que fue algo político ya que igualmente funcionaríamos bien sin mujeres, yo creo que aceptaron esa ley para que todo fuera igual y complacer los índices de igualdad del país”.

En este aspecto, varios consideran que las mujeres no deberían pertenecer a ciertas especialidades, como la Artillería y la Infantería:

GF 2. “Una mujer de Infantería no serviría tanto como un hombre de Infantería porque él siempre lo ha estudiado y bajo circunstancias de riesgo o de combate y todo eso, ahora, una mujer de Infantería, supongamos que está en combate, y no sepa manejar bien la situación y los soldados estén diciendo que entre y cosas así que influye la capacidad de combate en la Infantería”.

Incluso señalan como poco favorable la situación de la primera mujer que ingresó a la Infantería:

GF 3. “Yo creo que la vida de ella va a hacer más difícil, porque es la que tiene que abrir el camino y como tenemos comandantes hombres ¿sí?, va a ser muy difícil para ella alcanzar muchas cosas”.

“Yo estoy muy de acuerdo que entre la mujer a la Infantería, pero hay muchos superiores que no lo ven así y entonces van a tratar a toda costa de sacar a esa mujer... de sacarla del Ejército”.

### **Factores estructurales que afectan la legitimación social de los roles de liderazgo**

Los principios del liderazgo militar constituyen uno de los factores estructurales en la legitimación de los roles de liderazgo. Al preguntarles a los cadetes por aquellos que consideran más importantes para el liderazgo militar, se mencionan la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la lealtad, la transparencia, la humildad (en el sentido de saber llegar al subalterno), el compañerismo y la puntualidad. En general, consideran que el líder sea una persona íntegra.

En cuanto a las capacidades militares/responsabilidades en áreas de combate, algunos cadetes opinan que los roles familiares que tienen las mujeres (madre, esposa, etc.) podrían llegar a afectar su desempeño como líderes; sin embargo, consideran que esto no debería ser así, puesto que se trata de la misma condición que tendrían los hombres:

GF 1. “A mí en algún momento me va a tocar irme por allá a patrullar seis meses con soldados y no voy a poder ver a mi madre, a mi padre, a mi mujer y cuando llegue a tener, a mis hijos, entonces ahí es donde va a estar la desigualdad, ¿sí me hago entender? Porque se supone que ellas también se preparan en una formación militar para liderar, ellas están en la capacidad de poder ser líder de un pelotón, de una brigada móvil”.

Sin embargo, también se señala que las condiciones propias del área de combate harían difícil que las mujeres puedan desempeñarse allí:

GF 2. “Las condiciones que se manejan allá no son aptas para que una mujer vaya, ya que la biología de la mujer no está hecha para soportar ese tipo de ambientes porque, por ejemplo, que de pronto esté en sus días del periodo y no pueda rendir al máximo de sus capacidades es algo un poco problemático para la operación, ya que, si llega a ser una operación de quince a treinta días, les podría resultar un poco complicado”.

Incluso, se considera que las mujeres en sí mismas no podrían llevar a cabo estas labores:

GF 2. “Me parecería que en una situación así no tendríamos mucho que hacer porque dudo que las mujeres puedan controlar algo tan difícil como comandar una situación de guerra en desventaja”.

“Una mujer de Infantería no serviría tanto como un hombre de Infantería porque él siempre lo ha estudiado y bajo circunstancias de riesgo o de combate y todo eso, ahora, una mujer de Infantería supongamos que está en combate y no sepa manejar bien la situación y los soldados estén diciendo que entre y cosas así que influye en la capacidad de combate en la Infantería”.

GF 4. “La mujer no está preparada para asumir el rol de ir al combate porque, primero, el Ejército se conforma por los soldados profesionales, la mayoría del Ejército tiene... o sea... el 60 % 70 % son soldados profesionales, son soldados profesionales que tienen solo bachiller... secundaria, bachillerato, no tienen una educación alta, ¿qué va a pasar? Van a empezar a irrespetar a la mujer, pueden llegar a casos de violación, también ¿por qué no está preparada? Porque en estos momentos Colombia está en un conflicto interno bastante complicado que la mujer tiene que... si va a ser de combate, tiene que entrar a un área de operaciones donde hay bastante... es selvática, es montañosa y desde la Escuela hay un problema, que no las están preparando para eso, o sea acá una mujer no le exigen el mismo físico que a un hombre, pero ¿por qué? ‘No, ella es mujer, entonces menos haga...’ ”.

Otros mencionan los cambios que se han presentado en el trato y las relaciones a partir de la presencia de mujeres en el Ejército:

GF 1. “Creo que bajó el nivel del trato, es más cordial, más servicial por las agresiones y las exigencias, porque si se seguía tratando igual a los hombres, pues a las mujeres también tenían que haberles pegado y cosas así y creo que eso también ha cambiado en el Ejército, el léxico, la forma de interactuar con las personas, ya con mujeres acá es más cortés”.

GF 4. “Uno de los principales argumentos de la mujer: ‘No es que es una sociedad machista y que el hombre encima de la mujer’, pero aquí en la Escuela se evidencia es de otra forma, es: ‘Yo soy mujer y por el hecho de ser mujer puedo acceder a unos beneficios que los hombres no pueden’ ”.

Una cadete mujer expresa la forma en que se han manifestado estos cambios en el trato y la discriminación subyacente:

GF 4. “Pues sí, se evidencia que hay muchas preferencias con las mujeres, pero cuando las hay a veces con los hombres, no pasa nada. Cuando hay preferencias con las mujeres: ‘Ay, que se utilizó el rombo’, pero si lo utiliza una parte el hombre, pues

normal, lo que diga mi comandante, entonces es de parte y parte, sí, yo también siento que hay muchas preferencias con las mujeres, pero también se da con los hombres, y entonces no está mal”.

“Si existe una relación de compañerismo o de camaradería entre un superior y un subalterno que sea hombre pues es normal, no pasa nada porque es un hombre, pero si existe la misma relación de camaradería con una mujer, ya los comentarios son diferentes y van totalmente hacia el irrespeto, o sea, totalmente hacia el irrespeto”.

### **Relaciones personales y experiencias vividas en el ejercicio del liderazgo en la ESMIC**

En este nivel, los cadetes resaltan el ejemplo y tener criterio como prácticas fundamentales del liderazgo en la ESMIC:

GF 1. “Exigir cosas que usted pueda hacer, dar ejemplo y no decir ni pedir cosas que usted no puede hacer, como pedir o decir cosas que le haga daño a otras personas. Antes de hacer las cosas hay que pensar, como persona y como militar, qué puede ocasionar después a favor y en contra de las personas”.

“Para mí lo principal es el criterio y el bienestar hacia la tropa, hacia los subalternos, si uno no tiene criterio no puede exigir porque usted no puede hacer lo que está exigiendo que haga, y el bienestar hacia la tropa usted no va a dejar que hagan lo que quieran, no, usted siempre les va hacer el bien desde la formación militar y crearlos con la madurez militar que se debe tener y también ayudándoles con los problemas que tengan”.

GF 4. “Yo considero que también el liderazgo aquí se ve de dos formas: una es como lo decía mi compañero, que es con el ejemplo y con la forma en que uno vea a un superior que uno dice: bueno, es una persona exitosa, tanto personalmente como profesionalmente, en su manera de pensar, en su carácter, y otra es en cómo lo forman a uno, o sea cómo influyen ellos de una manera positiva en nuestra formación”.

También se señalan la seguridad, la integridad, la inteligencia, la humildad y las formas adecuadas de corregir como características que perciben en algunos superiores y que los llevan a considerar líderes:

GF 1. “Busca otras maneras correctivas de que uno se dé cuenta del error que está cometiendo buscando una solución más viable para poder que la persona no quede afectada sino que crezca y cambie su forma de pensar y pueda seguir adelante de otra manera con otro pensamiento”.

“Él era una persona muy humilde, no era una persona prepotente, era una persona que si usted tiene un problema pues él se lo ayudaba a solucionar y andaba con el

pelotón para donde íbamos, era una persona que le enseñaba a uno, que le aconsejaba, que le decía esto está mal esto, está bien y que él trataba de que uno estuviera bien y estaba pendiente”.

Dentro de la categoría de “liderazgo asociado al rango” (jerarquía militar), las percepciones de los cadetes giran en torno a la idea de que se trata de conceptos distintos, es decir, el hecho de tener cierto rango no necesariamente se corresponde con tener habilidades de liderazgo:

GF 3. “No, por el hecho de ser superior no lo veo como un líder. Eso depende de cómo demuestre el liderazgo esa persona, por lo menos a mí, en mi caso [...] el liderazgo cuando ellos me demuestran con hechos que pueden hacer lo que de pronto están pidiendo. También demostrando inteligencia, o sea yo digo un comandante que sea inteligente, demuestra liderazgo para mí, pues de pronto a diferentes personas puede ser otra causa, pero en cuanto a mí es así, que demuestren el liderazgo y que sean inteligentes. No todos merecen ser considerados líderes”.

“Para mí que sea teniente, que sea capitán, no significa que tenga la capacidad de liderar y de dar órdenes, entonces ahí es donde entra lo que para mí es el respeto [...], o sea, yo pienso que el superior debe, a través de sus actos, ganarse las personalidades de sus subalternos para que ellos den la vida por él”.

Al respecto resulta interesante que, así como buscar el bienestar de la tropa se considera una característica importante del liderazgo, el contacto directo con esta hace que se perciba a los comandantes de menor rango como más líderes:

GF 4. “Hay oficiales de alto rango que son unos líderes, pero yo considero que un líder es alguien que tiene bastante contacto con sus subalternos, con la tropa, que tiene bastante contacto con la tropa. Y las personas que tienen este contacto de una manera directa son los oficiales de menor rango, ya un señor coronel o un señor general se limita a delegar sus funciones, a dar las órdenes, pero quienes tienen que hacer cumplir las órdenes son los que están allá a cargo de una unidad”.

“El liderazgo nada tiene que ver con el cargo o el rango en el Ejército, absolutamente nada. En la Escuela evidenciamos, desde que... coroneles muy buenos, excelentes, que tienen un excelente liderazgo como mi coronel [...], pero también vemos compañeros de nosotros que son cadetes pero que tienen o tenían... o tienen mucho liderazgo para que la gente los siga a lo que está haciendo, desde un cadete hasta un coronel, también vemos oficiales que absolutamente no tienen ningún liderazgo. El liderazgo se genera a partir de la persona y cómo se expresa, cómo da ese ejemplo y cómo hace que la gente lo siga, independientemente de imponer su rango frente a su relación con las demás personas”.

## Proceso de aprendizaje y normalización de roles de liderazgo en la formación

Con respecto al endosistema, los cadetes de la ESMIC perciben ciertas falencias en las habilidades que pueden desarrollar durante la carrera, debidas, en parte, al énfasis que se da a la carrera complementaria frente a la formación militar como tal:

GF 1. “Cuando uno llega a alférez hay tantos problemas porque la gente no sabe mandar, que los alféreces no mandan, que los cadetes se enfrentan con los alféreces, pero es que los mismos alféreces tampoco saben cómo ayudar a los cadetes, o sea, el único mando que uno tiene como cadete es con el recluta que ¿cómo es el trato? al grito. Sí a mí me hubieran dicho: ‘Vea, como no les dictaron el liderazgo, el liderazgo debe verse así, las personas son diferentes’ ”.

“Aquí en la Escuela se preocupan muchas veces más por la parte complementaria que por la parte de formación militar, [...] pues es lo que más exigen entonces ¿uno qué más hace? Si uno no hace eso pues no se puede graduar, entonces ya uno abandona la parte militar, como lo decía [...] que ya uno... antes los cadetes todo el día hacían fase de mando con otros cadetes, se daba más respeto y se daba más formación militar”.

## Discusión

Los hallazgos del estudio permiten evidenciar la problemática que en general se deriva de las actuales condiciones de la ESMIC, en cuanto institución mixta para la formación de oficiales del Ejército Nacional. Teniendo en cuenta que la inmensa mayoría de participantes del estudio fueron hombres, se contó principalmente con la perspectiva de este sexo frente a la presencia de mujeres cadetes en formación y futuras comandantes de pelotón que ejerzan el liderazgo militar. Dicha problemática involucra una serie de creencias y percepciones con respecto a las posibilidades y limitaciones que tienen las mujeres para ejercer tal liderazgo en las mismas condiciones en que tradicionalmente lo han hecho los hombres. En este sentido, si bien se reconocen las fortalezas de las mujeres para desenvolverse en un ámbito al que hasta hace apenas diez años se les dio acceso, también se enfatiza una serie de características que restringirían un desarrollo equivalente al que han podido lograr los varones. Estas características se refieren principalmente a aspectos físicos (menos fuerza y resistencia, el periodo menstrual), actitudinales (sensibilidad, delicadeza) y culturales (tradicción, machismo), que dan cuenta de la esencialización de género (Camacho, 2018) que se aplica, en este caso, al ejercicio del liderazgo militar.

Los anteriores aspectos implican un reto para la mujer, puesto que se parte de un discurso de igualdad que le exige adaptarse a las mismas condiciones del desem-

peño militar masculino, frente a lo cual se le presentan diversas alternativas que son explicadas por Camacho (2018) con la categoría de *masculinidad femenina*. Este concepto, de Judith Halberstam, es utilizado para entender los comportamientos que emplean las mujeres para desenvolverse en entornos tradicionalmente masculinos como el Ejército, en el que, tal como se evidencia en los relatos, se espera que “hagan a un lado” características y comportamientos femeninos y adopten aquellos propios de los varones, aunque al mismo tiempo puedan ser juzgadas como “poco femeninas”. En estudios previos sobre liderazgo en mujeres, se hace referencia en este mismo sentido a características “contraestereotípicas”, en cuanto se distinguen por su carácter masculino de los estereotipos de género femenino (Cuadrado, 2004). Características que probablemente se manifiesten más en las cadetes que están eligiendo armas como la Artillería y la Infantería, buscando equiparar el desempeño masculino. Estas características también buscarían prevenir la discriminación que subyace al favorecimiento hacia la mujer, productos contradictorios de lo que se conoce como sexismo ambivalente, en cuanto se combinan sentimientos positivos y hostiles (Zubieta et al., 2011), como se manifestó en lo concerniente al trato discriminatorio.

Pasando de estos valores, creencias, representaciones culturales y factores estructurales que constituyen el *macrosistema* y el *exosistema* analíticos del estudio, se encuentran las percepciones sobre el ejercicio del liderazgo en la ESMIC (*microsistema*), en las cuales se destacan los aspectos que los cadetes consideran fundamentales para reconocer a un líder militar. Resulta muy interesante que, además de verse desligados del rango jerárquico que ostente el superior, varios de dichos aspectos (buscar el bienestar de los subalternos, ser cercano a ellos) corresponden a rasgos comunales/expresivos, asociados al género femenino. Esto significaría que los cadetes de la ESMIC asocian características tanto femeninas como masculinas a un líder militar, independientemente de su sexo, lo cual contrasta con el estudio de Lupano et al. (2008), en el que los participantes, oficiales del Ejército argentino, consideraron que dichos rasgos son importantes en el caso de las mujeres para ser reconocidas como líderes, mientras a los hombres líderes se les seguía asociando solamente a características instrumentales/agénticas, como la capacidad de enseñanza y el ejemplo personal.

Lo anterior podría estar expresando una tendencia hacia una feminización del liderazgo militar, en el sentido de relacionarlo con mayores atributos tradicionalmente asociados a las mujeres (Zubieta et al., 2011). Esto correspondería a su vez con estudios más recientes que han encontrado que el liderazgo militar se asocia con características del estilo de liderazgo transformacional (Parada, 2015), el

cual, dadas sus particularidades de tipo social, se vincula con el liderazgo femenino (Medina-Vicent, 2015).

Este aspecto conduce al último nivel de análisis de la información recolectada, correspondiente al proceso de aprendizaje y normalización de roles de liderazgo (*endosistema*), en el cual los cadetes perciben que tienen debilidades en su formación militar en general y que se evidencian a la hora de empezar a ejercer el liderazgo. Adicionalmente, en otro estudio realizado con esta población sobre la misma temática, los cadetes respondieron en su mayoría que es poca la inclusión de características femeninas en la formación para el éxito del liderazgo militar (Perilla-Toro & Cabrera, 2018). Por lo tanto, la reflexión sobre el proceso de formación en liderazgo militar desde una perspectiva de género resulta relevante.

## Conclusión

Las percepciones, creencias y actitudes manifestadas por los cadetes en este estudio, y analizadas en los diferentes niveles y categorías teóricas, generan una necesaria evaluación de la misión del Proyecto Educativo del programa de Ciencias Militares, en cuanto a “formar integralmente a los futuros oficiales del Ejército como líderes comandantes de pelotón, con sólidas competencias profesionales, investigativas y socio humanísticas” (ESMIC, 2016).

Dicho Proyecto Educativo, junto con su respectiva malla curricular, son el resultado de un proceso de redimensionamiento curricular en las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares que inició en el 2009, mismo año en el que ingresaron las primeras mujeres a la carrera militar en el Ejército Nacional.

El redimensionamiento curricular en competencias se vio como una necesidad ante la nueva economía basada en el conocimiento y la innovación, y está fundamentado en las políticas orientadoras del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (Sefa), dentro de las cuales se encuentra fortalecer la formación para el liderazgo militar. Al respecto, se destaca la transversalidad de la competencia de liderazgo militar en las diferentes fases formativas, dimensiones, contenidos temáticos sobre niveles, factores, estilos, tipos, atributos, aptitudes y destrezas de liderazgo, así como su práctica en el Curso Avanzado de Combate y en el Curso Básico de las Armas. Finalmente, se resaltan las distintas oportunidades para desarrollar habilidades de liderazgo a lo largo de la carrera, como comandantes de curso, reemplazantes y comandantes de escuadra (Acosta & Ibarra, 2018). Sin embargo, ni en este nuevo modelo pedagógico ni en los Manuales Fundamentales del Ejército

sobre Liderazgo, que exponen los principios doctrinales de la institución sobre este campo (Cedoe, 2016, 2017), hay consideración alguna sobre la perspectiva de género, con lo cual queda abierta una brecha para la real integralidad tanto en la formación como en el ejercicio del liderazgo por parte de los futuros oficiales. Tal como lo señala la Brigadier General Clara Esperanza Galvis (2018), el análisis de la aplicación de la perspectiva de género en el Ejército “es el primer paso para identificar la doctrina y su abordaje en [...] posibles cambios de liderazgo adaptativo, necesarios para enfrentar los procesos de reforma que van apareciendo en el horizonte” (p. 12).

Teniendo en cuenta los resultados de este y otros estudios previos (Camacho, 2018; Perilla-Toro & Cabrera, 2018), en los que se evidencian contradicciones en los estereotipos de género, la inclusión de la perspectiva de género resulta fundamental para fortalecer la formación para el liderazgo militar, en cuanto se apunta a cambios reales en lo cognitivo en cuanto a creencias y actitudes. Esto además constituye una base sólida para incorporar elementos conductuales propios del liderazgo femenino. Como en otros contextos latinoamericanos, el análisis realizado en una institución militar es crítico “a la hora de intervenir eficazmente en un proceso de cambio que interpela sus fundamentos más básicos al haber sido pensada y sostenida sobre la base de rígidos estereotipos de género” (Sosa et al., 2011, p. 382), puesto que se evidencia cómo, a pesar de las políticas y prácticas de igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad, la presencia de mujeres es fundamentalmente desafiante en un nivel a la vez cultural y simbólico (Woodward & Winter, 2006).

Finalmente, de la misma forma que décadas atrás en otro tipo de organizaciones la adaptación de la mujer llevó a un cambio dinámico que generó la transformación de estas en términos del énfasis dado a las relaciones democráticas, la toma de decisiones participativa, la delegación y el liderazgo de equipo, habilidades atribuidas principalmente a las mujeres (Muratori et al., 2018), en el Ejército se comienza a percibir una mayor valoración de las cualidades más femeninas, lo cual deriva en una moderación de la incongruencia de rol que subyace al prejuicio hacia las mujeres líderes, en cuanto estas tienden a masculinizarse y las funciones de liderazgo se feminizan. El papel de la formación con perspectiva de género es esencial en este sentido, pues, como lo señala Medina-Vicent (2015), “en la medida en que avancemos hacia sociedades igualitarias en la educación y socialización, se irán abandonando los roles de género tradicionales, lo cual permitirá hablar de modelos de liderazgo desvinculados del sexo/género” (p. 191), como se sigue abordando hasta el momento el liderazgo militar.

## Financiación

Esta investigación ha sido realizada gracias al financiamiento de la ESMIC y Minciencias, a través de la Convocatoria No. 784 “Programa de estancias postdoctorales beneficiarios Colciencias 2017”. La autora declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el capítulo.

## Referencias

- Acosta, C. & Ibarra, V. (2018). El redimensionamiento curricular por competencias en la formación del profesional en ciencias militares. En M. Arana y V. Ibarra (comps.), *Educación científica y cultura investigativa en Ciencias Militares* (2ª. ed.) (pp. 85-125). Bogotá, D. C.: Sello Editorial ESMIC.
- Barberá, E. (2006). Aportaciones de la psicología al estudio de las relaciones de género. En Carmen Rodríguez (comp.), *Género y currículo. Aportaciones del género al estudio y práctica del currículo* (pp. 59-76). Madrid: Akal.
- Boldry, J., Wood, W. & Kashy, D. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 689-705. doi:10.1111/0022-4537.00236
- Camacho, C. (2018). *Caleidoscopio. Estudios sobre feminidades y perspectiva de género en el contexto militar colombiano*. Bogotá, D. C.: Sello Editorial ESMIC.
- Centro de Doctrina del Ejército [Cedoe]. (2016). Manual Fundamental del Ejército 6-22. Liderazgo. Ejército Nacional de Colombia.
- Centro de Doctrina del Ejército [Cedoe]. (2017). Manual Fundamental de Referencia del Ejército 6-22. Liderazgo. Ejército Nacional de Colombia.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16 (2), 270-275. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/1193.pdf>
- Debeljuh, P. (2013). *Varón + Mujer = Complementariedad*. Buenos Aires: LID.
- Debeljuh, P. (2015). Mujeres al poder: ¿un nuevo paradigma de liderazgo? En P. Debeljuh, S. Idrovo y M. Bernal, *El lado femenino del poder* (pp. 121-163). Buenos Aires: LID.
- Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” [ESMIC]. (2016). Proyecto Educativo del Programa de Ciencias Militares.
- Firestone, J. M. & Stewart, J. B. (2001). Trends in gender and racial equity in retention and promotion of officers. En M. Dansby, J. Stewart & S. Webb (eds.), *Managing diversity in the military* (pp. 231-256). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Galvis, C. E. (2018). Prólogo. En C. Camacho, *Caleidoscopio. Estudios sobre feminidades y perspectiva de género en el contexto militar colombiano* (pp. 9-13). Bogotá: Sello Editorial ESMIC.
- 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. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rtps/v38n2/v38n2a02.pdf>
- Hamui-Sutton, A. & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2 (5), 55-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>

- Heise, L. (1998). Violence against women: an integrated, ecological framework. *Violence Against Women*, 4 (3), 262-290. doi:10.1177/1077801298004003002
- Holm, J. (1992). *Women in the military: An unfinished revolution*. Novato, CA: Presidio.
- Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En Nuño, L. (coord.), *Mujeres: de lo privado a lo público* (pp. 177-186). Madrid: Tecnos.
- Lindlof, Th. & Taylor, B. (2018). *Qualitative communication research methods* (4.ª ed.). California: Sage.
- Loaiza, O. & Posada, J. L. (2016). Psicología militar: conceptualización e investigaciones contemporáneas. *Psiencia Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 8 (2), 1-20. doi: 10.5872/psiencia/8.2.71
- Lupano, M., Castro Solano, A. & Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología*, 26 (2), 195-218. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1057/1021>
- Medina-Vicent, M. (2015). Aproximación al estudio del liderazgo femenino a través del modelo transformacional En *Investigació i gènere a la Universitat Jaume I* (Colecció Humanitats 46) (pp. 187-192). <http://dx.doi.org/10.6035/Humanitats.2015.46>
- Muratori, M., Delfino, G. & Botero, C. (2018). Género, liderazgo y prejuicios. Estudios con cadetes del Colegio Militar de la Nación. *Ciencia para la Defensa*, 1, 241-261.
- Naciones Unidas (s. f.). Los estereotipos de género y su utilización [información en página web]. Recuperado de <https://www.ohchr.org/SP/Issues/Women/WRGS/Pages/GenderStereotypes.aspx>
- Parada, G. (2015). Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D. C., Colombia.
- Perilla-Toro, L. E. y Cabrera, L. J. (2018). Caracterización del liderazgo militar desde una perspectiva de género. En A. Fernández-Osorio & J. Latorre (eds.), *La construcción del rol de la mujer militar* (pp. 67-91). Bogotá, D. C.: Sello Editorial ESMIC.
- Sosa, F. M., Torres, J. A., Frascaroli, C. & Fernández, O. D. (2011). Igualdad y equidad de género en la formación de estudiantes militares. Trabajo presentado en el III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Woodward, R. & Winter, P. (2006). Gender and the limits to diversity in the contemporary British Army. *Gender, Work and Organization*, 13 (1), 45-67. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00295.x>
- Zaragocín, S. (2014). Políticas de inclusión liberal y el paradigma del buen vivir, feminismo hegemónico y multiculturalismo: el caso de las Fuerzas Armadas ecuatorianas y bolivianas. *Antropología Experimental*, 14 (5), 61-70. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/1882/1634>
- Zubieta, E., Beramendi, M. & Sosa, F. (2011). Sexismo ambivalente, estereotipos y valores en el ámbito militar. *Revista de Psicología*, 29 (1), 102-130. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1154/1119>

## **Anexo 1.**

### **Preguntas estímulo de los grupos focales**

#### **Macrosistema**

1. ¿Consideran que las mujeres militares ejercen el liderazgo de la misma forma que los hombres militares? Sí o no y por qué.
2. ¿Qué opinan de la afirmación de algunos en el sentido de que la inclusión de las mujeres en las Fuerzas Militares responde más a una exigencia política que a una necesidad real?
3. ¿Consideran que las mujeres en el Ejército deben desarrollar ciertas características en particular, para ser líderes exitosas? ¿Cuáles?
4. ¿De qué forma se reconocen los logros de las mujeres que pertenecen a las Fuerzas Militares en Colombia?
5. ¿Cuáles considera que son los aportes de las mujeres militares a los procesos de transformación social?
6. Como futuro comandante, ¿qué considera que define a un buen líder?
7. ¿Cuáles considera que pueden ser las mayores dificultades que se presenten a la hora de ejercer el liderazgo militar?

#### **Exosistema**

1. Dentro del proceso de formación como líderes militares se abordan algunos principios, ¿cuáles consideran que son determinantes para el cumplimiento de su misión constitucional?
2. ¿La condición de mujer (madre, esposa, etc.) afecta la posibilidad de acceder a puestos de liderazgo dentro del Ejército?
3. ¿De qué manera consideran que el Ejército se ha transformado para ajustarse a la incorporación de mujeres a la carrera militar?
4. ¿Qué opinan acerca de la conveniencia de la presencia de mujeres liderando en escenarios de combate?

#### **Microsistema**

1. ¿Consideran que sus superiores, por el hecho de serlo, son también líderes?
2. ¿Consideran a algunos de sus compañeros como líderes? ¿Por qué?
3. ¿Por cuáles características consideran líderes a sus superiores y/o compañeros?

4. ¿El rango de un superior se relaciona con su nivel de liderazgo? ¿Por qué?
5. En la interacción con sus compañeros, ¿percibe que, en general, dentro de la ESMIC se reconoce como líderes: Solamente a hombres, Más a mujeres que a hombres, Más a hombres que a mujeres, Solamente a mujeres, o de ambos sexos por igual?

### **Endosistema**

1. ¿En qué medida la formación académica y militar brinda los elementos necesarios para ejercer el liderazgo militar? ¿Por qué?
2. ¿En qué grado la formación en la ESMIC integra el desarrollo de características femeninas para el ejercicio exitoso del liderazgo militar? ¿Por qué?
3. En su proceso de formación, ¿qué elementos considera que son aportes fundamentales para consolidar su liderazgo militar?