

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

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

**María Carolina Farfán González**

**Leonel Nossa Ortiz**

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

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

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

---

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

### María Carolina Farfán González

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

### Leonel Nossa Ortiz

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

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

### Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares

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

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

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

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial ESMIC

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2022



## Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Marco teórico**

### **El liderazgo**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Estilos de liderazgo**

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

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

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

## **Doctrina Damasco**

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

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

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

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

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

## Transformación organizacional

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

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

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

En términos generales, se puede indicar que:

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

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

## El rol de la mujer

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Formulación de hipótesis**

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

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

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

## **Variables**

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

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

Variable independiente = liderazgo femenino y transformación organizacional.

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

## **Variables independientes**

### **Liderazgo femenino**

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

## **Transformación organizacional**

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

## ***Variables dependientes***

### **Factores de éxito**

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

### **Rol de la mujer**

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

## **Metodología de la investigación**

### **Diseño**

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

### ***Población y muestra***

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

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

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

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

Donde,

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

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

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

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

$N = 76$

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

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

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

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

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

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

Donde, según (Morales P, 2007),

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

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

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

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

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

Donde,

n = número de partes.

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

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

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

**Tabla 1.** Análisis de confiabilidad con alfa de Cronbach

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

Fuente: Elaboración propia.

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

## Prueba de hipótesis

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

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

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

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

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

**Tabla 2.** Prueba de ajuste

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

Fuente: Elaboración propia.

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

### **Tratamiento de datos finales**

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

### **Resultados**

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

#### **Liderazgo femenino**

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

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

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

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

### **Rol de la mujer**

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

### **Transformación organizacional**

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

## **Estilos de liderazgo**

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

## **Características del liderazgo**

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

## **Factores de éxito**

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

## **Ejército Nacional de Colombia**

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

## Conclusiones

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

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

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

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

## Referencias

- Acker, J. (1992). Instituciones de género: De los roles sexuales a las instituciones de género. *Contemporary Sociology*, 21(5), 565-569. <https://doi.org/10.2307/2075528>
- Arelysa. (2010, 15 de septiembre). *Tecnología de información y transformación organizacional*. <https://arelysa.wordpress.com/2010/09/15/14/>
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Blumental, B., & Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, 35(3), 101.
- Brownson, C. (2014). The battle for equivalency: Female US Marines discuss sexuality, physical fitness, and military leadership. *Armed Forces & Society*, 40(4), 765-788. [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X14523957?casa\\_token=c6hy-Gt-v508AAAAA:XLZtyEpaLg7ndnL7LGdzHhADBUjy3kWqDwt0AKsrMtTa0VLwm-V67ifOrqXK0DEuAltDMYOAVJ-QX9vw](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X14523957?casa_token=c6hy-Gt-v508AAAAA:XLZtyEpaLg7ndnL7LGdzHhADBUjy3kWqDwt0AKsrMtTa0VLwm-V67ifOrqXK0DEuAltDMYOAVJ-QX9vw)
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2008). Transformación organizacional: Una mirada desde la gestión humana: Caso de aplicación en una multinacional. *Revista Internacional de la Investigación y del Uso del Método del Caso*, 20(1), 9-22. [http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx\\_i\\_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf](http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf)
- Camacho, C. (2011). Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas: Impactos en la cultura institucional militar: El caso de la incorporación de cadetes femeninas en la ESMIC. *Revista Científica General José María Córdova*, 9(9), 69-94. <https://doi.org/10.21830/19006586.246>
- Camacho, C. (2019). *Caleidoscopio. Estudios sobre feminidades y perspectiva de género en el contexto militar colombiano*. Sello Editorial ESMIC. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/24/22/254-1>
- Camacho, C., & Contreras, I. (2012). Observatorio de equidad de género para el proceso de incorporación y seguimiento del personal estudiantil femenino de la ESMIC. *Revista Científica General José María Córdova*, 10(10), 187-216. <https://doi.org/10.21830/19006586.234>
- Carrasco, P. (2018). *Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra - Lima* [tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19656>
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 3, 9-28. [https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/8416/0463/3536/Vol\\_3\\_Articulo\\_1\\_Alfa\\_de\\_Cronbach\\_9-28\\_2.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/8416/0463/3536/Vol_3_Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf)
- Child, J., & Smith, C. (1987). The context and process of organizational transformation-Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565-593.
- Contreras, J. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* [tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>

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

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