

Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de las alféreces en su fase de mando*

Soraya Husain-Talero**
Luis Guillermo Muñoz Angulo***

Resumen

El artículo presenta los resultados de una investigación sobre el liderazgo que ejercen las alféreces en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (Bogotá, Colombia). Se demuestra que cualidades como la inteligencia, el conocimiento y la formación son fundamentales para el reconocimiento de una mujer líder en el ámbito militar, así como la responsabilidad y disciplina. Al analizar los estilos de liderazgo adoptados por las alféreces sobresalió la influencia del contexto militar el cual permea el modelo de liderazgo que ellas ejercen.

Palabras clave: Liderazgo Femenino, Fuerzas Militares, Igualdad, Equidad.

* Recibido el 20 de fevereiro de 2018, aceptado el 10 de abril de 2019.

** Coordinadora de Investigaciones, Área de Posgrados, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Bogotá, Colombia. soraya.husain.talero@gmail.com / <https://orcid.org/0000-0002-7524-8786>

*** Coordinador de Investigaciones, Facultad de Relaciones Internacionales, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Bogotá, Colombia. guillomuoz@yahoo.com.mx / <https://orcid.org/0000-0002-4261-9499>

Characterization of Female Leadership in Military Contexts: Reflections
from the Experiences of Second Lieutenants during their
Command Phase

Abstract

This article presents the results of a study of the leadership exercised by female second lieutenants at the “General José María Córdova” Military School for Cadets in Bogotá, Colombia. It shows that qualities such as intelligence, knowledge and training are essential for the recognition of a woman leader in the military, as well as responsibility and discipline. The analysis of the leadership styles adopted by the second lieutenants found the important influence that the military context had on the leadership model that they exercise.

Keywords: Female Leadership, Military Forces, Equality, Equity.

Introducción

Tradicionalmente la labor del ejército en todo el mundo se ha considerado como una fuerza predominantemente masculina, en donde se desarrollan actividades que requieren de fuerza, táctica, logística, inteligencia, entre otras habilidades. Por tal motivo, las relaciones sociales, las actividades de entrenamiento, junto con los estilos de liderazgo, han sido y son con características eminentemente masculinas. No obstante, a partir del 2009, con la vinculación de las mujeres a la carrera militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (en adelante ESMIC), ubicada en Bogotá, Colombia, se empezaron a generar diversas transformaciones dentro de la institución en materia de relaciones de género que buscaban asegurar condiciones de no-discriminación y desarrollo profesional y personal tanto para hombres como para mujeres.

En Colombia existen tres escuelas de formación militar las cuales son: la Escuela Militar de Cadetes, considerada el alma mater del Ejército, en donde se realizó la presente investigación, la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chincá, en donde se forman los y las sargentos, y finalmente la Escuela de Soldados Profesionales. Es por eso que el ingreso de las mujeres a la carrera de armas en el 2009 marcó un hito importante en la historia del país, pues antes solamente podían desarrollar labores administrativas (Ejército Nacional, s.f).

En este contexto, se hizo relevante investigar la manera en la cual las mujeres alféreces se han adaptado a estos desarrollos en términos de la apertura de la carrera de armas, particularmente la manera en la cual ejercen su liderazgo teniendo en cuenta que dentro de esta institución castrense hoy en día el liderazgo se considera como una característica fundamental del quehacer del militar y que existen múltiples estructuras jerárquicas y roles organizados en términos de las relaciones de poder, que pueden afectar el liderazgo que ejercen las mujeres. Tal como lo definió Max Weber (1947) el poder es la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, infiriendo así que existe una relación clara entre el liderazgo y el poder.

Por lo tanto, el presente artículo surge como resultado de una investigación que buscaba caracterizar el liderazgo que ejercen las alféreces, y conocer sus dinámicas al igual que las oportunidades y las limitaciones que deben enfrentar tanto en el ámbito relacional como frente a las actividades propias del ejercicio militar. De esta manera, dentro del Ejército Nacional de Colombia, y particularmente dentro de la ESMIC, los cadetes cursan la carrera de ciencias militares y una carrera complementaria por un periodo de 4 años, con el fin de graduarse y ejercer un liderazgo mediante actividades que involucran conocimientos militares, como propios de su carrera complementaria entre los que se encuentran: Derecho, Administración Logística, Ingeniería Civil, Relaciones Internacionales y Educación Física Militar. En el octavo nivel (o semestre), los y las alféreces ejercen puestos de mando que les permiten demostrar sus conocimientos y visibilizar sus estilos de liderazgo junto con sus cualidades personales. El grado de alférez corresponde al último año de formación de los oficiales en la Escuela Militar de Cadetes; esta etapa no solo es formativa sino también informativa, puesto que permite a los comandantes encontrar características positivas y negativas en el personal que manejan.

La investigación se justificó dada la importancia de realizar estudios rigurosos que analicen el comportamiento cotidiano de las mujeres en su fase de mando, su integración en términos de sus roles particulares y los inconvenientes que éstas pueden llegar a experimentar en el contexto militar descrito anteriormente. Esto teniendo en cuenta que hasta marzo del 2017 solo el 3% de las uniformadas en las fuerzas militares colombianas eran mujeres, lo cual es una cifra muy baja en relación con la cuota de género impuesta por las Naciones Unidas, especialmente para que desarrollen misiones de paz (Fuerzas Militares, 2017). A pesar de esto, Colombia está catalogado en segundo lugar en el ranking de fuerza militar a nivel Latinoamericano después de Argentina y se encuentra en el puesto 45 de 136, según los datos del Global Fire Power (2018), demostrando la capacidad que tiene la fuerza militar

y la importancia de que ésta integre a las mujeres, teniendo en cuenta que el 51.4% de la población colombiana actualmente son mujeres (DANE, 2018).

Asimismo, se considera que el estudio es relevante dada la importancia de generar conocimientos que permitan transformar al ejército en una fuerza multimisión que propende por una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, siendo un referente a nivel latinoamericano, donde se presentan situaciones similares en términos de la integración de las mujeres al ejército y donde aún se discuten políticas de igualdad y equidad.

El estudio se realizó mediante un enfoque cualitativo-descriptivo, en las instalaciones de la ESMIC, durante los meses de enero a julio de 2017. La información se recolectó utilizando diversas técnicas, incluyendo una encuesta realizada por medio de un muestreo intencional a alféreces del octavo nivel, observación y entrevistas abiertas, con el fin de lograr obtener una información confiable sobre el liderazgo femenino. La observación y las entrevistas abiertas se realizaron en diferentes momentos en donde las alféreces se relacionaban con sus subalternos y superiores, tales como la cafetería, las aulas de clase y en las canchas donde practican deportes. Todas las alféreces encuestadas participaron en la entrevista abierta, en donde se pudo indagar de manera informal sus experiencias particulares. Esto permitió contrastar las respuestas que plantearon en el instrumento, con sus vivencias y acciones en términos de su carrera militar y el ejercicio del liderazgo.

En total, el octavo nivel contaba con 182 alféreces, de los cuales 26.9% eran mujeres y 73.1% hombres. 10 alféreces mujeres respondieron las encuestas, lo cual es equivalente al 20.4% de alféreces femeninas del nivel. Ellas se escogieron de manera intencional a partir de sus promedios en el Curso Avanzado de Combate (CAC), en donde los estudiantes fortalecen diversas habilidades necesarias durante el combate, incluyendo el liderazgo. Así, se eligieron las alféreces que tenían los cinco promedios más altos y los cinco promedios más bajos. La investigación contó con el aval del Área de Investigaciones, los

decanos de los programas de Ciencias Militares, Relaciones Internacionales y Posgrados, y la participación de las alférezes fue de manera voluntaria, luego de firmar un consentimiento informado. A continuación, se indica el marco teórico, estado del arte y los resultados encontrados.

Marco Teórico

El liderazgo se puede concebir como “la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, en una organización, a partir de la definición del rumbo, retos, estrategias y el aseguramiento de su ejecución” (Gutiérrez Pulido, 2014:54). Boyett (2008), considera que el tener liderazgo es tener una visión clara, amar lo que se hace, conocer y aprender de los demás para poder trabajar en conjunto, ganar la confianza de los mismos, aprender todo lo posible, tomar riesgos, ser creativo y querer experimentar con situaciones nuevas, que generan retos a nivel personal y profesional.

Con relación al género, tal como lo menciona Bourdieu (2000), las diferencias biológicas se constituyen como base para naturalizar esquemas de pensamiento en hombres y mujeres. De esta manera, se pueden ejercer diferentes tipos de liderazgo entre hombres y mujeres, los cuales están asociados no solo a la condición política, ambiental y social sino a los propios roles de género y las oportunidades a las cuales están expuestos ambos sexos. Esto se genera no solo a partir de la cultura, el entorno y la educación presentes en las instituciones sino también a las dinámicas relacionales entre subalternos y distintos miembros de la comunidad, en donde existen relaciones de poder desiguales (Scott, 1996).

Así, investigaciones realizadas en diversos contextos por autores como Moreira (2010), Lupano *et alii*, (2008) y Zubieta *et alii*, (2011), indican que las mujeres han desarrollado un tipo de liderazgo auténtico dada su capacidad para manejar situaciones de crisis y adaptarse a los cambios. Estos estudios mencionan que la mujer líder le apuesta a lograr mejoras y cambios sustanciales

en las organizaciones, posee una solidaridad auténtica, en donde se promueve una mayor pluralidad, creatividad en el trabajo y comunicaciones efectivas con base en un liderazgo horizontal, lo cual contribuye al desarrollo de cualquier organización. En la misma línea argumentativa, investigaciones como la de Holm (1992) y Sánchez (2009), mencionan que la mujer ejerce un liderazgo más transformacional que su contraparte masculina y, hasta cierto punto, esto viene acompañado por un alto grado de satisfacción y efectividad de acuerdo con sus subordinados tanto masculinos como femeninos.

Por su parte, con relación a las instituciones militares, investigaciones como las desarrolladas por Boldry, Wood y Kashy (2001) demuestran que los cadetes en formación (tanto hombres como mujeres) perciben que los hombres muestran mejores habilidades para liderar y que existe una “gramática masculina del liderazgo” (Lavié, 2009). Esto demuestra que, sin duda, existen limitaciones en el ejercicio del liderazgo y sesgos frente a la actividad de liderar las cuales provienen por diferentes factores y/o barreras.

Según Sánchez (2009) existen dos tipos de barreras que contribuyen a las limitaciones en términos de liderazgo: barreras externas o contextuales dentro de las cuales se encuentra una discriminación directa u hostigamiento en razón del sexo, falta de apoyo por parte de otros miembros de la organización y carencia de modelos femeninos de liderazgo. Y barreras culturales o socializadas las cuales surgen por las expectativas sobre diferentes niveles de eficacia y capacidad intelectual, ligadas a estereotipos de género y el supuesto estrés ocasionado a las mujeres por el desempeño de múltiples roles para hacer compatibles el trabajo y la familia. Williams (2009) también desarrolla el tema de las barreras de género e indica que existen cuatro principales: la muralla materna, los estándares dobles o techo de cristal, las dobles ataduras o suelo pegajoso y el sexismo ambivalente, los cuales dificultan el ascenso de las mujeres en organizaciones. La muralla maternal se presenta cuando la mujer se convierte en madre, y dadas sus nuevas obligaciones familiares (ej. lactancia

del bebé y las limitaciones que se presentan en términos de los horarios de trabajo, entre otros) no se le permite seguir ascendiendo en el trabajo. El techo de cristal, por su parte, se relaciona con las limitaciones o barreras invisibles que se presentan frente al ascenso laboral de las mujeres y que les impide ocupar cargos a nivel gerencial o donde se presenta mayor ejercicio de liderazgo (Burin, 1996; Roldán-García *et alii*, 2012). Las dobles ataduras o suelo pegajoso que se manifiestan representan, en comparación con los hombres, mayores obstáculos que las mujeres deben enfrentar para ascender laboralmente. Finalmente, el sexismo ambivalente se relaciona con las nociones de dependencia e interdependencia existente entre los sexos, incluyendo un paternalismo dominador, la diferenciación de género competitiva y la hostilidad heterosexual en donde se considera que las mujeres tienen un “poder sexual” que las hace peligrosas y/o manipuladoras para los hombres (Glick; Fiske, 1996). Todo lo anterior demuestra que las investigaciones relacionadas con género y liderazgo siguen siendo profundamente relevantes.

Finalmente, en relación a la vinculación de la mujer en ámbitos militares desde una perspectiva de género, se hace necesario señalar que existen diversas posiciones feministas al respecto. Por un lado, se encuentran aquellas que desde un feminismo liberal e inspiradas en el discurso de la igualdad luchan por participar activamente en todos los campos militares. Por otro lado, desde el feminismo de la diferencia se rechaza la labor militar argumentando la importancia de la mujer como portadora de vida, e incluso se plantean críticas frente al rol del Estado y el reclutamiento de hombres y mujeres dado que el Estado debe garantizar la vida y el bienestar de la población (Carreiras, 2006; Donadio, 2010).

Estado del Arte

En términos de los estudios de género, en las fuerzas armadas existe un creciente interés a nivel internacional (Firestone; Stewart, 2001; Holm, 1992; Shields, 1988), particularmente frente a los estilos de liderazgo femeninos, dado un aumento significativo de la participación femenina en las fuerzas armadas (Sylvester, 2010; Rodríguez, 2012; Chacón, 2013). Como lo indica Ruiz-Rico (2013), el desarrollo internacional de la igualdad de género en las Fuerzas Armadas representa un factor de modernización y de profesionalización, fundamentándose en la aceptación de los derechos de las mujeres y los principios de dignidad e igualdad entre los géneros. De esta manera, se han realizado diversas investigaciones en Suramérica, particularmente en Chile (Castrillón; Chrismar, 2013; Lucero, 2010), Brasil (Dialogo, 2013) y Argentina (Massón, 2013) en donde se demuestran asimetrías relacionadas a las distintas armas (terrestre, naval y aérea), al igual que la implementación de cuerpos especiales femeninos, como es el caso de Brasil, junto con la participación de las mujeres en misiones de paz. Además, existe un creciente interés internacional en el estudio de las teorías de liderazgo, el entrenamiento efectivo de los líderes y los programas de capacitación de los mismos (Atwater; Yammarino, 1993; Yukl, 2002).

Autores como Horner (1987), Pérez (2008), y Cardona (2000) afirman que las teorías de liderazgo han sido uno de los temas administrativos más estudiados e investigados en los últimos cincuenta años, y su dimensión es tan amplia como las diferentes teorías que han aparecido. Así mismo, Barbera y Martínez (2004), Lupano y Castro (2008), Lupano y Castro (2011) y Barbera, Ramos y Candela (2011), aplican una revisión sobre las teorías acerca del liderazgo en hombres y mujeres, y mencionan diferencias entre las cuales se encuentran que el liderazgo masculino posee una mayor inclinación a conducir, a “jugar rudo”, a ser más autoritario, competitivo, jerárquico y racional, centrándose en las estrategias operativas, el control detallado y el razonamiento analítico para lograr resultados esperados. El

modelo femenino de liderazgo suele estar centrado en la motivación y cooperativismo por medio del trabajo en equipo y la habilidad de construir un lugar agradable para trabajar, manteniendo la estabilidad emocional, además de tomar decisiones efectivas y oportunas. Este tipo de liderazgo se cree que es intuitivo-racional, y se centra en generar empatía, en proteger y educar y en alcanzar calidad y beneficios comunes. Los participantes en el estudio de Lupano y Castro (2008), sin embargo, dieron cuenta de características del liderazgo femenino como la firmeza y la capacidad de superar obstáculos, rasgos que son atribuidos en gran medida al liderazgo masculino, y por tanto se establece la necesidad de combinar las características atribuibles a ambos géneros para lograr un efectivo liderazgo por parte de la mujer (Lupano; Castro, 2008).

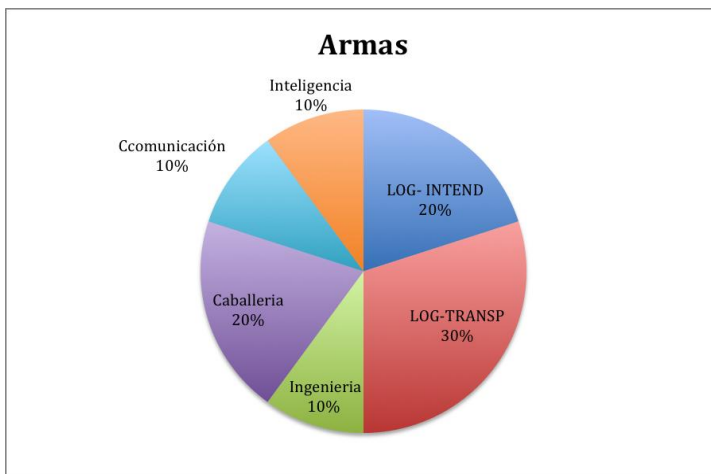
Así, el modelo de liderazgo que se ejerce puede no estar completamente ligado con el sexo de quien lo ejerce sino al nivel de desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales, tal como lo plantean Arteaga y Ramón (2009). De esta manera, es posible que las mujeres ejerzan un liderazgo predominantemente masculino o viceversa, al igual que otros modelos de liderazgo, teniendo en cuenta que, en la actualidad, se encuentran diversos y que las motivaciones, las valoraciones y la experiencia son fundamentales para juzgar la manera en la cual los seres humanos actúan y ejercen un liderazgo particular.

Resultados

Características demográficas de las participantes de la investigación

Las alféreces que participaron en la investigación tenían un promedio de edad de 21 años, que se ajusta al de los estudiantes (hombres y mujeres) de octavo nivel en la ESMIC. La mayoría de ellas provenían de ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, las cuales son ciudades capitales colombianas, y de ciudades intermedias como Yopal, Pasto y Popayán. A continuación, se

presentan sus carreras complementarias junto con el arma que escogieron.



La mayor parte de las alféreces que participaron en la investigación escogieron la carrera de Administración Logística, seguido por Derecho y Relaciones Internacionales. Asimismo, hay

un mayor porcentaje de mujeres que escogieron el arma de Logística, seguido por caballería. Es de resaltar que, a pesar de la escogencia de las armas y la formación en éstas, algunas aún no son accesibles para las mujeres en Colombia, como por ejemplo la artillería y otras, como el caso de la caballería, la participación de las mujeres sigue siendo restringida. Por lo tanto las mujeres se pueden entrenar, pero el ejercicio de la profesión se realiza a discreción de los comandantes o altos mandos.

Entre las razones por las cuales las alféreces indican que escogieron la carrera militar se encuentra, en primer lugar, la admiración a la labor militar, y en segundo lugar los diversos beneficios que ésta les ofrece, particularmente en términos económicos, dada la seguridad laboral y la proyección futura en términos profesionales. La labor con la población no se menciona frecuentemente, lo cual indica que, aunque las alféreces son conscientes de su rol en el posconflicto y con la población, ésta no es una razón esencial para haber ingresado a la carrera militar teniendo en cuenta que la mayoría de ellas ingresaron en el año 2014, en un período socio-político distinto. En cuanto al apoyo familiar, se evidenció que todas lo recibieron a la hora de tomar la decisión de ingresar a la carrera militar y que nuevamente se resalta el bienestar económico. Sin embargo, también mencionaron que encontraron algunas críticas negativas que se asocian principalmente a no poder cumplir satisfactoriamente los roles de género de la mujer en el ámbito familiar, como madres y/o esposas. Así, las alféreces expresaron que recibieron comentarios tales como “*eso no es una vida digna para una mujer*” o “*si entra al ejército nunca se podrá realizar como mujer*”, refiriéndose al poco tiempo que tendrían para dedicarle a su familia, junto con las condiciones, en ocasiones inciertas, a las que pueden estar sujetas. No obstante, para las alféreces, quienes provienen de una generación mucho más liberada o emancipada que la de sus antecesoras, la independencia social y económica predomina, y manifiestan que ellas son capaces de desempeñar cualquier cargo y sobresalir en ámbitos profesionales y familiares al igual que los alféreces hombres. Así, las alféreces demostraron

tener un alto nivel de empoderamiento y autoestima, los cuales, sin duda, las han motivado a lo largo de su carrera militar.

Con relación al desempeño profesional futuro, las alféreces mencionaron que la mujer tiene un rol fundamental, no solo como soldado sino desde un ámbito social, particularmente en Colombia, en áreas de posconflicto, dada su facilidad para relacionarse con la población, para generar confianza y para demostrar empatía. Entre las áreas en las cuales les gustaría desempeñarse se encuentra la acción integral, el talento humano, la promoción de la cooperación social, la paz y la seguridad.

En cuanto a las diferencias entre el hombre y la mujer militar, las alféreces resaltan que a pesar de las políticas de equidad e inclusión, el ejército sigue siendo una institución predominantemente masculina, y según ellas, esto se evidencia en momentos en donde se compara el desempeño físico de hombres y mujeres, los cuales claramente varían y por medio de los cuales se genera discriminación. Así, si la mujer es competitiva y sobresale en las pruebas físicas, en ocasiones se le discrimina haciendo referencia a sus características masculinas; de la misma manera, si la mujer es dócil y demuestra bajo rendimiento físico se le discrimina cuestionado su futuro dentro del ámbito militar, lo cual muestra un sexismo ambivalente, tal como lo indica Williams (2009). Así, las mujeres alféreces mencionan que, sin importar su desempeño físico, siempre recibirán críticas que deben aprender a ignorar.

Por otra parte, cuando se indagó sobre los conceptos de igualdad y equidad, se encontró que, aunque todas las alféreces conocen el concepto de igualdad, solo un 40% reconoció el concepto de equidad, lo que podría estar asociado al mismo entorno en el que se encuentran y en donde ellas, en aras de la igualdad, no conciben políticas diferenciadas para eliminar la desigualdad estructural en la que se encuentran. Es más, 90% de las alféreces no apoya un trato diferenciado basado en el género, puesto que sienten que esto las pondría en desventaja en comparación con sus compañeros masculinos, ignorando el hecho de que ya se encuentran en desventaja. Por ejemplo, 40% de las

alféreces mencionó que sí existe un trato diferenciado que genera discriminación; 20% relaciona el trato diferenciado con su condición física dado que reciben mayor convalecencia por parte de los tenientes, lo cual implica una menor exigencia y a su vez limita el desarrollo de habilidades en términos de liderazgo, habilidades físicas e intelectuales, afectando su futuro desempeño profesional. Con relación al maltrato, 20% de las alféreces manifestó que sí ha experimentado agresión verbal, medio por el cual se discrimina por su condición de mujer, se hacen comentarios relacionados con su apariencia física, sus logros se pormenorizan y sus éxitos se atribuyen a sus atributos físicos.

Además, se encontró que las alféreces con los promedios más altos manifestaron que sí existen diferencias en el trato sustentadas en el machismo y la discriminación, mientras que aquellas con promedios más bajos, negaron haber experimentado estos tratos diferenciales discriminatorios. Sin duda, las experiencias de cada alférez son muy particulares dada su trayectoria y experiencias en el ejercicio de liderazgo a lo largo de su vida y, por ende, no es pertinente generalizar.

Específicamente con relación a la preparación de las alféreces, en términos de liderazgo, ellas indicaron que han recibido una preparación académica coherente, junto con ejercicios tácticos que les permiten perfilarse como líderes a futuro. Sin embargo, manifiestan que el desarrollo de sus habilidades en ocasiones se limita por su condición de mujer, a partir de barreras como el techo de cristal, en donde no pueden ejercer su liderazgo por “pretextos de la institución” o dobles ataduras, dado que, por un lado, se intenta empoderarlas, pero por el otro, no las dejan ejercer. El ejemplo más evidente lo mencionan las alféreces que escogieron las armas de Caballería, dado que durante los ejercicios de entrenamiento ellas sienten que su desarrollo se restringe al no poder ejercer esa arma debido a las condiciones actuales del ejército y las situaciones de combate. De esta manera, el 20% de ellas manifiesta que a lo largo de su carrera militar han dejado pasar algunas oportunidades por ser mujeres, por miedo a equivocarse, a cometer errores y de esta manera generar

comentarios discriminatorios en sus congéneres masculinos y en sus superiores.

Caracterización de liderazgo de la mujer

Comúnmente, el concepto de liderazgo es asociado en gran medida al género masculino, desarrollándose así una gramática de liderazgo masculina. Los altos cargos se caracterizan con definiciones usualmente atribuidas a los hombres tales como la competitividad, el control, la autoridad o la orientación hacia el objetivo –rasgos propiamente instrumentales/agénticos–. Por tanto, características propias de la mujer como son la orientación y la preocupación por los demás –rasgos expresivos/comunales– son excluidas del término de liderazgo, sesgando con esto el posicionamiento femenino en altos cargos directivos.

El presente estudio arrojó que el comportamiento adoptado por las encuestadas, a la hora de ejercer su liderazgo, corresponde mayormente a exigir las mismas condiciones y resultados tanto a hombres como mujeres, así como: enfocarse en el proceso y aprendizaje de los subalternos, más que en los resultados; tomar posturas corporales que indiquen liderazgo; procurar la cooperación de los subalternos a partir de que éstos entiendan la situación y, por último, fomentar el trabajo en equipo mientras se está ejerciendo el mando. Estos resultados no distan de los obtenidos en los estudios descritos anteriormente (Lupano; Castro, 2008, 2011; Barbera; Ramos; Candela, 2011), acertando en que las principales posturas desarrolladas por las mujeres en el momento de ejercer liderazgo corresponde efectivamente con el comportamiento expresivo/comunal. Muchas mujeres suelen verse en la obligación de combinar los atributos propios del género masculino con las cualidades propias del género femenino, a fin de conseguir no ser rechazadas por sus pares varones (Lupano; Castro, 2011).

Sin embargo, al preguntarle a las alféreces sobre la frecuencia con la cual ejercen cierto comportamiento a la hora de ejercer su liderazgo, en una escala de 1 a 4 (donde 1 es bajo y 4 es

alto), los resultados con el promedio más alto fueron que: usan un tono de voz más grueso; realizan críticas y buscan sobresalir más que los compañeros, características propias del comportamiento masculino.

Al preguntar a las alféreces cómo definen el liderazgo femenino hoy en día, las respuestas incluyeron una diversidad de conceptos que intentan clarificar la percepción que se tiene con respecto a las cualidades que debe tener una mujer líder. Entre ellos se destacan, principalmente, menciones relacionadas con la inteligencia, el conocimiento y la formación educativa. Otro concepto recurrente es el de la responsabilidad y la disciplina, indicando que no es suficiente la preparación y el conocimiento, sino también la mística y el compromiso, cumplir y superar lo esperado y la dedicación a las tareas a desempeñar.

En ese sentido, el ejemplo es otro de los términos que sobresalen en las respuestas planteando la importancia de hacer las cosas bien para motivar a los subalternos y compañeros de trabajo, jalonar procesos a partir del buen desempeño individual fomentando la imitación por parte del resto del equipo. También se presentan elementos asociados a la independencia de la mujer, su capacidad de lucha y de emprender nuevos retos. Finalmente, llama la atención la mención del criterio como característica del liderazgo, probablemente asociado a la capacidad de discernimiento, hablaría de la capacidad de toma de decisiones en circunstancias difíciles por parte de la mujer. Se puede inferir que la elección de estas características resulta del contexto en el que el liderazgo femenino se desarrolla. La educación, la responsabilidad, la disciplina, la motivación, la independencia, la lucha y el discernimiento son habilidades propias de un contexto militar que resalta las características ligadas a los valores tradicionales (Lupano; Castro; Casullo, 2008).

Cuando se preguntó específicamente por las cualidades del líder militar, los dos conceptos que más sobresalieron fueron los asociados a la humildad y a la disciplina. Con respecto al primero, se evidencia una asociación con las características que debería tener un ser humano para interactuar con los demás, mantener los

pies en el suelo y no creerse superior a los demás a pesar de encontrarse en un escalón superior de la pirámide de mando que supone estar en una organización tan jerarquizada como lo es el Ejército. La humildad parece tener relación con el origen socioeconómico de las personas a las que se aplicó la encuesta y con su posición actual dentro de la jerarquía de la Institución, al sugerir que aquel buen líder es el que orienta a sus subalternos sin tener que resaltar su superioridad en la estructura de mando. En cuanto a la disciplina, se comprende claramente que es un valor indispensable en una organización en la que se le da mucho valor al cumplimiento de las órdenes y a la constancia y superación personal día tras día.

El segundo término que más se mencionó en las respuestas es la comprensión, asociada a su vez con la tolerancia, indicando esa necesidad que tienen como subalternos de ser entendidas por sus superiores, dadas las circunstancias que experimentan en la interacción cotidiana. Así mismo, se visualizan las encuestadas en una postura tolerante y reflexiva frente a las personas que estarán bajo su mando y consideran que una de las estrategias de liderazgo radica en crear el vínculo con el subalterno, para lo cual la comprensión es fundamental. En ese sentido, la variable respeto también aparece, aunque en menor medida, como uno de los términos que se asocia al liderazgo militar. Las cualidades que se mencionan en menor medida son el conocimiento, la inteligencia, el autocontrol y el compromiso, distando de aquellas características que fueron establecidas anteriormente como importantes en el liderazgo femenino. Esto puede denotar que, producto de una constante interacción con líderes militares, hombres en su mayoría, se gesten diferencias en las características de liderar de acuerdo al género. De acuerdo a investigaciones realizadas por Eagly y Karau (2002), la anterior diferencia puede ser aprovechada en tanto las líderes femeninas hermanen sus características (expresivas/comunales) con las características masculinas (instrumentales/agénticas), con el fin de ser reconocidas como líderes. Lograr el equilibrio entre ambas percepciones de liderazgo, confirma la gran influencia que tiene el

contexto en el que se desarrollan las labores, en la percepción de modelos ideales de liderazgo ejercido por hombres y mujeres (Eagly; Karau, 2002).

Con respecto al liderazgo femenino en la ESMIC, las respuestas de las alféreces evidencian elementos tales como el ejemplo, la disciplina y el criterio. Se mencionan por primera vez el trabajo en equipo, reforzando la idea de la comprensión y del ejercicio del mando a partir del ejemplo. En el contexto militar, y de acuerdo a lo enunciado por Arteaga y Ramón (2009), esto corresponde a un rasgo típico de liderazgo femenino, el que busca conciliar y empoderar a sus equipos de trabajo, lo que es llamado por los autores como liderazgo resonante a través de la orientación de las emociones de un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, siempre y cuando se logre propiciar efectivamente el trabajo mancomunado y la integración social, aún frente a situaciones desfavorables (Arteaga; Ramón, 2009).

Por su parte, con relación a los referentes de liderazgo, el 30% de las participantes mencionaron a familiares cercanos, solo dos mencionaron a la madre. El 70% indicó que su referente de liderazgo es un militar, en rangos que van desde Teniente hasta General, con los cuales han interactuado durante su proceso de formación al interior de la ESMIC. Solamente una alférez habló de una personalidad de fama mundial como referente de liderazgo, indicando a Gandhi para tal efecto. Se contrasta lo anterior con un estudio sobre prototipos de liderazgo femenino en población militar, elaborado por Lupano, Castro y Casullo (2008). Se puede establecer que los referentes de liderazgo están agrupados en los siguientes criterios: **Familiares**, personas percibidas por el vínculo filial que existe con el encuestado, ej. Madre; **Militares actuales**, personas en cargo militar, desconocidos por la comunidad en general, percibidos por el vínculo particular que existe con el encuestado, ej. Colega, superior; y **Líderes revolucionarios**, personas percibidas y mencionadas por su actividad revolucionaria, entendiéndose ésta como las acciones en contra del régimen establecido, ej. Gandhi. El estudio en mención mostró predominancia de los militares actuales como prototipos de

liderazgo, y deja en evidencia para el actual estudio la insuficiente existencia de referentes femeninos en el contexto militar.

Limitaciones en el ejercicio del liderazgo

En el ejercicio del liderazgo, suelen existir aún muchas limitaciones. Tal como se describió anteriormente, la psicología social describe la actual situación del liderazgo femenino a través de una metáfora denominada “techo de cristal”. Ésta propone que las mujeres logran ingresar a puestos de alta jerarquía, pero sólo hasta determinado nivel; este fenómeno se conoce como techo de cristal. Dicha denominación surge a partir de un artículo del Wall Street Journal publicado por Hymowitz y Schellhardt en 1986 (Williams, 2009). A partir de ese momento, el término es utilizado para explicar la forma en que se crean barreras invisibles que no permiten a las mujeres avanzar hasta después de los cargos medios (Lupano, 2011).

En el estudio que nos ocupa el presente artículo, al preguntar sobre las barreras a la integración en el entorno militar, el 60% de las alféreces manifestó expresamente al machismo como la principal barrera, también se asocia a ello una respuesta en donde se indica que se piensa que las mujeres alcanzan sus logros “*por sus atributos físicos (...) y no por sus méritos*”. El 10% indica que las diferencias en cuanto a la capacidad física, resistencia y carácter entre hombres y mujeres dificulta la integración. Sólo el 10% de quienes realizaron la encuesta dicen que no existen barreras. De acuerdo a Lupano (2011), quien cita estudios de Eyring y Stead (1998), Morrison (1992) y Ragins, Townsend y Mattis (1998), algunas de las barreras que impiden atravesar el techo de cristal, y que corresponden con las respuestas dadas por las encuestadas, son: existencia de prejuicios por parte de los hombres, fundamentados en prototipos y preconceptos sexistas; existencia de discriminación; falta de apoyo y reconocimiento del papel de la mujer y finalmente la poca oportunidad para el desarrollo de las mujeres (Lupano, 2011).

Al preguntarle a las alféreces por el valor que tienen sus ideas con respecto al valor de las ideas de los hombres, el 90% de las alféreces consultadas considera que a sus ideas se les da un alto valor y se equipara con las expresadas con las de los hombres. Una de ellas considera que sus ideas son tenidas en cuenta a pesar del machismo, lo cual plantea que existe aún un entorno en el cual las mujeres deben esforzarse más para que sean consideradas. El 10% indica que se le da más valor a las ideas de los hombres. Frente a estos resultados, el valor que se atribuye a las ideas creativas e innovadoras permite generar desarrollo para el liderazgo femenino que, de acuerdo a Morales y Cuadrado (2007), suele presentarse de acuerdo a los siguientes criterios: el área en que se desempeña la organización; el área de la organización; el nivel en el que se desempeña el rol de liderazgo al interior de la organización; el género del líder y el seguidor; y la proporción de líderes masculinos y femeninos (Cuadrado; Morales, 2007).

Otra de las limitaciones para ejercer el liderazgo femenino y que se aborda en la investigación es el trato a la mujer. Con respecto a las agresiones, las alféreces, en su mayoría, manifiestan no haber sufrido ninguna. Sin embargo, el 20% manifestó que sí se han sentido agredidas, las razones están asociadas al hecho de ser mujer, aduciendo a las supuestas limitaciones que eso implica (percepción de debilidad), y al tratamiento especial que se les otorga, de acuerdo al imaginario machista, insistiendo en que los logros y reconocimientos obtenidos se deben a “otros factores” distintos a su desempeño. La anterior insinuación tiene connotaciones sexuales, sugiriendo que la mujer se asume a sí misma como un objeto y que su cuerpo y condición son un instrumento para alcanzar las metas que se plantean. Con respecto a agresiones de tipo verbal, el 90% de las encuestadas respondió no haber sufrido ninguna. A la pregunta de si alguna vez ha experimentado una agresión física, el 100% de las alféreces respondió no haber sufrido ninguna.

Las anteriores opiniones contrastan con actitudes a favor y en contra de las mujeres. Persisten los comportamientos discriminantes que obedecen a un sexismo, tanto abiertamente

hostil como uno sutil e imperceptible, que no por ello deja de ser dañino (Lameiras; Rodríguez, 2003). Haciéndose tan difícil la comprensión entre juzgar de manera positiva las acciones femeninas y la discriminación y hostilidad hacia la mujer, surge el concepto de sexismo ambivalente, pues las percepciones hacia la mujer suelen combinar la inquina con los sentimientos positivos hacia las mujeres. Éste puede tener dos variaciones: la primera, un sexismo hostil, que se caracteriza por los comportamientos tradicionalistas y prejuiciosos hacia el género femenino, suponiendo su inferioridad; y la segunda, un sexismo benevolente, sutil y caracterizado por estereotipos y trato de acuerdo a roles, sobre todo más íntimos, como la figura de la mujer ligada a la satisfacción sexual (Zubieta; Beramendi; Sosa, 2011).

Retos futuros

Resulta importante destacar que a mediados del 2016, el Ejército Nacional crea la Oficina de Equidad de Género, teniendo por objetivo velar por los derechos de las mujeres y de igual forma permitir que las mujeres avancen en todos los campos del Ejército, todo lo anterior, enmarcado en la normatividad internacional y nacional. Otro importante avance de esta oficina fue la proyección y las acciones encaminadas a fortalecer el observatorio de Género de la Escuela Militar de Cadetes, dando apertura a muchos más espacios que garanticen a la mujer las mismas oportunidades que los hombres al interior de las fuerzas militares, siendo un importante eslabón que en el 2016 la Corte Constitucional permitiera a las mujeres, que voluntariamente decidieran enfilarse en combate, hacerlo en las mismas condiciones que los hombres. Anteriormente, el artículo 10 de la Ley 48 de 1993, indicaba que las mujeres solo podían participar en el apoyo logístico, administrativo, social, cultural o defensa de la ecología. La presencia de la mujer en las Fuerzas Armadas Colombianas tiene un valor altamente significativo para la comunidad en general, pues el solo hecho de tener mujeres con uniforme es una lección de igualdad convincente (Gómez, 2015).

Actualmente las mujeres representan una proporcionalidad importante de las Fuerzas Armadas en tiempos de paz, así como es notable su ascenso a puestos de mando y roles que hasta hace algunos años le estuvieron negados. No se habla del incremento de la fuerza femenina en cualquier contexto, se habla específicamente de una de las organizaciones que por muchos años fue fortaleza centralizada de la hombría y la masculinidad. Sin embargo, citando a Sjoberg y Gentry, Constantini (2008) señala que, aunque las mujeres aumentan su participación en aquellos espacios que han sido reserva masculina por excelencia, los estereotipos sobre las acciones que pueden o no pueden hacer las mujeres no aumentan en igual medida (Constantini, 2008).

Se hace necesario entonces empoderar y dar autonomía e igualdad a las mujeres. La autonomía y el empoderamiento femenino es una condición necesaria para alcanzar la igualdad de género, además de que estos dos conceptos forman parte de la individualidad de los procesos para ejercer plenamente los derechos humanos (Benavente; Valdés, 2014). La diversidad de género en términos del liderazgo es un derecho ganado por las mujeres, además de ser un hito para el desarrollo de las organizaciones a fin de ajustarse a los requerimientos del contexto actual. El logro de lo anterior será posible si se rompen las asimetrías existentes entre las obligaciones que ante la sociedad asume la mujer, y su nivel de participación sobre el control y participación que permanece limitada. Es necesario que hombres y mujeres formen equipos de trabajo, que los puestos directivos sean compartidos y la responsabilidad sea distribuida en igual forma, solo así podrá ser enfrentado el complejo y dinámico mundo moderno (Barberá; Amparo; Carlos, 2011).

Por último, se invita a la reflexión acerca del papel de la mujer como gestora de paz. La globalización trajo consigo que las misiones internacionales se consolidaran como aquella coyuntura favorable para el acceso de las mujeres en el campo militar, constituyéndose en un componente importante de las misiones de paz que promueve la Organización de las Naciones Unidas – ONU. De igual forma, fue en el marco globalizador que muchos países

de América Latina, y hasta hace muy poco en Colombia, superan o se encuentran superando los conflictos armados, procesos para los que la cuestión de género es un asunto trascendental, por el rol del liderazgo femenino que visibiliza a la mujer como un actor proactivo en las diferentes “iniciativas de desarme, desmovilización y reintegración, así como reformas al sector de la seguridad” (Bobeá, 2008:65). Con una historia marcada por un conflicto interno, el pueblo colombiano no espera otra cosa más que las páginas de paz y fortaleza se empiecen a escribir, y será en ese momento donde las mujeres, especialmente las mujeres militares, iniciaran el tejido de hechos a favor de la comunidad, siendo testigos y a la vez partícipes de los nuevos tiempos que están por venir y que consolidarán la paz para todos los colombianos.

Conclusiones

El liderazgo puede definirse como un proceso normal de influencia que se presenta entre una persona líder y sus seguidores. Este proceso de influencia puede ser definido a través de las características y acciones del líder. De acuerdo a Lupano y Castro (2008), las características del liderazgo masculino corresponden a la capacidad de conducción al objetivo y el logro de los resultados propuestos, mientras que el liderazgo femenino es asociado con características de protección y el logro de los beneficios comunales (Lupano; Castro, 2008), rasgos propiamente atribuibles a la mujer y que concuerdan con la definición de liderazgo dado por las alféreces encuestadas, quienes identificaron de manera recurrente las características propias del prototipo femenino como la motivación y el trabajo en equipo. Sin embargo, con ese mismo propósito las alféreces recurrieron a características tales como la inteligencia, el conocimiento, la educación, la responsabilidad, la disciplina, la independencia, la capacidad de lucha, el emprendimiento y el criterio, que corresponden al prototipo de liderazgo masculino, y pueden corresponder con lo expuesto por Eagly y Karau (2002) al

establecer que las mujeres tienden a combinar tanto las características atribuibles al género masculino como las características atribuibles al género femenino, a fin de garantizar un liderazgo mucho más efectivo (Eagly; Karau, 2002).

Con respecto a los estilos de liderazgo, y de acuerdo a las respuestas suministradas por las alféreces, dichos estilos están en función de características instrumentales/agénticas (propias del liderazgo masculino) como la adopción de posturas que indiquen mando, el uso de un tono de voz más grueso y el ánimo de sobresalir más que los compañeros; y en su mayoría características expresivas/comunales (propias del liderazgo femenino) como la exigencia de las mismas condiciones y resultados tanto a hombres como a mujeres, el enfoque hacia el proceso, cooperación y aprendizaje de los subalternos, fomento del trabajo en equipo y la aceptación de críticas. Lupano (2008), establece que al incorporar características instrumentales/agénticas a un estilo de liderazgo propiamente femenino, la mujer busca ser reconocida como líder, principalmente por parte de sus homólogos masculinos, pues al denotar principalmente rasgos expresivos/comunales, no estarían satisfaciendo el rol del líder (Lupano; Castro, 2008).

Finalmente, con respecto a los referentes de liderazgo, las respuestas dadas por las alféreces encuestadas, se establecen dentro del marco de los siguientes criterios: Familiares, militares actuales y líderes revolucionarios, tal como fue expuesto en el estudio de Lupano, Castro y Casullo (2008). El 70% de las encuestadas señaló como referente de liderazgo a militares actuales, como personas en un cargo militar, desconocido por la comunidad en general, pero que alguna vez mantuvo un vínculo cercano con la encuestada (colega o superior). Las restantes encuestadas definieron su referente de liderazgo dentro del criterio familiar, y solo una señaló a Gandhi dentro del criterio de líder revolucionario.

Referencias bibliográficas

- ARTEAGA, A.; RAMÓN, S. Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias* vol. 9, n. 3, Venezuela, Universidad de Zulia, 2009, pp.289-295.
- ATWATER, L.; YAMMARINO, F. Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations* 46(5), 1993, pp.645-668. Doi: 10.1177/001872679304600504
- BARBERÁ, E.; AMPARO, R.; CARLOS, C. Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, vol 23, n. 2, Colegio Oficial de Psicólogos del Principado de Asturias, España, 2011, pp.173-179.
- BENAVENTE, M.; VALDÉS, A. *Políticas públicas para la igualdad de género: un aporte a la autonomía de las mujeres*. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, 2014.
- BOBEA, L. Mujeres en uniforme: la feminización de las fuerzas armadas. *Nueva Sociedad* n. 213, 2008, pp.64-79 [https://nuso.org/media/articulos/downloads/3494_1.pdf – acceso el 30 de enero de 2018].
- BOLDRY, J.; Wood, W.; KASHY, D. Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues* 57, Mahwah, NJ, Erlbaum, 2001, pp.689-706.
- BOURDIEU, P. *La dominación masculina*. Barcelona, Anagrama, 2000.
- BOYETT, J. *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Barcelona, Editorial Norma, 2008.
- BURIN, M. Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral. *Género, psicoanálisis y subjetividad*. Barcelona, Paidós, 1996.
- CAMACHO, C. Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas. Impactos en la cultura institucional militar: el caso de la incorporación de cadetes femeninas en las ESMIC. *Revista científica "General José María Córdova"* vol. 9, n. 9, Bogotá, Colombia, 2011, pp.69-93.
- CARREIRAS, H. *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Londres y Nueva York, Routledge, 2006.

- CASTRILLÓN, L.; CHRISMAR, P. Mujer y fuerzas armadas en el contexto sudamericano: una visión desde Chile. *Estudios de Seguridad y Defensa* 2, Chile 2013, pp.91-116 [<http://esd.anepe.cl/wp-content/uploads/2014/04/art4.pdf> – acceso el 20 de enero 2018].
- CHACÓN, R. *Mujer Militar: Su Inclusión en las Fuerzas Armadas*. Quito, Ministerio de Defensa Nacional, 2013.
- CONSTANTINI, P. La más asombrosa arma moderna del arsenal occidental. *Revista La Aljaba* vol. XII, 2008, pp.97-116 [<http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n12a07costantini.pdf> – acceso el 30 de enero 2018 de].
- CUADRADO, I.; MORALES, F. Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* vol. 23, n. 2, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Madrid, España, 2007, pp.183-202.
- DANE. Censo nacional de población y vivienda. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá, Colombia. 2018. [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018> – acceso el 10 de diciembre de 2018]
- DIÁLOGO. Brasil estimula a oficiales mujeres a obtener cargos de liderazgo dentro de las Fuerzas Armadas, Estados Unidos de América. 2013 [http://dialogoamericas.com/es/articles/rmisa/features/regional_news/2013/04/08/brazil-military-women – acceso el 8 de abril de 2018].
- DONADIO, M. La cuestión de género y la profesión military. En: GARRE, N. (comp.) *Género y Fuerzas Armadas: Algunos análisis teóricos y prácticos*. Buenos Aires, Ministerio de Defensa, 2010, pp.51-57
- EAGLY, A.; KARAU, S. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review* vol. 109, n. 3, 2002, pp.573-598. Doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573
- EJÉRCITO Nacional. Escuelas de formación, Bogotá, Colombia. Sin fecha. [https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama/escuelas_formacion&download=Y – consulta: 11 de febrero de 2019].
- FIRESTONE, J. M.; STEWART, J. B. Trends in gender and racial equity in retention and promotion of officers. En: DANSBY, M; STEWART, J.;

- WEBB, S. (ed.) *Managing diversity in the military*. New Brunswick, NJ, Transaction, 2001, pp.231-256.
- FUERZAS militares. ¿Qué está pasando? Colombia incumple cuota de género en las Fuerzas Militares pese a resolución de la ONU. Fuerzas Militares, Colombia, 2017. [<http://www.fuerzasmilitares.org/notas/colombia/fuerzas-militares/7418-cuota-mujeres.html> – acceso el 6 de septiembre 2018].
- GLICK, P.; FISKE, S. T. The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1996, American Psychological Association. USA. pp.491-512.
- GLOBAL Fire Power. Colombia Military Strength. 2018. [https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=colombia – acceso el 1 de octubre de 2018].
- GÓMEZ, R. *El rol de la mujer en las Fuerzas Armadas desde la óptica de los Colegios de Defensa de Iberoamérica*. Bogotá, Ediciones Escuela Superior de Guerra, 2015.
- GUTIÉRREZ PULIDO, H. *Calidad Total y Productividad*. 3ra Ed. México, McGraw Hill, 2014.
- HOLM, J. *Women in the military: An unfinished revolution*. Novato, CA, Presidio, 1992.
- LAMEIRAS, M.; RODRÍGUEZ, Y. Evaluación del sexismo ambivalente. *Acción política* vol. 2, n. 2, 2003, pp.131-136.
- LUCERO, M. El espacio de las mujeres en las Fuerzas Armadas sudamericanas, su inserción profesional en el contexto regional y la cuestión de género. *Security and Defense Studies Review*. Fall-Winter vol. 11, Washington, USA. 2010, pp.9-24.
- LUPANO, M. *Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Palermo, Tesis Doctoral, Universidad de Palermo. 2011 [http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1668/Lupano%20Perugini%20Tesis_CC.pdf?sequence=2&isAllowed=y].
- LUPANO, M.; CASTRO, A. Prototipos de líderes varones y mujeres. Un análisis comparativo según sexo y puesto ocupado. *Acta Psiquiátrica*

- y Psicológica de América Latina*. Buenos Aires, Argentina. 2008, pp.160-170.
- LUPANO, M.; CASTRO, A. Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño. *Ciencias psicológicas*, vol. 2, Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga. Montevideo, Uruguay. 2011, pp.139-150.
- LUPANO, M.; CASTRO, A.; CASULLO, M. Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de psicología* vol. XXVI (2), Buenos Aires, Argentina, 2008, pp.197-218.
- MOREIRA, C. M. *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones, 2010.
- ROLDÁN-GARCÍA, E.; LEYRA-FATOU, B.; CONTRERAS-MARTÍNEZ, L. Segregación laboral y techo de cristal en el trabajo social: análisis del caso español. *Portularia, Revista de Trabajo Social*, 12(2), Universidad de Huelva, España, 2012, pp.43-56.
- RODRIGUEZ P. G. La mujer militar en las Fuerzas Armadas. *Cuadernos de estrategia* (157), Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2012, España, pp.139-174.
- RUIZ-RICO, C. La igualdad de género en las fuerzas armadas desde una perspectiva constitucional. Instituto Español de Estudios Estratégicos vol. 121, España, 2013, pp.1-15 [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO121-2013_IgualdadGeneroFFAA_CRuiz-Rico.pdf – acceso 30 de abril de 2018].
- SÁNCHEZ, M. *Mujeres dirigentes en la universidad. Las texturas del liderazgo*. Pressas Universitarias de Zaragoza. Universidad de Zaragoza, 2009.
- SCOTT, J. El género una categoría útil para el análisis histórico. En: LAMAS, M. (ed.). *El género: La construcción cultural de la división sexual*. México, PUEG, 1996, pp. 265- 302.
- SHIELDS, P. M. Sex roles in the military. En: MOSKOS C. C.; WOOD; F. R. (eds.). *The military: More than just a job?* Nueva York, Pergamon-Bassey, 1988, pp.99-113.

- SYLVESTER, C. Tensions in feminist security studies. *Security Dialogue*, Sage publications Oslo, Norway, 2010.
- WEBER, M. *The theory of economic and social organization*. New York, Free Press, 1947.
- WILLIAMS, J. *How Hidden Bias Affects Everyday Workplace Interactions*. 2009 [<http://bit.ly/2hwzCOU> el 23 de octubre de 2018].
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2002.
- ZUBIETA, E.; BERAMENDI, M.; SOSA, F. Sexismo ambivalente, estereotipos y valores en el ámbito militar. *Revista de psicología* vol. 29, n. 1, Lima, Perú, 2011, pp.101-130.