

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2023

AUTORES:

Bach. Ursula Yudit RAMOS TORRES
0009-0005-8008-1262

Bach. Paola Lizet CANO TORO
0009-0007-8552-5824

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico

ASESOR:

Dr. Jorge Anastacio Pedro PAUCAR LUNA
0000-0002-8287-4064

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 043 – 2024/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los cinco (05) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las 11:40..... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

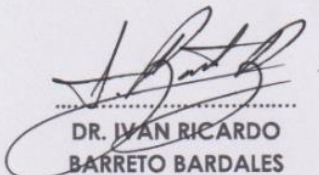
| | | | |
|---|---------|---------------------------------------|------------|
| ❖ | Doctor | IVAN RICARDO BARRETO BARDALES | Presidente |
| ❖ | Maestra | GABRIELA KATHERINE GALLEGOS CHIARELLA | Secretaria |
| ❖ | Doctor | JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ | Vocal |

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 043-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 28 de noviembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2023", presentado por los Bachilleres **URSULA YUDIT RAMOS TORRES y PAOLA LIZET CANO TORO**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

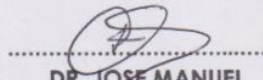
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de excelencia.....

En mérito del cual, el jurado aprueba..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico.

Firmado, en Chorrillos a los cinco (05) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.


.....
DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


.....
MG. GABRIELA KATHERINE
GALLEGOS CHIARELLA
SECRETARIA


.....
DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
VOCAL

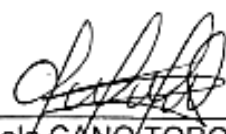
Autorización de publicación y uso

A través del presente autorizamos a la Escuela Superior de Guerra del Ejército la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú, 2023**, presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Gestión Pública y planeamiento Estratégico, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizamos gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 02 de octubre de 2024.



Úrsula RAMOS TORRES
DNI: 43309843



Paola CANO TORO
DNI: 40880553

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Nosotros, Bach. Úrsula RAMOS TORRES, identificado con Documento Nacional de Identidad No 43309843, con domicilio real en Jr. Recavarren N° 130, del distrito de Surquillo, provincia de Lima, departamento de Lima; Bach. Paola CANO TORO, identificado con Documento Nacional de Identidad No 40880553, con domicilio real en Jr. Puerto Eten N° 170, Dpto. B N° 48; en el distrito de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima; egresados de la XII Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaramos bajo juramento que:

Somos los autores de la investigación titulada: **Liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú, 2023** que presentamos a los 19 días de agosto del año 2024, ante esta institución con fines de optar el grado de académico de Magister en Ciencias Militares.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por los suscritos, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde a los suscritos u a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaramos conocer y nos sometemos al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaramos bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no hemos cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximimos de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército y nos declaramos los únicos responsables.


Úrsula RAMOS TORRES
DNI: 43309843


Paola CANO TORO
DNI: 40880553

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a las mujeres líderes del Ejército del Perú, quienes día a día demuestran su compromiso, perseverancia y valentía en la defensa de la nación. A todas las oficiales que, a través de su entrega y sacrificio, inspiran a futuras generaciones de mujeres a creer en su capacidad de liderazgo y a desafiar los estereotipos. Este esfuerzo es también para nuestras familias, que nos han apoyado en cada paso, recordándonos siempre la importancia de la disciplina y el amor por nuestra patria.

Agradecimientos

Agradecemos, a nuestra familia por su comprensión y respaldo en cada etapa de esta investigación. Su dedicación y apoyo nos motivaron a perseverar y alcanzar nuestras metas. A los oficiales y suboficiales del Ejército del Perú que participaron en esta investigación, por su tiempo y disposición para compartir sus experiencias y perspectivas sobre el liderazgo militar femenino, contribuyendo significativamente al desarrollo de este estudio.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Conformidad Jurado de Sustentación de Tesis | |
| Autorización de publicación y uso | 3 |
| Declaración jurada de autoría | 4 |
| Dedicatoria | 5 |
| Agradecimientos | 6 |
| Resumen..... | 11 |
| Capítulo I: Introducción | 13 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 14 |
| 1.2. Justificación de la investigación..... | 15 |
| 1.3. Delimitación de la investigación..... | 16 |
| 1.4. Limitaciones de la investigación | 16 |
| 1.5. Formulación del problema | 17 |
| 1.6. Objetivos de la investigación | 17 |
| Capitulo II: Marco Teórico | 18 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación. | 18 |
| 2.2 Bases teóricas..... | 28 |
| 2.3 Categorías, Subcategorías apriorísticas. | 32 |
| Capitulo III: Método | 34 |
| 3.1 Enfoque de investigación..... | 34 |
| 3.2 Tipo de investigación. | 34 |
| 3.3 Método de investigación. | 34 |
| 3.4 Objeto de investigación..... | 35 |
| 3.5 Muestra de estudio..... | 35 |
| 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 36 |
| 3.7 Rigor científico..... | 37 |
| 3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos..... | 38 |
| Capitulo IV: Análisis y síntesis | 39 |
| 4.1 Recolección de datos..... | 39 |

| | |
|---|-----------|
| | 8 |
| 4.2 Organización de los datos | 42 |
| 4.3. Definición de categorías | 44 |
| 4.4 Soporte de categorías..... | 51 |
| 4.5 Red semántica | 57 |
| 4.6 Triangulación..... | 58 |
| Capítulo V: Diálogo teórico empírico | 68 |
| 5.1. Conclusiones..... | 70 |
| 5.2. Recomendaciones | 71 |
| | |
| Anexos: | |
| Matriz de consistencia | 75 |
| Instrumento de recolección de datos | 78 |
| Validación de instrumento de recolección de datos | 82 |
| Compromiso ético | 98 |
| Consentimiento informado | 100 |
| Reporte de similitud | 103 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Categorías, subcategorías apriorísticas. | 32 |
| Tabla 2. Detalle del personal de expertos que participarán en la investigación. | 35 |
| Tabla 3. Características del entrevistado. | 39 |
| Tabla 4. Indagación documental. | 40 |
| Tabla 5. Actividades de la ficha o formulario de observación. | 41 |
| Tabla 6. Archivos en Word de la investigación por instrumento de recolección. | 43 |
| Tabla 7. Categorías y Subcategorías de la Guía de Entrevista. | 45 |
| Tabla 8. Categoría del Análisis de la Ficha Documental. | 46 |
| Tabla 9. Categorías del Análisis de la Guía de Observación. | 50 |
| Tabla 10. Organización de categorías emergentes. | 51 |
| Tabla 11. Triangulación 1 | 58 |
| Tabla 12: Triangulación 2 | 60 |
| Tabla 13: Triangulación 3 | 62 |
| Tabla 14: Triangulación 4 | 63 |
| Tabla 15: Triangulación 5 | 64 |
| Tabla 16: Triangulación 6 | 65 |
| Tabla 17: Triangulación 7 | 66 |

LISTA DE FIGURAS

10

Figura 1. Red semántica.....57

Resumen

El presente informe analiza el impacto del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú, abordando las experiencias y desafíos que enfrentan las oficiales en posiciones de comando. Mediante una metodología cualitativa, se investigan los elementos que caracterizan el liderazgo de las mujeres, su influencia en el ambiente institucional y su contribución a la transformación de prácticas y valores organizacionales. Este análisis se basa en entrevistas y observación directa, las cuales ofrecen una visión integral de cómo el liderazgo femenino se incorpora y enriquece la cultura militar, promoviendo un ambiente de respeto, disciplina y cumplimiento de las misiones asignadas. Los resultados de la investigación demuestran que las oficiales femeninas, al adoptar un estilo de liderazgo asertivo y empático, fortalecen la cohesión de sus unidades y contribuyen a una cultura de respeto hacia los valores militares. Sin embargo, también se identificaron barreras culturales y estructurales que dificultan su plena inclusión en roles de liderazgo de alto nivel. Estas barreras incluyen la resistencia cultural y el predominio de normas históricas que no siempre consideran a las mujeres como aptas para posiciones de alto mando. A pesar de estos desafíos, las oficiales logran desarrollar una gestión efectiva, generando cambios que mejoran la dinámica de las unidades y fomentan un ambiente inclusivo. Este estudio sugiere que el liderazgo femenino es un elemento clave para la modernización del Ejército del Perú y la optimización de su cultura organizacional. La implementación de políticas de inclusión y programas de formación en liderazgo contribuiría a fortalecer la presencia de mujeres en roles estratégicos. En conclusión, el informe destaca la necesidad de promover la equidad de género y de reconocer el potencial transformador del liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas, estableciendo un marco para la implementación de iniciativas que favorezcan una cultura militar más inclusiva y equitativa.

Palabras clave: Liderazgo militar femenino, cultura organizacional, equidad de género, inclusión.

Abstract

The present report analyzes the impact of female military leadership on the organizational culture of the Peruvian Army, focusing on the experiences and challenges faced by female officers in command positions. Through a qualitative methodology, this study examines the elements that characterize women's leadership, their influence on the institutional environment, and their contribution to transforming organizational practices and values. Based on interviews and direct observation, the analysis provides a comprehensive view of how female leadership integrates into and enriches military culture, promoting an environment of respect, discipline, and mission accomplishment. The research findings indicate that female officers, by adopting an assertive and empathetic leadership style, strengthen unit cohesion and contribute to a culture that upholds military values. However, cultural and structural barriers that hinder their full inclusion in high-level leadership roles were also identified. These barriers include cultural resistance and the predominance of historical norms that do not always consider women suitable for high command positions. Despite these challenges, female officers succeed in effective management, initiating changes that improve unit dynamics and foster an inclusive environment. This study suggests that female leadership is a key factor in the modernization of the Peruvian Army and the optimization of its organizational culture. Implementing inclusion policies and leadership training programs would help strengthen the presence of women in strategic roles. In conclusion, the report underscores the need to promote gender equity and recognize the transformative potential of female leadership in the Armed Forces, establishing a framework for initiatives that encourage a more inclusive and equitable military culture.

Keywords: Female military leadership, organizational culture, gender equity, inclusion.

Capítulo I: Introducción

El presente informe tiene como propósito analizar el impacto del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú, examinando los retos, las oportunidades y las percepciones que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo dentro de la institución tradicionalmente jerárquica y predominantemente masculina. La investigación surge a partir de la necesidad de comprender cómo las mujeres líderes contribuyen a la modernización y transformación cultural del Ejército, en un contexto marcado por barreras estructurales y estereotipos de género que limitan su acceso a posiciones estratégicas.

La problemática se enfoca en cómo el liderazgo militar femenino es percibido dentro de la institución y cómo este puede influir en la cohesión y efectividad organizacional. A partir de esta premisa, se definieron objetivos generales y específicos orientados a analizar las competencias de las líderes femeninas, su capacidad de adaptación y su visión estratégica, enmarcados en las dinámicas culturales del Ejército del Perú. El estudio se apoya en teorías relevantes, como la teoría de la congruencia de roles de Eagly y Karau (2002) y la teoría de la cultura organizacional de Geertz y Pacanowsky (1983), que explican la relación entre los estereotipos de género, las interacciones organizacionales y los significados compartidos en el entorno laboral.

En el capítulo primero, se describe detalladamente la realidad problemática, contextualizando el entorno cultural y organizacional del Ejército del Perú. Este capítulo establece los antecedentes históricos y culturales que han definido la estructura jerárquica tradicional, permitiendo identificar los desafíos y oportunidades para el liderazgo femenino.

El capítulo segundo presenta los antecedentes de investigación, integrando estudios nacionales e internacionales que han analizado el liderazgo femenino en diferentes contextos. Además, se incluye el marco teórico, en el que se destacan las teorías clave que sustentan el estudio, así como las categorías y subcategorías analizadas. Este capítulo también incorpora un glosario de términos relevantes para la investigación.

El capítulo tercero detalla la metodología cualitativa utilizada, basada en un enfoque hermenéutico-interpretativo, que permite comprender a profundidad las experiencias y percepciones de las mujeres líderes y sus subordinados. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental, seleccionando una muestra conformada por informantes clave bajo criterios específicos de inclusión y exclusión.

En el capítulo cuarto, se presentan los hallazgos obtenidos, categorizados y organizados en redes semánticas que permiten interpretar las dinámicas culturales y de liderazgo en el Ejército del Perú. Este análisis incluyó la triangulación de datos, garantizando la validez y rigor científico de los resultados.

Finalmente, en el capítulo quinto, se lleva a cabo un intercambio teórico-empírico, donde los resultados de la investigación son cotejados con las teorías existentes. Este proceso permite confirmar, enriquecer o cuestionar las bases teóricas utilizadas, proporcionando nuevas perspectivas para el estudio del liderazgo femenino en contextos organizacionales jerárquicos.

Es así que no solo se debe destacar las competencias de las mujeres líderes en el Ejército del Perú, sino que también se debe subrayar la importancia de promover una cultura organizacional más inclusiva y equitativa. Este trabajo contribuye al desarrollo de estrategias que fortalezcan el liderazgo femenino y su impacto positivo en la modernización de las fuerzas armadas.

1.1. Planteamiento del problema

El liderazgo militar es un "arte", este destaca la habilidad y el talento necesarios para influir eficazmente en el personal. Esta influencia no es arbitraria, sino que se orienta hacia proporcionar un propósito claro, una dirección definida y la motivación necesaria para cumplir con la misión. Este enfoque asegura que las acciones del personal estén alineadas con los objetivos de la organización, beneficiando así a la totalidad de la misma. La forma de ejercer el liderazgo militar debe cumplir con tres componentes inherentes: SER-SABER-HACER (Vera, 2022). Se habla mucho sobre liderazgo en el Ejército del Perú, razón por la cual el líder militar debe poseer cualidades muy importantes como presencia, inteligencia, conocimiento, habilidad y dominio. Para formar una identidad bien definida, se deben tener en cuenta cinco tipos de liderazgo, según Pacsi et al. (2014): liderazgo de *laissez-faire*, liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Dada su tradición y costumbres, así como los principios y valores que inculcan a sus soldados desde el ingreso, y que son practicados por todo el personal militar, nombraremos cuatro valores importantes dentro de la cultura organizacional del Ejército: la integridad, la vocación, la disciplina y el compromiso. Siendo una organización jerárquica, el valor que más predomina en la institución es la disciplina, la cual se practica de grado a grado, donde el oficial superior da el ejemplo hasta el último soldado, y viceversa.

Ahora bien, los militares tienen sentimientos arraigados y bien establecidos. Por otra parte, es difícil cambiar la forma de pensar del personal masculino. Siendo una institución con más de cien años de antigüedad, no están acostumbrados a permitir que una mujer (oficial femenina) comande o que el personal masculino reciba órdenes de ellas. Aunque las cumplen, no lo hacen con la eficacia y eficiencia que deberían. Siempre hay excusas para no realizar el trabajo encomendado, lo que causa que el personal militar femenino se esfuerce más de lo debido, encontrándose a deshoras para cumplir las tareas profesionalmente y evitar así llamadas de atención por parte de los más antiguos.

De igual manera, los obstáculos, dificultades e inconvenientes a los que tratan de inducir a las oficiales femeninas son muy notorios. El personal masculino es reacio a cambiar su manera de pensar, ya que se identifican totalmente con la cultura organizacional dentro de la institución, afectando consecuentemente al trabajo diario

Anivel mundial, la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo ha experimentado un incremento en las últimas décadas. Las Fuerzas Armadas no son la excepción; en Estados Unidos, las mujeres han formado parte del Ejército durante más de cien años, y recién en 2021, una mujer oficial ascendió al rango de General de 4 estrellas, ocupando el cargo de mayor jerarquía en el Comando Sur.

En la región sudamericana, varios ejércitos han abierto sus puertas a las mujeres para formarse como líderes militares. Como ejemplo, Colombia y Chile permiten que sus oficiales elijan armas de combate como Infantería, Blindados o Artillería. En ambos casos, tanto Estados Unidos como la región sudamericana no solo han dejado transcurrir el tiempo, sino que también han llevado a cabo diversas investigaciones dentro de los ejércitos para obtener retroalimentación y optimizar la gestión de los recursos humanos femeninos.

En Perú, han pasado veintiséis años desde que las primeras mujeres ingresaron como Oficiales al Ejército. A pesar de haber experimentado una transición, hasta la fecha no se ha realizado un estudio que evalúe el liderazgo militar femenino en puestos que, debido a sus grados demanden responsabilidad. Uno de estos puestos es el de comandante de unidad, un factor importante para optimizar la administración de este personal y dejar de mantener el statu quo.

El problema descrito es la falta de reconocimiento y oportunidades para el liderazgo militar entre el personal femenino en el Ejército del Perú. La arraigada cultura organizacional dificulta la aceptación de oficiales de mayor jerarquía hacia el liderazgo femenino, lo que se refleja en la ausencia de planificación o estudios en las escuelas de formación. En particular, se destaca la falta de oportunidades para que el personal femenino elija armas de combate, lo que limita sus posibilidades de liderar a toda una organización, ascendiendo a rangos superiores como el de general de cuatro estrellas y comandar a los hombres en toda la institución. Este problema afecta la equidad de género y la competencia de las mujeres para alcanzar roles de liderazgo en el ámbito militar.

1.2. Justificación de la investigación

Se realizará la presente investigación con el propósito de determinar la influencia del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú durante el año 2023. Esto se debe a que la cultura organizacional del Ejército del Perú a menudo no considera a las oficiales femeninas aptas para ejercer el liderazgo militar necesario en los

altos mandos, ya que se rige por costumbres y creencias estructuradas y jerarquizadas que son difíciles de cambiar.

Ante esta situación, es conveniente realizar una investigación para evaluar si las mujeres poseen las cualidades necesarias para asumir roles de mayor liderazgo militar, actualmente liderados exclusivamente por personal masculino. Este liderazgo militar femenino podría ser beneficioso para la institución, además los resultados de la investigación ayudarían a identificar si las mujeres poseen las cualidades necesarias para el liderazgo militar, promoviendo una mayor comprensión y posiblemente impulsando la inclusión y el reconocimiento del talento femenino en roles de liderazgo dentro del ejército, permitiéndonos entender si las mujeres cuentan con las cualidades que el liderazgo militar requiere.

Esta investigación tiene como objetivo generar información sobre diversos aspectos relacionados con la influencia de las mujeres en el liderazgo militar. Se busca evaluar su capacidad para asumir roles de mayor liderazgo, incluyendo la dirección de hombres en combate. Además, se pretende obtener retroalimentación para analizar si las mujeres que alcanzan el nivel jerárquico de la oficialidad poseen las cualidades necesarias para el liderazgo militar.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1 Espacial o geográfica

El análisis de este estudio está delimitado en el área geográfica del territorio nacional, debido a que se explicara el desempeño de las oficiales femeninas que hayan ejercido el puesto de comandante de Unidad en los diferentes lugares donde ejercieron su liderazgo.

1.3.2 Temporal

El presente trabajo de investigación está enmarcado en una ventana temporal que corresponde al año 2023

1.3.3 Temática y unidad de análisis

Es esencial comprender y explicar el liderazgo militar femenino en el Ejército del Perú para poder analizar cómo ha evolucionado desde que las mujeres comenzaron a integrarse en las fuerzas armadas.

1.4. Limitaciones de la investigación

La información bibliográfica existente referente al fenómeno de estudio en el Ejército del Perú es limitado, se contrarrestará con las diferentes investigaciones, esto significa un desafío común en las investigaciones sobre temas novedosos o poco explorados, como el liderazgo militar femenino en contextos específicos. Esta limitación de fuentes bibliográficas relevantes refleja la necesidad de llevar a cabo nuevas investigaciones que aporten a llenar este vacío de conocimiento. Para superar esta restricción, es valioso complementar la revisión

bibliográfica con investigaciones comparativas o precedentes de otros países y contextos similares, así como con datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas, observaciones, y análisis documentales específicos del entorno militar peruano. Este enfoque no solo fortalece la validez de la investigación, sino que también proporciona una perspectiva más amplia y enriquecida del fenómeno, permitiendo que los hallazgos sean más representativos y útiles para futuras iniciativas académicas y estratégicas dentro del Ejército del Perú.

1.5. Formulación del problema

1.5.1. Pregunta general

¿Cuál es la percepción del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú?

1.5.2. Preguntas específicas:

¿Cuál es la visión de las oficiales femeninas referente al Ejército del Perú en términos de liderazgo estratégico?

¿Cuál es la capacidad del personal femenino para adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan dentro de la cultura organizacional del Ejército del Perú?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Determinar la percepción del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú.

1.6.2. Objetivos específicos

Conocer la visión de las oficiales femeninas referente al Ejército del Perú, en términos de liderazgo estratégico.

Comprender la capacidad que tiene el personal de oficiales femeninas para adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan dentro de la cultura organizacional del Ejército del Perú.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

García (2022) en su artículo “Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FFAA españolas” nos da a conocer una técnica llamada “la mentoría”, la cual consiste en una relación entre dos individuos, donde uno, con más experiencia y conocimientos guía y orienta a otro que desea avanzar tanto en lo personal como en lo profesional. Diversas organizaciones y fuerzas armadas han utilizado esta técnica para impulsar el desarrollo profesional y las habilidades de liderazgo de su personal, con un enfoque particular en las mujeres, quienes representan una minoría. Posteriormente, se contrastan los hallazgos obtenidos con los resultados de una encuesta de opinión aplicada a militares españolas, con el propósito de explorar cómo esta técnica podría ser implementada en las Fuerzas Armadas y así facilitar el acceso de las mujeres españolas a roles de mayor liderazgo. Entonces podemos entender que el autor hace referencia a un avance laboral que involucra la mentoría, esto ha ayudado a mejorar el ambiente laboral en el personal de las fuerzas armadas Españolas, sin embargo equitativamente aún no se ha logrado vencer las dificultades del liderazgo dentro de su cultura organizacional y ello ha impedido alcanzar los deberes y destrezas que con lleva el liderazgo dentro de su institución siendo un obstáculo profesional el ascenso a puestos de mayor responsabilidad.

Fuentes (2022) en su artículo “Análisis del liderazgo femenino en las instituciones públicas en el estado de Chile” refiere que, durante los últimos diez años, el rol de la mujer ha ido abarcando un mayor protagonismo. Así se puede comprobar su presencia en los diferentes institutos de formación, puestos de directorio de empresa, cargos en puestos del estado, etc. A través de un estudio, se enfrenta el liderazgo de mujeres y hombres utilizando una herramienta llamada Medición Multidireccional de Liderazgo (MML).

Portilla (2020) en su tesis “Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano” nos da a conocer que su investigación está basada en la realidad de la organización cultural del ejército de Ecuador. Por ello da a entender que si conocemos el clima organizacional que mantiene una institución sabremos cual es la motivación de sus integrantes, también nos presenta los diferentes significados de cultura organizacional ya que para realizar una adecuada investigación es necesario contar con claridad y una delimitación precisa respecto al clima organizacional. En este sentido la cultura organizacional da a entender el conjunto de características que distinguen a una organización de otra, en cambio el clima organizacional lo define como el calificativo común del conocimiento individual de cada segmento sobre un entorno obteniendo, así como resultado que estas definiciones no son muy conocidas por el ejército ecuatoriano. Así tenemos que una institución que se

encarga de velar por la seguridad territorial debería tener un clima organizacional favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores donde la satisfacción de sus miembros revela optimismo; sin dejar de lado aspectos administrativos y logísticos que incrementan las capacidades del ejército de Ecuador. Además, el autor propone la necesidad de implementar una gestión por procesos lo cual logrará el reconocimiento por el excelente desempeño de los miembros de la institución y ayudaría a obtener el equilibrio laboral lo cual optimiza el nivel de responsabilidad e identidad con el ejército de Colombia generando un estado de bienestar general y el desarrollo de la cultura organizacional de manera positiva.

Georgetown Institute for women, peace and security, (2020) "*Culture, Gender, and Women in the Military*", Cultura, Genero y Mujeres militares, indica que las fuerzas armadas han experimentado un cambio cultural significativo con la inclusión de mujeres en roles de liderazgo. En Argentina y Brasil, las mujeres han demostrado una gran capacidad para manejar responsabilidades de alto nivel, lo que ha llevado a una modernización de las prácticas y una mayor profesionalización. Este avance no solo desafía los estereotipos de género, sino que también mejora la cohesión y eficiencia dentro de las fuerzas armadas. Esto evidencia que la participación de mujeres en posiciones de liderazgo aporta una perspectiva única y valiosa que enriquece la toma de decisiones estratégicas y operativas. La diferencia de género en los roles de liderazgo aporta a una cultura organizacional más inclusiva y adaptable, lo que es crucial para enfrentar los desafíos contemporáneos de seguridad y defensa. Las mujeres líderes no solo actúan como ejemplo a seguir para futuras generaciones, sino que también fomentan una cultura de igualdad y respeto, esencial para el éxito y la cohesión de cualquier institución militar.

Manchego (2020) en su artículo "Influencia de la mujer en la cultura organizacional y las misiones de paz del ejército de Colombia" resalta el impacto significativo de las mujeres en las fuerzas armadas de Colombia. Históricamente, el ejército ha sido una institución predominantemente masculina, y la inclusión de mujeres en roles de liderazgo ha sido un paso crucial hacia la modernización y profesionalización de las fuerzas armadas. Las mujeres líderes no solo aportan diversidad de pensamiento y perspectiva, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo, lo cual es esencial para la cohesión y efectividad operativa.

De Corradi (2020) en la tesis "Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII–Ejército Argentino", se propone enfocar en el Comando de una Brigada de Montaña, la cual es una unidad militar que se encarga de comandar a diferentes unidades que se encuentran en la región del Cuyo, esta se encuentra ubicada en el centro de la ciudad Mendoza en el país de Argentina. Dentro de esta Gran Unidad de Combate de Montaña trabajan desde personal civil como plomeros, informáticos, etc. hasta oficiales subalternos, superiores y

generales. Todos ellos participan en procesos internos que sirven de apoyo al cumplimiento del objetivo principal del Ejército Argentino el cual es la defensa nacional. La labor que realiza este grupo se da en el contexto militar incidiendo en el cumplimiento de objetivos, particularmente porque son un grupo diversificado existe un encuentro de culturas; la formación familiar y educativa del personal civil y por otro lado la cultura del personal militar, instruidos para el combate, administración y situaciones límite de estrés. Esta confrontación causa muchas veces falta de comunicación y la búsqueda de nuevas formas de liderazgo que permitan funcionar esta organización de la mejor manera. Si no se encuentra la manera adecuada de liderar podría causar choques culturales lo que afectaría la eficiencia en todo el personal, generando un ambiente y clima laboral tenso y burocrático donde las tareas realizadas se vuelven imprecisas, sin profesionalismo y muchas veces erradas. Como consecuencia de esto el entorno laboral se vuelve frío, apático y hostil, generando ineficiencia y descontento. Es por ello que este artículo busca hacer un análisis descriptivo de la cultura organizacional y ambiente laboral desarrollando una propuesta de mejora relacionada al problema presentado en la Brigada de Montaña mencionada teniendo como objetivo principal el análisis de la cultura y el clima organizacional los cuales serán factores determinantes para poder cumplir con los objetivos del Comando de Brigada de Montaña VIII.

El autor también presenta en su tesis un marco teórico donde analiza la cultura y el clima organizacional, indaga el análisis de diferentes niveles, elementos y clasificaciones enmarcadas en estos dos conceptos. Su metodología desarrolla un enfoque cualitativo tomando opiniones y comportamientos de sujetos que forman parte de una cultura en una organización específica, realiza un estudio de caso utilizando un enfoque descriptivo explicando una situación dentro de un contexto.

También presenta la construcción y análisis de datos compuesta de datos primarios y secundarios, donde los primarios provienen de una serie de entrevistas realizadas y los secundarios a la obtención de datos de terceros y también incluye una parte legal.

Entonces una vez realizada la investigación y el análisis de la información, llega a la conclusión de que, si es posible mejorar la situación planteada a través de un mayor reconocimiento, e intervención en los problemas propios del personal haciendo que los civiles conozcan y se unan a las actividades fuera de las oficinas ayudándoles así a integrarse a las demás actividades y logrando mejorar el ambiente laboral.

González (2020) manifiesta que el liderazgo femenino en los ejércitos de América Latina ha sido fundamental para la modernización y evolución de las fuerzas armadas, elevando los estándares de profesionalismo y respondiendo a las crecientes demandas sociales por igualdad de género. La incorporación de mujeres en roles de liderazgo moderniza las perspectivas y enfoques, mejorando la eficiencia operativa y fomentando un ambiente más inclusivo y cohesivo. Esta transformación refleja la adaptación de las fuerzas armadas a

las nuevas realidades sociales y fortalece su legitimidad y relevancia en la sociedad contemporánea, asegurando que estas instituciones puedan enfrentar los desafíos del siglo XXI de manera más efectiva y equitativa.

Lima (2020) subraya el significativo avance y la destacada competencia de las mujeres en roles de liderazgo militar en la región. Este logro es un testimonio de la resiliencia, habilidades y profesionalismo de las mujeres que han roto barreras de género en un ámbito tradicionalmente dominado por hombres. La capacidad de estas mujeres para manejar situaciones de crisis con eficacia y tomar decisiones estratégicas complejas no solo demuestra su valía individual, sino que también desafía y redefine los estereotipos de género en las fuerzas armadas. Además, la presencia de mujeres en altos cargos de liderazgo militar tiene un impacto positivo en la cultura y estructura de las fuerzas armadas. Estas líderes aportan perspectivas y enfoques únicos, promoviendo una mayor inclusión y diversidad en la toma de decisiones. Su éxito en roles estratégicos también sirve como inspiración y motivación para otras mujeres en las fuerzas armadas, contribuyendo a una mayor representación femenina y a la creación de un entorno más equitativo. En conjunto, la ascensión de mujeres a puestos de alto liderazgo en el ámbito militar latinoamericano no solo fortalece la eficacia operativa de las fuerzas armadas, sino que también impulsa un cambio cultural hacia la igualdad de género y el reconocimiento del talento sin distinción de género.

Herath (2019) muestra el significativo impacto que las mujeres han tenido en las fuerzas armadas de Estados Unidos, desafiando y redefiniendo las nociones preconcebidas sobre el liderazgo y las capacidades de género. Históricamente, el ámbito militar ha sido considerado un dominio masculino, con estereotipos arraigados que subestimaban la capacidad de las mujeres para manejar situaciones de alta presión y liderar en contextos de crisis. Sin embargo, las mujeres en el ejército han demostrado, una y otra vez, su competencia y resiliencia, sobresaliendo en roles de liderazgo y toma de decisiones críticas. Su desempeño ha sido fundamental para mostrar que las habilidades necesarias para el liderazgo militar no están limitadas por el género, sino que son inherentes a las personas con la formación, el coraje y la determinación adecuados. Al romper estos estereotipos, las mujeres en el ejército no solo han ganado reconocimiento y respeto individual, sino que también han abierto puertas para futuras generaciones de mujeres líderes. Este cambio no solo beneficia a las mujeres militares, sino que también enriquece a las fuerzas armadas en su conjunto, promoviendo una cultura más inclusiva y diversa. La presencia de mujeres en roles de liderazgo bajo presión demuestra que la diversidad en el liderazgo contribuye a una toma de decisiones más equilibrada y efectiva, lo cual es crucial en el entorno complejo y dinámico de las operaciones militares.

Husain y Talero (2019) en su artículo "Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de las alféreces en su fase de

mando” presentan los resultados de una investigación sobre el liderazgo que ejercen los alféreces en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” en la ciudad de Bogotá – Colombia.

Dicho artículo hace mención a la labor que tienen las alféreces femeninas pues la vocación de servicio, el amor a su patria el cual las hacen cumplir muchos desafíos siendo notorio en el liderazgo que adquieren, sin embargo no hay equidad en cuanto a los alféreces masculinos, el personal femenino se encuentra día a día demostrando necesariamente sus habilidades el cual se caracteriza por resolver problemas, tomar decisiones y encontrarse en constante competencia por ser mejores en el ámbito militar, además en dicho estudio se puede concluir que se promueve la igualdad de género dentro de las fuerzas armadas, se hace mención a que dichas alféreces también pueden involucrar la mentoría pues dichas oficiales femeninas están dispuestas a brindar apoyo y asesoría para dar oportunidades a muchas más oficiales femeninas y puedan desarrollarse profesionalmente en el ámbito militar.

Egnell y Alam (2019) resalta el impacto profundo y transformador que las mujeres han tenido en el ámbito militar. Tradicionalmente, las fuerzas armadas han sido un espacio dominado por hombres, con barreras significativas que impedían el acceso de las mujeres a roles de combate y liderazgo. Sin embargo, a través de su desempeño excepcional, las mujeres líderes han demostrado una y otra vez que poseen las mismas capacidades y competencias que los hombres para enfrentar situaciones de combate y comandar unidades. Este logro no solo desafía las percepciones tradicionales sobre el género en el ejército, sino que también valida el argumento de que la eficacia en el liderazgo militar está determinada por habilidades y méritos individuales, no por el género. Las mujeres líderes en el ejército están redefiniendo los estándares de liderazgo y competencia en el ámbito militar. Su éxito en roles de combate y comando no solo promueve la igualdad de género, sino que también enriquece a las fuerzas armadas chilenas con una mayor diversidad de perspectivas y enfoques estratégicos. Este cambio no solo fortalece la cohesión y eficacia de las unidades militares, sino que también inspira a futuras generaciones de mujeres a seguir carreras en el ejército, sabiendo que sus habilidades serán reconocidas y valoradas.

Es así que podemos comprender de este artículo que en Chile años atrás se dieron cuenta que la participación de las mujeres como líderes serían de vital importancia pues ellos planificaron a futuro teniendo como resultado la aceptación en la sociedad pues todas las mujeres líderes son disciplinadas ante una crisis, trabajan con la inteligencia emocional, tienen el carácter bien formado es decir todas estas cualidades las llevaron a ocupar puestos importantes dentro de la sociedad e instituciones públicas como de directoras, ejecutivas y participando en cargos políticos como por ejemplo Michelle Bachelet quien fue presidenta de Chile.

Husain y Talero (2018) en su artículo “La mujer uniformada en la fuerza pública colombiana: un estudio sobre su liderazgo”, analiza el liderazgo de la mujer uniformada en la Fuerza Pública colombiana, conformada por el Ejército Nacional, la Armada Nacional, Fuerza Aérea y la Policía Nacional, con el fin de conocer la manera en la cual lo ha ejercido, junto con los retos y las limitaciones más relevantes. Mediante una metodología cualitativa-descriptiva, que incluyó la revisión de documentos y la realización de entrevistas semiestructuradas a mujeres uniformadas de distintos rangos (desde Subteniente hasta teniente coronel) de la Fuerza Pública, se investigó su incorporación histórica a la institución. También se examinaron las implicaciones organizacionales de su participación, sus experiencias de liderazgo a lo largo de sus carreras, considerando la misión y visión de cada fuerza, y se plantearon iniciativas para potenciar el liderazgo de las mujeres dentro de la fuerza pública. Teniendo como objetivo de alcanzar una mayor equidad entre hombres y mujeres en el ámbito militar. Así podemos tomar de este artículo la idea de contar con mayor igualdad de género en el campo militar, también debemos tomar en cuenta que la inclusión de personal femenino ha ido mejorando en las Fuerzas Armadas Colombianas con planes a largo plazo que conllevan a que este personal femenino lidere sus respectivas armas de combate las cuales pueden elegir pertenecer. También este artículo analiza el impacto que esto tiene en las organizaciones, sus experiencias como líderes durante su carrera dentro de cada fuerza y nos da algunas recomendaciones para fortalecer el liderazgo de las mujeres. Por otro lado, las Fuerzas Armadas Colombianas han avanzado en su sistema de inclusión de mujeres, considerando esto un objetivo a largo plazo. Para alcanzar la meta de tener mujeres oficiales en diversas ramas de combate, se ha implementado un programa semestral que facilita su integración y participación.

Fernández y Ramírez (2018) destaca la influencia transformadora del liderazgo femenino en el ámbito militar. Internamente, la incorporación de mujeres en roles de liderazgo está desafiando las estructuras y normas tradicionales, fomentando una cultura más inclusiva y equitativa. Esta evolución no solo abre camino para una mayor representación femenina, sino que también crea un entorno donde la diversidad de pensamiento y experiencia mejora la cohesión y efectividad de las unidades militares. Las mujeres líderes aportan nuevas perspectivas y enfoques a la gestión y resolución de problemas, lo que resulta en procesos más innovadores y eficientes. Externamente, el liderazgo femenino en las fuerzas armadas proyecta una imagen de modernidad y progresividad, alineando a las instituciones militares con los valores contemporáneos de igualdad de género y justicia social. Esta transformación no solo mejora la percepción pública y la legitimidad de las fuerzas armadas, sino que también fortalece sus capacidades operativas al asegurar que el talento y las habilidades de todos los miembros, independientemente de su género, sean reconocidos y utilizados plenamente. En conjunto, el liderazgo de las mujeres en los ejércitos latinoamericanos no solo está

promoviendo una mayor igualdad, sino que también está contribuyendo de manera significativa a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus misiones, asegurando que las fuerzas armadas estén mejor preparadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Agudelo (2018) nos indica en su artículo “La inclusión de las mujeres en las fuerzas armadas latinoamericanas: un análisis de género” que las mujeres han roto barreras significativas en cuanto a desempeñar liderazgo esto ha sido demostrado en situaciones administrativas y en el mismo campo de batalla, lo cual nos muestra que el liderazgo no tiene género y que la mujer puede desempeñar cargos de alta responsabilidad donde liderará tropas tomando decisiones acordes a la situación.

Parada (2018) en su artículo “Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano.” Nos da a conocer que en los diferentes manuales de doctrina de Colombia se encuentra definido los diferentes elementos del liderazgo utilizados en el ejército Colombiano estos al ser interpretados potencian las cualidades de cada uno de los integrantes de la institución en los diferentes mandos militares, lo cual indica que el liderazgo transformacional es un factor fundamental en la construcción de una cultura organizacional dentro del ejército de Colombia, por lo tanto este tipo de liderazgo representa un reto dando un mayor énfasis en la comunicación, inteligencia, profesionalismo y trabajo en equipo dentro de la cultura organizacional donde se valora primordialmente la obediencia y disciplina tradicional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Mosquera (2022) en su artículo “El liderazgo de la mujer militar desde la brecha de género”, aborda como objeto de estudio el liderazgo femenino en el ámbito militar. En su trabajo, se desarrollaron diversas elaboraciones teóricas relacionadas con el marco epistemológico del liderazgo militar, la igualdad de género y las brechas de género, apoyadas en evidencias conceptuales, teóricas y empíricas que facilitaron una comprensión profunda del liderazgo de la mujer en el ámbito militar, considerándolo tanto como un objeto de conocimiento como un área de estudio en las ciencias militares. En cuanto a la metodología, se adoptó un enfoque cualitativo mediante una investigación teórico-empírica, utilizando el método hermenéutico interpretativo. La muestra incluyó a cinco oficiales femeninas del Ejército, quienes desempeñan funciones en diversas áreas estratégicas de la guarnición de Lima. Las técnicas aplicadas incluyeron entrevistas, observación y análisis documental. Los datos recopilados fueron procesados a través del análisis de contenido y la triangulación de técnicas, lo que garantizó la fiabilidad de la investigación. La investigación concluyó que las manifestaciones de los entrevistados y los documentos analizados muestran que las oficiales en ejercicio poseen las competencias y habilidades de liderazgo necesarias para el mando, gracias a su desarrollo profesional. Esta conclusión confirma la suposición inicial de que el

liderazgo de la mujer militar, desde un enfoque de igualdad de género, contribuye significativamente al Ejército del Perú. El autor también analiza el liderazgo de la mujer militar y las experiencias del personal femenino en puestos de responsabilidad en Lima. La conclusión es que el liderazgo femenino, basado en una formación continua y habilidades innatas de mando, abarca responsabilidades claras y efectivas. Sin embargo, se señala que estos resultados son específicos de Lima y que no se ha realizado un análisis similar en las provincias. Esto lleva al autor a hacer referencia a que las brechas existentes son asimétricas en la sociedad actual para el personal de oficiales femeninas, lo cual genera una desventaja para dicho personal ocasionando que su trabajo no sea reconocido adecuadamente, afectando su condición económica, social, cultural, política y sobre todo personal.

Aguilar (2022) en su artículo "Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército". Hoy en día, es necesario que en las diferentes organizaciones e instituciones cuenten con una cultura organizacional flexible que guíe y permita a todos sus integrantes adaptarse a un mundo globalizado y que constantemente cambia. El liderazgo y la cultura organizacional son elementos que a través del tiempo van evolucionando en sus conceptos, ocasionando un impacto mayor en instituciones militares arraigadas a costumbres y tradiciones. Por ende, el líder debe gestionar nuevas herramientas que permitirán mejorar las relaciones humanas y ayudar a desarrollar el talento de su personal para alcanzar los diferentes objetivos que se tracen. Por consiguiente, el Ejército no distante a esta evolución debe desarrollar cursos que integren y mejoren el liderazgo y la cultura organizacional. En tal sentido, el liderazgo y la cultura organizacional son elementos que se deben desarrollar por el bien de la institución y para el desempeño efectivo de los Oficiales. Si podemos concluir que este artículo describe las nuevas dimensiones y las relaciones que se deben establecer para fortalecer el desarrollo del liderazgo y la cultura organizacional en el Ejército del Perú.

A partir de lo mencionado en este artículo, podemos concluir que el avance hacia una cultura organizacional sólida con buena base de valores es vital para el desarrollo de cualquier organización o institución, esto se ve reflejado más aun en el Ejército donde se lleva una carrera profesional que demanda el aporte de cada uno de sus miembros para el desarrollo de la institución.

Bobeá (2021) menciona que existe un cambio crucial y positivo dentro de las fuerzas armadas peruanas. La inclusión de mujeres no solo representa una victoria para la igualdad de género, sino que también impulsa la modernización de la institución. Al ocupar roles de liderazgo, las mujeres han introducido perspectivas frescas y enfoques innovadores que han contribuido a la profesionalización del ejército, mostrando que la diversidad es un componente esencial para el éxito y la adaptabilidad en el contexto militar. Las mujeres líderes en el ejército del Perú actúan como agentes de cambio, desafiando y superando los estereotipos tradicionales de género que han predominado en el pasado. Su capacidad para liderar y

manejar situaciones complejas de manera efectiva ha sido fundamental para fomentar una cultura organizacional que no solo valora, sino que también promueve activamente la diversidad y la igualdad. Este cambio cultural es esencial no solo para la cohesión interna y la moral del ejército, sino también para su capacidad operativa y su imagen pública, reflejando una institución moderna y equitativa capaz de enfrentar los desafíos contemporáneos con una base sólida de principios inclusivos y justos.

Lupano (2020) muestra el impacto significativo y transformador que las mujeres líderes han tenido en las fuerzas armadas del Perú. Históricamente, las fuerzas armadas han sido dominadas por hombres, y la inclusión de mujeres en roles de liderazgo desafía estos estereotipos arraigados, mostrando que las habilidades y competencias no están ligadas al género. La capacidad demostrada por las mujeres para manejar situaciones de crisis y tomar decisiones estratégicas ha sido crucial para la evolución y profesionalización del ejército peruano. En situaciones de alta presión, las mujeres líderes han mostrado ser tan efectivas como sus contrapartes masculinas, si no más, en algunos contextos, aportando nuevas perspectivas y enfoques que enriquecen la estrategia y la operativa militar. Este cambio no solo mejora la igualdad de género dentro de la institución, sino que también fortalece la cohesión y eficiencia de las fuerzas armadas en su conjunto, haciendo que el ejército peruano sea más representativo y eficaz en sus misiones.

Otro autor como (Serna, 2019) presenta en su artículo “Bases ideológicas y actitudinales limitantes del liderazgo femenino en el ámbito castrense”, un análisis de la relación entre los valores, la ideología política, el sexismo ambivalente y las actitudes desfavorables hacia el liderazgo femenino en una escuela de suboficiales de Lima Metropolitana. La muestra del estudio consistió en 217 participantes de Lima (141 hombres y 76 mujeres) con una edad promedio de 21 años. Para la investigación, se emplearon cuatro escalas y una ficha de datos sociodemográficos. Se utilizaron análisis estadísticos como correlaciones paramétricas, comparaciones de medias y regresión múltiple jerárquica. Los resultados revelaron asociaciones significativas entre las variables analizadas. Se encontraron altos niveles de sexismo benevolente en toda la muestra, y se observó que los hombres obtuvieron puntuaciones más altas en ambos tipos de sexismo en comparación con las mujeres. Además, se identificó que el sexismo hostil, los valores de conservación y apertura, así como el autoritarismo de la derecha (RWA), son factores que predicen actitudes negativas hacia el liderazgo femenino en la muestra. Estos resultados evidencian un rechazo hacia la igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito militar. Por lo tanto, el autor señala un evidente rechazo hacia el personal femenino en la escuela de formación de una institución jerárquica que mantiene la disciplina y valora ciertas tradiciones, lo que pone de manifiesto la falta de equidad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de la

institución, así como la ausencia de órdenes de tipo mando misión y de un plan o métodos que promuevan la equidad de género y un sistema inclusivo.

Sánchez (2019) "Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú". El autor señala que el Ejército del Perú necesita contar con Oficiales capacitados que estén familiarizados con los rituales, costumbres, emblemas, historia, valores, héroes y ceremonias de la institución, ya que estos elementos son fundamentales para asegurar la eficacia del personal militar. En su tesis, el autor identifica problemas como la falta de conocimiento y visión sobre la cultura organizacional entre el personal militar, utilizando esta observación como base para formular tanto el problema general como los problemas específicos, así como los objetivos e hipótesis del estudio. Además, el trabajo desarrolla un marco teórico donde se define la cultura organizacional como un estilo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros del grupo, y la eficacia como una medida normativa del logro de resultados. El autor adopta un enfoque cualitativo en su investigación, con un diseño descriptivo, y selecciona una población de 400 Oficiales del Ejército del Perú, de los cuales toma una muestra del 30%, equivalente a 144 oficiales. Utiliza un cuestionario como herramienta para recolectar datos e información, lo que le permite evaluar la eficacia del personal militar del Ejército del Perú en función de la influencia de la cultura organizacional de los Oficiales.

Campos y Núñez (2019) en su artículo "El Rol de las Mujeres en las Fuerzas Armadas del Perú" publicado en la revista Cultura Militar, discuten cómo la incorporación de mujeres ha transformado las dinámicas internas del ejército peruano, promoviendo una mayor profesionalización, eficiencia operativa y una transformación en la cultura organizacional del Ejército del Perú. La incorporación de mujeres en las Fuerzas Armadas del Perú no solo representa un avance hacia la igualdad de género, sino que también impulsa una renovación en las prácticas militares, fortaleciendo la profesionalización y la eficiencia operativa dentro del ejército peruano. Este proceso no solo amplía las oportunidades para las mujeres, sino que también enriquece las dinámicas internas con perspectivas diversas y complementarias.

Pardo (2019) resalta el impacto multifacético del liderazgo femenino en el ámbito militar en el país de Perú. En puestos de liderazgo, las mujeres, no solo han superado desafíos significativos, demostrando habilidades excepcionales y coraje en situaciones críticas, sino que también han desempeñado un papel crucial en la mejora de la dinámica interna de las unidades militares. Su presencia y liderazgo fomentan un entorno más inclusivo y colaborativo, mejorando la cohesión y el trabajo en equipo entre los miembros del servicio. Esta influencia positiva no solo mejora la eficacia operativa, sino que también ayuda a crear una cultura militar que valora y respeta la diversidad, demostrando un compromiso con la igualdad de género y haciendo que la sociedad avance.

Camacho (2019) destaca la importancia de la inclusión de mujeres en roles de liderazgo dentro del ejército peruano. Esta integración ha permitido un cambio significativo en la cultura organizacional de las fuerzas armadas, promoviendo un ambiente más equitativo y diverso. La efectividad de las mujeres en estos roles no solo desafía los estereotipos de género tradicionales, sino que también demuestra que las mujeres pueden contribuir de manera igualitaria al éxito y cohesión de las unidades militares. La participación femenina en el ejército no solo mejora la representatividad y la justicia dentro de la institución, sino que también potencia la capacidad operativa y estratégica de las fuerzas armadas. Las mujeres líderes aportan perspectivas únicas y habilidades valiosas que enriquecen la toma de decisiones y la ejecución de misiones. Este cambio hacia una mayor inclusión y diversidad refleja un avance importante en la modernización de las fuerzas armadas peruanas, alineándose con las tendencias globales de igualdad de género y eficiencia operativa en instituciones militares.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo militar femenino

La teoría de la congruencia de roles, propuesta por Eagly y Karau (2002), ofrece un marco teórico esencial para comprender los desafíos y prejuicios que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo. Esta teoría establece que los estereotipos de género y las expectativas sociales sobre el comportamiento femenino y masculino afectan significativamente la percepción de las mujeres líderes, influyendo en cómo se evalúan sus competencias y desempeños. Según esta teoría, los prejuicios hacia las mujeres en roles de liderazgo surgen de una incongruencia percibida entre las características tradicionalmente asociadas con el género femenino y los atributos que se consideran ideales para un líder.

En los estereotipos de género, las mujeres son comúnmente descritas como empáticas, colaborativas y orientadas al cuidado de los demás, mientras que el liderazgo suele asociarse con características como asertividad, la competitividad y la toma de decisiones firmes, cualidades que históricamente se han relacionado con el género masculino (Eagly y Karau, 2002). Esta discrepancia genera una doble barrera para las mujeres líderes: por un lado, son percibidas como menos competentes si no exhiben las características estereotípicas del liderazgo; por otro, son evaluadas negativamente si su estilo de liderazgo no se ajusta a los atributos tradicionalmente femeninos, ya que se les considera que están "violando" su rol de género.

En el contexto del liderazgo femenino militar, estas dinámicas se amplifican debido a la naturaleza jerárquica y tradicionalmente masculina de las fuerzas armadas. Las mujeres líderes enfrentan no solo expectativas organizacionales, sino también normas culturales profundamente arraigadas que asocian la autoridad y el liderazgo militar con la masculinidad.

Esto puede llevar a una percepción inicial de inadecuación, incluso antes de que se evalúen sus competencias o logros. Sin embargo, investigaciones recientes han demostrado que, al combinar características estereotípicamente femeninas, como la empatía y la comunicación efectiva, con habilidades tradicionalmente masculinas, como la firmeza y la capacidad estratégica, las mujeres líderes no solo logran superar estas barreras, sino que también redefinen el paradigma del liderazgo en las fuerzas armadas (Lupano y Castro, 2008).

Eagly y Karau (2002) también plantean que los prejuicios hacia las mujeres líderes no son únicamente el resultado de actitudes individuales, sino que están institucionalizados en las estructuras y prácticas organizacionales. Este aspecto es especialmente relevante en instituciones militares, donde las normas y procedimientos han sido históricamente diseñados para y por hombres. A pesar de ello, las mujeres en roles de liderazgo están demostrando su capacidad para enfrentar estos desafíos mediante estilos de liderazgo transformacional, que enfatizan la motivación, la inspiración y el desarrollo de los subordinados.

En el marco de esta teoría, el liderazgo femenino no solo se percibe como una adaptación a las exigencias de roles tradicionalmente masculinos, sino como una oportunidad para transformar las organizaciones. Al integrar estilos de liderazgo que combinan competencia y empatía, las mujeres líderes pueden cambiar las normas organizacionales y reducir la incongruencia de roles percibida. Esto no solo beneficia a las líderes, sino también a las instituciones, que se ven fortalecidas por una gestión más inclusiva, colaborativa y efectiva (Eagly et al., 2003).

En conclusión, la teoría de la congruencia de roles es un modelo teórico clave para analizar las barreras y oportunidades que enfrenta el liderazgo femenino en el ámbito militar. Al entender cómo los estereotipos de género afectan la percepción y evaluación de las mujeres líderes, se pueden desarrollar estrategias para mitigar los prejuicios y fomentar una cultura organizacional más equitativa e inclusiva. Este enfoque no solo contribuye al desarrollo del liderazgo femenino, sino también a la modernización y diversificación de las estructuras organizacionales, especialmente en instituciones jerárquicas como las fuerzas armadas.

2.2.1.1 Visión: En el liderazgo militar implica un enfoque a largo plazo sobre los objetivos y el destino de la unidad o institución. Una líder con visión tiene la capacidad de anticipar escenarios y planificar estratégicamente, manteniendo siempre en mente el bienestar de personal con el que se trabaja y pueda tener éxito del equipo con el que trabajo, en el contexto de liderazgo militar femenino, la visión no solo se orienta hacia el cumplimiento de misiones y objetivos, sino también hacia la adaptación y modernización de la cultura militar para incluir la diversidad y la equidad de género. Esta capacidad de ver "más allá del presente" emite a las líderes femeninas no solo guiar a sus unidades en el día a día, sino

también influir en la dirección futura de las fuerzas armadas, promoviendo un ambiente de trabajo más equitativo e inclusivo.

2.2.1.2 Comunicación Asertiva: Es una habilidad clave en el liderazgo militar, que permite a la líder expresar sus órdenes, opiniones y expectativas de manera clara, respetuosa y efectiva. En el liderazgo militar femenino, la comunicación asertiva se convierte en una herramienta poderosa, ya que permite a las oficiales femeninas superar barreras de género y construir una relación de respeto y confianza con sus subordinados. Las líderes que se comunican asertivamente son capaces de manejar conflictos de forma constructiva y de asegurar que las órdenes se comprendan sin malentendidos, lo que facilita la ejecución eficaz de las misiones y refuerza la cohesión de la unidad. Además, esta habilidad fomenta un entorno en el que los miembros del equipo sienten que sus voces son escuchadas y valoradas, lo cual es fundamental para un liderazgo inclusivo.

2.2.1.3 Adaptabilidad: Es la habilidad de ajustarse rápidamente a cambios imprevistos o situaciones adversas. En el contexto militar, donde las circunstancias pueden cambiar de manera drástica, la adaptabilidad es esencial para la efectividad de una líder. Las oficiales femeninas en roles de mando a menudo deben adaptarse a desafíos adicionales, como la resistencia a su liderazgo en entornos tradicionales. La capacidad de adaptación en el liderazgo militar femenino no solo incluye la respuesta táctica ante cambios operacionales, sino también la flexibilidad para manejar diversas dinámicas de equipo, superar prejuicios culturales y demostrar su competencia en circunstancias difíciles. Esta adaptabilidad permite a las líderes femeninas no solo cumplir con sus objetivos, sino también inspirar confianza y resiliencia en sus equipos.

2.2.2 Cultura organizacional

La Teoría de la Cultura Organizacional, desarrollada por Clifford Geertz (1973) y ampliada por Pacanowsky y O'Donnell (1983), ofrece un marco conceptual que interpreta a las organizaciones como entidades que poseen su propia cultura. Esta perspectiva es especialmente relevante en el análisis de instituciones jerárquicas como el Ejército del Perú, donde las interacciones entre los individuos y la estructura organizacional reflejan creencias, valores y significados compartidos. Según esta teoría, la esencia de la vida organizacional se encuentra en su cultura, entendida como un conjunto de símbolos, acciones, rutinas, conversaciones y significados que los empleados y directivos construyen colectivamente a través de sus interacciones.

En el contexto del liderazgo militar femenino, esta teoría es clave para analizar cómo las mujeres oficiales influyen en la cultura organizacional del Ejército. La Teoría de la Cultura Organizacional sugiere que la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona constantemente a través de procesos comunicativos y dinámicas de interacción. En el caso

del liderazgo femenino, las oficiales aportan una perspectiva única que puede modificar las rutinas y significados tradicionales, introduciendo valores como la inclusión, la empatía y la colaboración. Este cambio no solo transforma las prácticas operativas, sino que también contribuye a redefinir las normas culturales dentro de la institución militar.

De acuerdo con Geertz, la cultura es un sistema de significados compartidos que se aprende e introyecta mediante procesos comunicativos. En el Ejército del Perú, los significados asociados al liderazgo están profundamente arraigados en experiencias pasadas y en una visión histórica predominantemente masculina. Sin embargo, el liderazgo femenino desafía estos paradigmas al incorporar nuevos símbolos y prácticas, como un enfoque más humanizado y participativo, que enriquecen la cultura organizacional. Este proceso refleja lo planteado por Adeyoyin (2006), quien afirma que la cultura corporativa es un recurso estratégico fundamental para el éxito y la continuidad de las instituciones, ya que mejora su efectividad y facilita la gestión del cambio.

Pacanowsky y O'Donnell (1983) destacan que la cultura organizacional no solo se manifiesta en los valores explícitos de la institución, sino también en sus prácticas cotidianas, rituales y formas de comunicación. En el caso del liderazgo femenino en el Ejército del Perú, estas prácticas incluyen la comunicación asertiva, el respeto por la diversidad y la promoción de valores éticos, que se convierten en elementos simbólicos que refuerzan la cohesión y efectividad del grupo. Las líderes femeninas, al integrar estos valores en sus interacciones, contribuyen a la evolución de una cultura organizacional más inclusiva y equitativa.

La relevancia de la Teoría de la Cultura Organizacional, en esta investigación radica en su capacidad para interpretar cómo las mujeres líderes influyen en la cultura organizacional y, a su vez, cómo esta cultura responde y se adapta a su liderazgo. Autores como Deal y Kennedy (1982) argumentan que la cultura organizacional es una herramienta estratégica que determina no solo la cohesión interna, sino también el éxito de las instituciones. En este sentido, el liderazgo femenino se convierte en un motor de transformación cultural, al integrar nuevos significados y dinámicas que enriquecen las interacciones entre los miembros de la organización.

En conclusión, la Teoría de la Cultura Organizacional proporciona un marco teórico robusto para analizar cómo el liderazgo femenino afecta y es afectado por la cultura organizacional del Ejército del Perú. Al interpretar las interacciones, rutinas y símbolos que forman parte de esta cultura, se pueden identificar las contribuciones únicas de las líderes femeninas y su impacto en la modernización y sostenibilidad de la institución militar.

2.2.2.1 Valores: Son principios fundamentales que orientan las acciones y decisiones dentro de la organización. Los valores organizacionales actúan como guías para el comportamiento esperado de los empleados y suelen estar relacionados con aspectos como la integridad, el respeto, la colaboración y la excelencia. Por ejemplo, una organización puede

valorar la transparencia, lo cual se refleja en prácticas de comunicación abierta y en políticas que favorecen la claridad en los procesos.

2.2.2.2 Normas: Son reglas informales o formales que dictan cómo deben comportarse los miembros de la organización. Estas normas pueden abarcar desde el modo de vestir hasta las pautas para la toma de decisiones. Son comportamientos generalmente aceptados y no siempre están escritos, pero su incumplimiento puede llevar a sanciones formales o informales. Por ejemplo, en una cultura de respeto y cooperación, las normas pueden incluir la escucha activa en reuniones y el respeto a las ideas de los demás.

2.2.2.3 Tradiciones: En la cultura organizacional son prácticas recurrentes que fortalecen el sentido de pertenencia y la identidad de los empleados con la empresa. Estas pueden incluir celebraciones, reuniones informales, y actividades de integración. Las tradiciones no solo promueven un ambiente laboral positivo, sino que también ayudan a construir un vínculo emocional entre los empleados y la organización. Por ejemplo, celebrar aniversarios de la empresa o premiar anualmente al “empleado del año” son tradiciones que pueden reforzar la motivación y el compromiso de los empleados.

2.3 Categorías, Subcategorías apriorísticas.

Tabla 1

Categorías, subcategorías apriorísticas.

| Categorías | Subcategorías |
|---|-----------------------|
| Liderazgo militar femenino | Visión |
| | Comunicación asertiva |
| | Adaptabilidad |
| Cultura organizacional del Ejército del Perú | Valores |
| | Normas |
| | Tradiciones |

2.4 Definición de términos.

Liderazgo

El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común (Alcázar, 2020).

Liderazgo militar

Es el proceso de influir sobre el personal bajo nuestro mando brindando propósito, dirección y motivación, mientras se dirige las acciones que logren la misión y mejoren la Unidad a la que pertenecemos (Ejército del Perú, 2018).

Visión

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Thompson, 2006).

Meta

objetivo, percepción de una realidad que aún no existe sobre un tema en particular (RAE 2023).

Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir, ideas e información o significados que son comprensibles para ambos (Thompson, 2006).

Adaptabilidad

Es el cambio efectivo en el comportamiento de una persona en respuesta a una situación modificada (Ejercito del Perú, 2018).

Cultura organizacional

Aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno (Sánchez, et al. 2006).

Valores

Es lo que confiere mérito, atractivo y valor a algo; son, en consecuencia, conceptos que están siempre relacionados con la humanidad y que las personas tienden a convertir en hechos o realidades (Zeas, 2017).

Normas

Reglas o pautas establecidas que sirven como referencia para guiar el comportamiento y las acciones de las personas en una sociedad, grupo o contexto específico. Estas reglas suelen ser aceptadas y reconocidas por la comunidad, organización o cultura correspondiente, y están diseñadas para establecer estándares de conducta, facilitar la convivencia y promover la coherencia en el comportamiento de los individuos dentro de un determinado marco (De Camilloni, 2008).

Tradiciones

Prácticas, costumbres, creencias o formas de comportamiento transmitidas de generación en generación dentro de una comunidad, grupo social o cultura. Estas pueden incluir rituales, celebraciones, valores, expresiones artísticas, o cualquier otro elemento que forme parte del legado cultural y que se conserve y comparta a lo largo del tiempo. Las tradiciones desempeñan un papel importante en la identidad cultural y en la transmisión de conocimientos y valores de una generación a otra (Amaya-Falcón, 2022).

Capítulo III: Método

3.1 Enfoque de investigación.

El enfoque de investigación dirige y estructura el estudio hacia la verdad que se busca, y en este caso, la investigación cualitativa se fundamenta en el paradigma etimológico hermenéutico-interpretativo. Este enfoque se elige debido a que el conocimiento se construye de manera subjetiva y continua, dando sentido a la realidad investigada en su totalidad. En este marco, las partes adquieren significado en relación con el todo, permitiendo comprender el significado de los fenómenos sociales. El análisis y la reflexión de teorías de referencia, así como la consulta con expertos en el tema, constituyen la base para explorar esta realidad.

Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo puede entenderse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen visible el mundo, transformándolo en representaciones a través de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Este enfoque es naturalista, ya que estudia fenómenos y seres vivos en sus contextos naturales y cotidianos, y es interpretativo, ya que busca encontrar sentido en función de los significados que las personas atribuyen (p. 42).

Por lo tanto, la presente investigación adoptará un enfoque cualitativo, que permitirá explorar y comprender de manera profunda las experiencias y perspectivas de las oficiales femeninas del grado de Teniente Coronel en sus roles como Comandantes de Unidad en diferentes guarniciones del país.

3.2 Tipo de investigación.

Por su finalidad es una investigación descriptiva, obtenida a través de la investigación e información proporcionada por los diferentes actores que han desempeñado puestos de Comandantes de Unidad tipo Batallón donde han tenido la oportunidad de realizar planeamientos, ejecutar acciones y liderar personal en entornos laborales marcados por la cultura militar.

3.3 Método de investigación.

El método utilizado en esta investigación es el hermenéutico-interpretativo. Este enfoque facilitará el análisis de la realidad mediante la revisión de manuales y textos doctrinarios relacionados con el objeto de estudio, así como las observaciones e interpretaciones de expertos respecto a la investigación. Hernández y Mendoza (2018) destacaron que el método hermenéutico se utiliza para aproximarse a cualquier tipo de texto, ya sea histórico, periodístico, teórico, discursivo, transcripción de entrevistas, entre otros. De hecho, algunos hermeneutas señalan la posibilidad de realizar interpretaciones de la realidad concreta siempre que esta se perciba como un texto que se contextualiza (p. 31).

Este enfoque hermenéutico-interpretativo, al explorar los textos, doctrinas y opiniones de expertos, contribuirá a una comprensión más profunda y contextualizada del liderazgo militar femenino, así como de las experiencias y desafíos enfrentados por las oficiales del grado de Teniente Coronel en sus roles como Comandantes de Unidad en distintas guarniciones del país.

3.4 Objeto de investigación.

De acuerdo con Palacios (2014), elegir un objeto de estudio demasiado amplio puede limitar la profundidad del análisis. Por otro lado, un objeto de estudio más concreto, centrado en un aspecto o situación particular, posibilita un análisis más exhaustivo. Además, el tema de investigación debe ser relevante, lo que significa que debe tener importancia para la disciplina y aportar al progreso del conocimiento. Considerando esto, el objeto de estudio en este trabajo se centra en las oficiales femeninas del Ejército del Perú que provienen de la Escuela Militar de Chorrillos.

3.5 Muestra de estudio.

Las muestras utilizadas en este estudio fueron seleccionadas de manera no probabilística, es decir, se eligieron de acuerdo con el criterio y la experiencia de las autoras. Se incluyó a personal femenino que ha desempeñado funciones como Comandantes de Unidad en compañías independientes y batallones, sumando un total de diez oficiales, técnicos y suboficiales que han trabajado bajo el liderazgo de oficiales hombres y mujeres. Este grupo tiene la capacidad de proporcionar una valoración cualitativa del liderazgo militar femenino.

Tabla 2

Detalle del personal de expertos que participarán en la investigación.

| N° | Características | Número de participantes | Experiencia | Lugar |
|----|---|-------------------------|---------------------|----------|
| 01 | TCO Jefe de Panadería | 01 | Un año en el puesto | Arequipa |
| 02 | Ejecutivo del Comandante del Batallón de Intendencia N° 113 | 01 | Un año en el puesto | Arequipa |
| 03 | Teniente Jefe de Clase III del Batallón de Intendencia N° 113 | 01 | Un año en el puesto | Arequipa |

| | | | | |
|-----------|--|----|-----------------------|----------|
| 04 | Sub Oficial jefe de Almacén del Batallón de Intendencia N° 113 | 01 | Un año en el puesto | Arequipa |
| 05 | Oficial de personal del Batallón de Intendencia N° 113 | 01 | Un año en el puesto | Arequipa |
| 06 | Ejecutivo | 01 | Un año en el Puesto | Iquitos |
| 07 | Jefe de Compañía | 01 | Un año en el puesto | Iquitos |
| 08 | Jefe de Compañía | 01 | Dos años en el puesto | Piura |
| 09 | Jefe de sección | 01 | Un año en el puesto | Iquitos |
| 10 | Jefe de sección | 01 | Un año en el puesto | Iquitos |

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En relación con las técnicas e instrumentos seleccionados para la recopilación de información, se comprende que la elección de una técnica o instrumento específico está determinada por el objeto de estudio, los objetivos específicos, la situación de las personas bajo análisis y las limitaciones que el investigador pueda enfrentar (Izcara, 2014).

En consecuencia, para esta investigación, se han elegido las siguientes técnicas de recolección de datos: observación directa, entrevista y análisis documental, cada una con sus respectivos instrumentos. Estas técnicas fueron seleccionadas cuidadosamente para garantizar una recopilación integral y precisa de la información necesaria para abordar los objetivos de la investigación, considerando la naturaleza del liderazgo militar femenino y las particularidades de las experiencias de las oficiales del grado de Teniente Coronel en unidades de nivel batallón en diferentes guarniciones del país.

3.6.1 Entrevista

Siguiendo la definición de Díaz et al. (2013), la entrevista se concibe como una conversación con un propósito específico, distinto al simple hecho de charlar. Se reconoce como una herramienta técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para la recopilación de datos (p. 162). En consonancia con este enfoque, la presente investigación llevará a cabo con entrevistas a los oficiales, técnicos y suboficiales, que trabajaron bajo el comando de las Tenientes Coroneles y que liderado unidades a nivel de batallón en diversas guarniciones del país. Estas entrevistas serán fundamentales para obtener perspectivas

directas y experiencias personales, enriqueciendo así la comprensión del liderazgo militar femenino en contextos específicos.

3.6.2 Análisis documental

De acuerdo con Valencia (2019), la revisión documental se presenta como un medio para identificar investigaciones previas, sus autores y discusiones, además de delinear el objeto de estudio (p. 2). En este contexto, la presente investigación empleará el análisis documental como punto de partida, examinando tesis, artículos científicos y estudios diversos que aborden el liderazgo militar femenino. Se dará especial atención a investigaciones internacionales, dada la mayor disponibilidad de estudios en este ámbito. Este enfoque permitirá contextualizar y fundamentar la investigación, integrando la perspectiva de estudios previos para enriquecer la comprensión del liderazgo militar femenino.

3.6.3 Observación

Asimismo, la observación, según Fabbri, se define como el método mediante el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho o los actores sociales, obteniendo datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación (Fabbri, 1998, p. 2). En este estudio, se llevará a cabo un análisis detallado mediante la observación de eventos en los cuales las oficiales desempeñan roles de Comandantes de Unidad durante momentos críticos de toma de decisiones y planificación. Este enfoque permitirá una comprensión más profunda de la dinámica y los factores involucrados en estas situaciones, contribuyendo así a una investigación más completa y detallada.

3.7 Rigor científico.

La fiabilidad juega un papel crucial en la investigación, ya que respalda los procedimientos y, en este contexto, el rigor científico establece criterios esenciales como la credibilidad, confiabilidad y transferibilidad, según Rada y Cadenas (2007) En este sentido, esta investigación buscará establecer la credibilidad mediante la triangulación de información proveniente de tres fuentes: entrevistas, revisión de contenido y observación. La orientación de la investigación se alinea con los principios fundamentales del rigor científico, incluyendo la valoración de la verdad, aplicabilidad, dependencia y confiabilidad.

El análisis de los datos se llevará a cabo utilizando el Microsoft Excel, una herramienta tecnológica que facilita la organización, interpretación y evaluación de información cualitativa en diversos formatos digitales. Este enfoque garantiza un procesamiento más eficiente y riguroso de los hallazgos, contribuyendo a una investigación sólida y fundamentada.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos.

El proceso es dinámico y creativo, permitiendo la adquisición de conocimiento a partir de una amplia gama de datos heterogéneos presentados de manera narrativa. Los datos cualitativos, provenientes de diversas fuentes en formatos como texto, audio, imágenes e incluso videos, son destacables por proporcionarnos una comprensión profunda de las realidades estudiadas. Esto incluye aspectos subjetivos extraídos de entrevistas, así como los sentimientos y motivaciones individuales.

Los investigadores emplean una variedad de enfoques para recopilar información sobre una situación real, como visitas, exámenes, revisión de documentos (punto de revisión) y observación cuidadosa. Cada método tiene sus ventajas y desventajas, y generalmente se utilizan dos o tres en conjunto para complementar y respaldar la formulación de una tesis integral.

Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas, se incluyen:

- Entrevistas a expertos.
- Investigación documental.
- Análisis de observación.

Estas estrategias se emplean de manera combinada para garantizar un análisis exhaustivo y una interpretación completa de los datos recopilados.

Capítulo IV: Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos

El trabajo se realizó sobre una muestra del tipo “casos-tipo”, siendo diez (10) los participantes de la presente investigación son oficiales, técnicos y suboficiales que han trabajado bajo el liderazgo de una oficial del grado de Teniente Coronel, la misma que se ha desempeñado como Comandante de Unidad.

Entrevistas

De acuerdo con el tipo y clasificación de la muestra, se empleó entrevistas semi estructuradas a expertos militares en el servicio de intendencia que estuvieron bajo el mando de Comandantes varones y posteriormente bajo el liderazgo de una oficial femenina como Comandantes de Unidad de Intendencia. Estas personas cuentan con experiencia amplia en trabajos bajo presión por la demanda que tiene el puesto y sirven como fuente de información para el análisis de la percepción del liderazgo femenino.

Tabla 3

Características del entrevistado.

| N° | Características | Cargo | Especialidad | Lugar |
|----|--|----------------------------------|------------------------------|----------|
| 01 | TCO jefe de Panadería | Jefe de Sección Panadería | Tco3 T/Abasto | Arequipa |
| 02 | Oficial Ejecutivo del comandante del Btll Int N° 113 | My Ejecutivo | Mayor de Infantería | Arequipa |
| 03 | Oficial Jefe de Clase III del Batallón de Intendencia N° 113 | Jefe de sección Abasto CI III | Teniente de intendencia | Arequipa |
| 04 | Sub Oficial jefe de Almacén del Batallón de Intendencia N° 113 | Jefe de Almacén CI I | So2 T/Abasto | Arequipa |
| 05 | Oficial de personal del Batallón de Intendencia N° 113 | Jefe de Sección Personal | Teniente Jefe de Personal | Arequipa |
| 06 | Oficial Ejecutivo | My Ejecutivo | My Infantería | Iquitos |
| 07 | Oficial jefe de Compañía | Cmdte Compañía Abasto | Teniente intendencia | Iquitos |

| | | | | |
|----|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------|
| 08 | Oficial jefe de Compañía | Cmdte Compañía Abasto | Teniente Intendencia | Piura |
| 09 | Oficial jefe de sección | Cmdte Sección Abasto | Teniente Intendencia | Iquitos |
| 10 | Oficial jefe de sección | Cmdte Sección Abasto | Teniente Intendencia | Iquitos |

Indagación documental

Asimismo, se utilizó una muestra de tipo teórico-conceptual, en la cual, tras una revisión bibliográfica, se seleccionaron siete (07) textos relevantes para el tema de investigación.

Tabla 4

Indagación documental.

| N° | Documento/Reglamento/Directiva/Norma | Año |
|-----------|--|------------|
| 01 | Percepciones sobre liderazgo | 2015 |
| 02 | Comunicación asertiva. | 2019 |
| 03 | Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? | 2020 |
| 04 | Adaptabilidad del estilo de liderazgo | 2018 |
| 05 | Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú | 2019 |
| 06 | Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano. | 2015 |
| 07 | EL liderazgo y la inclusión de la mujer en las Fuerzas Militares de Colombia: una aproximación a los roles y beneficios de la inclusión de género en el Ejército Nacional. | 2022 |

Ficha de observación

La información obtenida con la guía de observación, formulada por las investigadoras, donde se anotaron las actividades cotidianas por las que tuvieron que pasar las oficiales femeninas durante su comando en el Batallón.

Tabla 5*Actividades de la ficha o formulario de observación.*

| Fecha | Evento | Unidad | Observaciones |
|--------------------|--|-------------|--|
| 27 al 07 OCT 22 | Maniobra en el terreno de la I División de Ejército. Desplazamiento de las grandes unidades de la región Piura para realizar un ejercicio táctico conjunto | Btn Int 111 | La estada de vivac durante la ejecución del ejercicio conjunto duró 10 días, las exigencias de apoyo de intendencia a las grandes unidades desplegadas debían ser oportunas y bajo presión. |
| 13 DIC 23 | Preparación de tres mil panetones en diez días para la III División de Ejército. La Tte CrI Int Katterine Castillo Mormontoy, recibió la orden de preparar tres mil panetones para una actividad de la III División, en la cual, aquí el grado de dificultad estaba en el tiempo y el número de personas bajo su mando que eran solo 11 personas. | Btn Int 113 | Durante los diez días de trabajo periodo en el cual no se dejó de hacer ninguna de las labores. Se presentaron problemas con los vehículos de abastecimiento y distribución de la unidad. El horno de la unidad sufrió un desperfecto. En ningún momento la Tte CrI Castillo perdió la compostura, jamás gritó o llamó la atención. Por el contrario, siempre buscó soluciones y lideró con el ejemplo. |
| 21 al 28 MAY 23 | Ejercicio conjunto con el Comando Operacional de la Amazonía. | Btn Com 115 | El Ejercicio en el terreno en el que participaron unidades de maniobra de la V División de Ejército, el Btn Com 115, fuerzas especiales de la fuerza aérea (DOES) y unidades Navales de infantería de marina. El Btn |

Com tuvo la misión de mantener el Sistema de Comando y Control del Comando Operacional de la Amazonía (COAM) el cual tuvo dos fases la de preparación y el de la ejecución. Involucró mucha capacidad de liderazgo para poder cumplir con las tareas, así como solucionar los problemas e imprevistos que se presentaron. La teniente coronel no solo supo cumplir con las tareas, sino que además tuvo el temple y la serenidad para responder a las exigencias del Ejercicio.

De la tabla anterior se puede identificar diferentes aspectos o rasgos de liderazgo como el ejemplo, la serenidad, el tacto, la templanza, la organización guiados por la visión de la líder puesta en la meta a cumplir.

4.2 Organización de los datos

Los datos que se han revisado están conforme a las categorías y subcategorías del trabajo de investigación, con la finalidad de obtener la información que se relaciona a los objetivos de la presente investigación.

Así, según Hernández-Sampieri (2018) quien indica que:

Conforme se van recolectando los datos estos se revisan para ver si estas obteniendo la información deseada de acuerdo con el planteamiento del problema: los conceptos incluidos en este y las relaciones potenciales que concebiste, así como las explicaciones del fenómeno bajo análisis.

Toda la información recolectada esta almacenada en archivos digitales para mantener un orden lógico en los procesos de búsqueda actividad que permite un mejor análisis de esta. Para lo cual se emplearon los siguientes principios:

- Por tipo de datos.
- Por orden cronológico.

Tabla 6

Archivos en Word de la investigación por instrumento de recolección.

| Instrumento | Guía de entrevista | Guía de observación | Ficha de indagación documental |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Guía de entrevista | Transcripción de: Texto de entrevista 1 Texto de entrevista 2 Texto de entrevista 3 Texto de entrevista 4 Texto de entrevista 5 Texto de entrevista 6 | | |
| Guía de observación | | Texto obtenido del registro de lo observado en el fenómeno de estudio. | |
| Ficha de indagación documental | | | Transcripción de los extractos de las fichas de indagación de las siguientes fuentes: Análisis del liderazgo femenino en las |

instituciones públicas de Chile.

La mujer uniformada en la fuerza pública colombiana: un estudio sobre su liderazgo.

Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FFAA españolas.

Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares.

Reflexiones a partir de las experiencias de los alféreces en su fase de mando.

Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.

Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano

4.3. Definición de categorías

Para definir las unidades de análisis, se han elaborado matrices de contenido, considerando las categorías y subcategorías relacionadas con el tema de investigación. El marco teórico se compone de normativas legales y manuales del Ejército del Perú, donde se han plasmado las ideas necesarias para su correspondiente estudio.

Tabla 7

Categorías y Subcategorías de la Guía de Entrevista.

| Categoría | Subcategoría | Unidad de análisis de las entrevistas |
|-------------------------------|-----------------------|--|
| Liderazgo Militar Femenino | Visión | La líder militar mantiene la visión en el objetivo a cumplir, se preocupa en el resultado final sin detenerse en preocupaciones que restan tiempo y desgaste mental. (UA1) |
| | Templanza | La teniente coronel mantiene serenidad, toma decisiones oportunas, no pierde el control de la situación, sabe conducir a su personal (UA-7) |
| | Organización | La teniente coronel tiene capacidad organizativa para la ejecución de las tareas asignadas durante los ejercicios en el terreno, durante la inspección y cuando debe solucionar situaciones imprevistas que salen fuera de lo planeado organizando equipos de trabajo, así como organizando las actividades a realizar (UA-7) |
| | Comunicación asertiva | Su forma de comunicar sin emplear palabras típicas militares (soeces), el llamar la atención de manera diplomática o el preguntar que se necesitaba para cumplir una orden o el solicitar recomendaciones y luego aplicarlas permitía que sus subordinados entiendan lo que ella quería transmitir además de sentirse escuchados. (UA1, UA2,UA3) |
| | Adaptabilidad | Sin Importar la orden que recibía, el tiempo que se disponía, los recursos con los que se contaba siempre supieron hacer que su unidad militar como un equipo sólido se adaptara a la situación con mucha flexibilidad logrando cumplir todos los retos sin retraso y con eficiencia. (UA2) Pese a que no le gustaba tomar o algunos tipos de comida supo compartir con su gente, mostrando preocupaciones por todos y siendo detallistas con ellos. (UA1, UA3) |

| | | |
|--|-----------------------------|---|
| Cultura organizacional del Ejército del Perú | Valores | Supo realizar gestiones para capacitar a la tropa en panadería, conducción orientándolos a poder ganarse la vida. (UA2, UA3) |
| | Normas | El cumplimiento de las normas en el manejo de los recursos, de la gestión pública, del cumplimiento de metas de trabajo se respetaron con máximo detalle. (UA4) |
| | Celebraciones tradicionales | No hubo celebraciones tradicionales de fines de inspección, tampoco reuniones sociales que impliquen embriagarse, esta tradición como de los fines de inspección nunca existió bajo su comando. (UA3) Manteniendo las tradiciones de espíritu de cuerpo la teniente coronel del batallón de comunicaciones 115 ejecutó actividades por onomásticos, día del arma (servicio), día de la bandera, fiestas patrias y navidad con mucho detalle, pero con horarios establecidos al inicio de la reunión y para finalizar la misma. (UA8) |

Tabla 8

Categoría del Análisis de la Ficha Documental.

| Unidad de Análisis a partir de la indagación Documental | Categorías/Subcategorías |
|---|--------------------------|
| Desde 1960, las mujeres han desempeñado un papel significativo en las filas de las guerrillas, representando entre el 3% y el 40% de la población insurgente en grupos armados al margen de la ley. En paralelo, con la consolidación del Ejército Nacional, las mujeres han ganado una presencia creciente en la lucha contra amenazas y enemigos del Estado en Colombia. Esta | Mujeres combatientes |

coexistencia de mujeres combatientes en ambos lados del conflicto ha influido notablemente en la historia cotidiana relacionada con el desarrollo de la seguridad y la defensa nacional. (UA10)

La ratificación del Acuerdo Final de Paz en 2016 (Colombia) marcó el inicio de un proceso de cambio, creando una oportunidad propicia para mejorar la integración de mujeres y la perspectiva de género en la Institución. (UA10)

Integración de mujeres

Colombia destaca como el único país en América Latina que no impone restricciones a las mujeres para ocupar diversos cargos en las fuerzas militares, aunque aún tiene lecciones valiosas por aprender de naciones como Israel, Noruega y Suecia, que han implementado sistemas de reclutamiento neutrales al género. Actualmente, las mujeres desempeñan roles diversos y cruciales en las Fuerzas Militares, contribuyendo con su versatilidad y habilidades en áreas como salud, administración del talento humano, gestión logística y comunicaciones estratégicas. Esta participación ha demostrado la cualificación y capacidad del personal femenino para liderar en roles directivos y operativos, disipando dudas y consolidando su papel esencial en el cumplimiento de la misión institucional (UA10)

Liderazgo militar femenino

La participación activa de las mujeres en las fuerzas militares ya sea como líderes o subordinadas en operaciones, posibilita

Participación femenina

el establecimiento de redes de comunicación eficientes. Estas resultan fundamentales para agilizar los procesos informativos en actividades como registro, control del territorio y combate. (UA10)

Tener una visión prospectiva para saber a dónde quiere llevar a la institución, un líder debe poseer también una visión para saberse mover en el escenario y enfrentar los desafíos que implica el ejercicio de un buen liderazgo (UA6) Visión

Advierte que una comunicación efectiva es una de las habilidades que debe poseer el director, además de saber negociar a través del diálogo profesional entre colegas. Piensa que otra habilidad es la capacidad de argumentación para convencer (UA6) Comunicación asertiva

el líder debe generar una comunicación efectiva, poseer capacidad de negociación y una visión política y prospectiva, debe incentivar y motivar a sus seguidores. (UA6)

Así si una persona se comporta de manera asertiva durante una situación determinada y su interlocutor hace lo correspondiente existirá una buena relación interpersonal, sin embargo, si uno de los dos se comporta de manera grosera el otro tendrá que decidir si huye o agrede. (UA7)

La asertividad en la comunicación es un pilar fundamental para el engranaje oportuno de cualquier acto comunicativo, está se desarrolla en cualquier ámbito

como lo son el familiar, social, laboral, educativo y cultural. La empatía es la capacidad que tiene una persona de relacionarse positivamente con los demás, percibiendo, compartiendo y entendiendo su punto de vista, en determinada situación.(UA8)

“Efectividad del estilo de liderazgo”, Adaptabilidad indica el grado en que los cambios del estilo son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes. La adaptabilidad se valora a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a los preceptos de la Teoría de Liderazgo Situacional la adaptabilidad de estilo indica el grado en que estos cambios son apropiados para el nivel de madurez de los subordinados involucrados en situaciones desiguales. (UA9)

La conexión entre la cultura organizacional y el liderazgo ha establecido un sólido lazo, donde el esfuerzo colaborativo y el trabajo en conjunto crean sinergias, transformando los desafíos en oportunidades para fortalecer las habilidades de los miembros de la institución. Entonces se puede afirmar que tanto la cultura organizacional como el liderazgo son elementos fundamentales que impulsan la acción, la motivación y el nivel de identificación del personal con su institución. (UA11)

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que un grupo ha

desarrollado para lidiar con problemas de adaptación externa e integración interna, sirviendo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (UA11)

La formación militar, engloba aspectos físicos, castrenses e intelectuales, se caracteriza principalmente por la enseñanza de valores y virtudes. La cultura militar abarca elementos visibles, morales y vocacionales. Los aspectos morales comprenden una comprensión implícita donde la ética y los valores se convierten en un credo, incluyendo disciplina, trabajo en equipo, autosacrificio, espíritu de cuerpo, ética y valores. (UA12)

Valores

La cultura militar es dinámica, ya que se construye sobre valores, normas y creencias que deben revisarse y actualizarse con el tiempo. La falta de comprensión de estas normas y valores como cultura por parte de los miembros del Ejército puede dar lugar a conflictos. (UA13)

Normas

Tabla 9

Categorías del Análisis de la Guía de Observación.

| Categoría | Subcategoría | Unidad a partir de la observación |
|--|--------------|--|
| Categoría 1: Liderazgo Militar Femenino | Organización | La capacidad de las tenientes coroneles durante los eventos que les toco afrontar resalta su capacidad de organización. Así los equipos de trabajo cumplieron con sus tareas asignadas las mismas que fueron ordenadas para su ejecución. Esta cualidad femenina es importante a la hora de liderar y conducir diferentes tareas. (UA14) |

| | | |
|--|-----------------------|---|
| | Comunicación asertiva | Las señoras oficiales supieron comunicar su intención para el cumplimiento de las tareas asignadas para los eventos de inspección y ejercicios en el terreno, lo que permitió a sus subordinados cumplir con las tareas asignadas sin problemas. (UA15) |
| | Templanza | A las señoras oficiales superiores no les peso el puesto de liderar a sus equipos durante la ejecución de los eventos pues supieron mantenerse calmadas en los imprevistos y dar órdenes claras a sus subordinados. (UA16) |
| Categoría 2: Cultura organizacional | Valores | Las oficiales supieron mantener el espíritu de cuerpo, el trabajo en equipos la disciplina y los diferentes valores respetando las normas establecidas. (UA17) |
| | Sinergia | Mantuvieron la cohesión del equipo sabiendo sacar lo mejor de los integrantes de sus equipos manteniendo las tradiciones militares de trabajar mejor ante presiones y situaciones difíciles. (UA17) |
| | Celebraciones | Al finalizar los eventos supieron compensar a sus equipos, pero dentro de los parámetros de las normas éticas permitidas mostrando nuevas formas de celebraciones con horarios de termino de cada evento. (UA18) |

4.4 Soporte de categorías

En esta sección se procederá a exponer con la adecuada justificación, las categorías y subcategorías obtenidas en el estudio realizado.

Tabla 10

Organización de categorías emergentes.

| Herramienta de recopilación | Categorías emergentes | Subcategorías |
|-----------------------------|----------------------------|--|
| Guía de observación | Organización | Mujeres combatientes Comunicación asertiva Templanza |
| Ficha documental | Liderazgo militar femenino | Organización |

| | | |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| | | Valores |
| | | Participación femenina |
| Guía de entrevista | Cultura organizacional | Sinergia |
| | | Visión |
| | | Adaptabilidad |
| | | Celebraciones |
| | | Normas |

Nota: Elaboración propia a partir del análisis de las categorías emergentes identificadas en las herramientas de investigación.

Al examinar la tabla anterior, se aprecia que las herramientas de recopilación de datos han generado categorías emergentes. Algunas de estas coinciden con las categorías previamente planteadas, mientras que otra observación interesante es la repetición de algunas categorías, evidenciando coincidencias en la percepción sobre el liderazgo y la cultura organizacional.

4.4.1 Visión

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón tenían una visión clara del funcionamiento de la unidad y cuál era el objetivo de su gestión a final del año.

Contar con una visión estratégica para determinar la dirección que se desea tomar en la institución es esencial. Además, un líder debe tener la capacidad de adaptarse al entorno y enfrentar los retos que conlleva ejercer un liderazgo efectivo (UA6)

Durante los eventos observados se pudo identificar que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón tenían una visión clara del final del evento de culminar con éxito, sin novedad y aportar a la misión del escalón superior.

4.4.2 Organización

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón mostraron la capacidad de organización para las diferentes tareas dentro del misionamiento de su unidad, así como en las diferentes actividades imprevistas que se presentaron.

Durante los eventos observados se pudo identificar que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón tenían desarrollada de manera coherente la capacidad de organización la cual se mostró durante las inspecciones y los ejercicios del terreno, al culminar con éxito dichos eventos.

4.4.3 Comunicación asertiva

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón supieron comunicar adecuadamente sus intenciones para el cumplimiento de sus tareas, así mismo supieron llegar a sus subordinados quienes se sintieron escuchados e importantes ante las lideresas.

El líder debe fomentar una comunicación clara y eficiente, contar con habilidades para la negociación, así como tener una visión política y estratégica. Además, debe ser capaz de inspirar y motivar a sus seguidores (UA6)

Durante los eventos observados se pudo identificar que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón podían transmitir sus órdenes con sencillez las cuales fueron comprendidas siendo un indicador de ello el éxito de dicho evento.

4.4.4 Templanza

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón supieron mantener la serenidad y la correcta toma de decisiones durante su gestión.

Durante los eventos observados se pudo identificar que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón, a pesar de las situaciones imprevistas, la presión del comando y la necesidad de cumplir las tareas dentro del tiempo previsto estas oficiales supieron mantener la templanza de un líder.

4.4.5 Organización

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón supieron organizar la unidad y las tareas asignadas con sencillez, practicidad y sin mayores complicaciones.

Durante los eventos observados se pudo identificar que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón supieron organizar sus tareas y sus equipos de trabajo con sencillez a pesar de las situaciones imprevistas.

4.4.6 Mujeres combatientes

El análisis documental reveló que, en países como Colombia, las mujeres han incrementado significativamente su participación durante los conflictos. Esto se refleja en el aumento de la presencia femenina en diversos rangos, tanto oficiales como suboficiales, quienes han asumido roles más activos en distintas etapas del conflicto mediante la ejecución de tareas tácticas. A pesar de que Colombia se destaca en América Latina por el alto índice de participación femenina en roles tácticos, aún tiene importantes lecciones que aprender de países como Noruega e Israel en términos de integración y aprovechamiento del potencial femenino en el ámbito militar. (UA7)

4.4.7 Liderazgo militar femenino

El análisis documental reveló que, Colombia viene demostrando que la incorporación de personal femenino en tareas de comando, control, dirección en las fases del conflicto, tiene resultados positivos, pues la capacidad de liderazgo del personal femenino referente a organización y toma de decisiones en situaciones de crisis le ha dado resultados positivos en diferentes momentos.

En los eventos analizados, se identificó que las tenientes coroneles al mando de unidades tipo batallón demostraron una capacidad notable para cumplir exitosamente con las misiones asignadas. Lograron organizar a sus equipos y distribuir las tareas de manera eficiente, destacando especialmente en su habilidad para comunicar sus objetivos de forma clara y efectiva.

4.4.8 Adaptabilidad

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón supieron adaptarse a diferentes situaciones imprevistas propias del ejercicio del mando durante la gestión como líderes de unidades tipo batallón.

La "efectividad del estilo de liderazgo" se refiere a la medida en que los ajustes en el estilo de liderazgo son adecuados según el nivel de madurez de las personas involucradas en diversas situaciones. La adaptabilidad se evalúa en función de cómo las respuestas del líder se alinean con los principios de la Teoría del Liderazgo Situacional. Esta adaptabilidad indica el grado en que los cambios en el estilo de liderazgo son apropiados para el nivel de madurez de los subordinados en diferentes contextos.

En los eventos analizados, se identificó que las tenientes coroneles al mando de unidades tipo batallón demostraron una capacidad notable de adaptarse a las situaciones que involucraron cambios de órdenes, cambios de situaciones y reducción de tiempo en la ejecución de tareas.

4.4.9 Sinergia

Al realizar la entrevista al personal de oficiales, técnicos y suboficiales expertos militares manifestaron que las señoras tenientes coroneles que comandaron unidades tipo batallón supieron organizar a su personal y sacar lo mejor de ellos para el cumplimiento de sus tareas.

De acuerdo con los eventos observados se pudo constatar que las oficiales mantuvieron la cohesión del equipo sabiendo sacar lo mejor de los integrantes de sus equipos manteniendo las tradiciones militares de trabajar mejor ante presiones y situaciones difíciles.

4.4.10 Cultura organizacional

Al realizar la revisión documental se pudo comprender que la conexión entre la cultura organizacional y el liderazgo ha establecido un sólido lazo, donde el esfuerzo colaborativo y el trabajo en conjunto crean sinergias, transformando los desafíos en oportunidades para fortalecer las habilidades de los miembros de la institución. En consecuencia, se puede afirmar que tanto la cultura organizacional como el liderazgo son elementos fundamentales que impulsan la acción, la motivación y el nivel de identificación del personal con su institución. (UA11)

4.4.11 Celebraciones

Al realizar las entrevistas a los expertos militares manifestaron que no hubo celebraciones tradicionales de fines de inspección, tampoco reuniones sociales que impliquen embriagarse, esta tradición como de los fines de inspección nunca existió bajo su comando.

En los eventos observados, se pudo constatar que, pese al éxito alcanzado en los eventos realizados, las celebraciones tuvieron un respeto a las normas estipuladas, donde destacaron los horarios de inicio y de fin de las reuniones; aporte importante al cambio de tradiciones de las celebraciones tradicionales.

4.4.12 Participación femenina

El hecho de realizar las entrevistas sobre oficiales superiores femeninas al mando de unidades tipo batallón es un indicador que la participación femenina se ha incrementado en las fuerzas armadas.

De acuerdo con la revisión documental se pudo constatar que la participación femenina activa en las fuerzas militares ya sea como líderes o subordinadas en operaciones, posibilita el establecimiento de redes de comunicación eficientes. Estas resultan fundamentales para agilizar los procesos informativos en actividades como registro, control del territorio y combate. (UA10)

En los eventos observados se pudo constatar que a diferencia de otros tiempos el liderazgo de personal femenino se está incrementando conforma las mujeres van avanzando en su carrera profesional.

4.4.13 Valores

De acuerdo con la revisión documental se pudo constatar que la formación militar, que engloba aspectos físicos, castrenses e intelectuales, se caracteriza principalmente por la promoción y enseñanza de valores y virtudes. La cultura militar abarca elementos visibles, morales y vocacionales. Los aspectos morales comprenden una comprensión implícita donde la ética y los valores se convierten en un credo, incluyendo valores como disciplina, trabajo en equipo, autosacrificio, espíritu de cuerpo, ética y valores. (UA12)

En los eventos observados se pudo constatar que las oficiales supieron mantener el espíritu de cuerpo, el trabajo en equipos la disciplina y los diferentes valores respetando las normas establecidas.

4.4.15 Normas

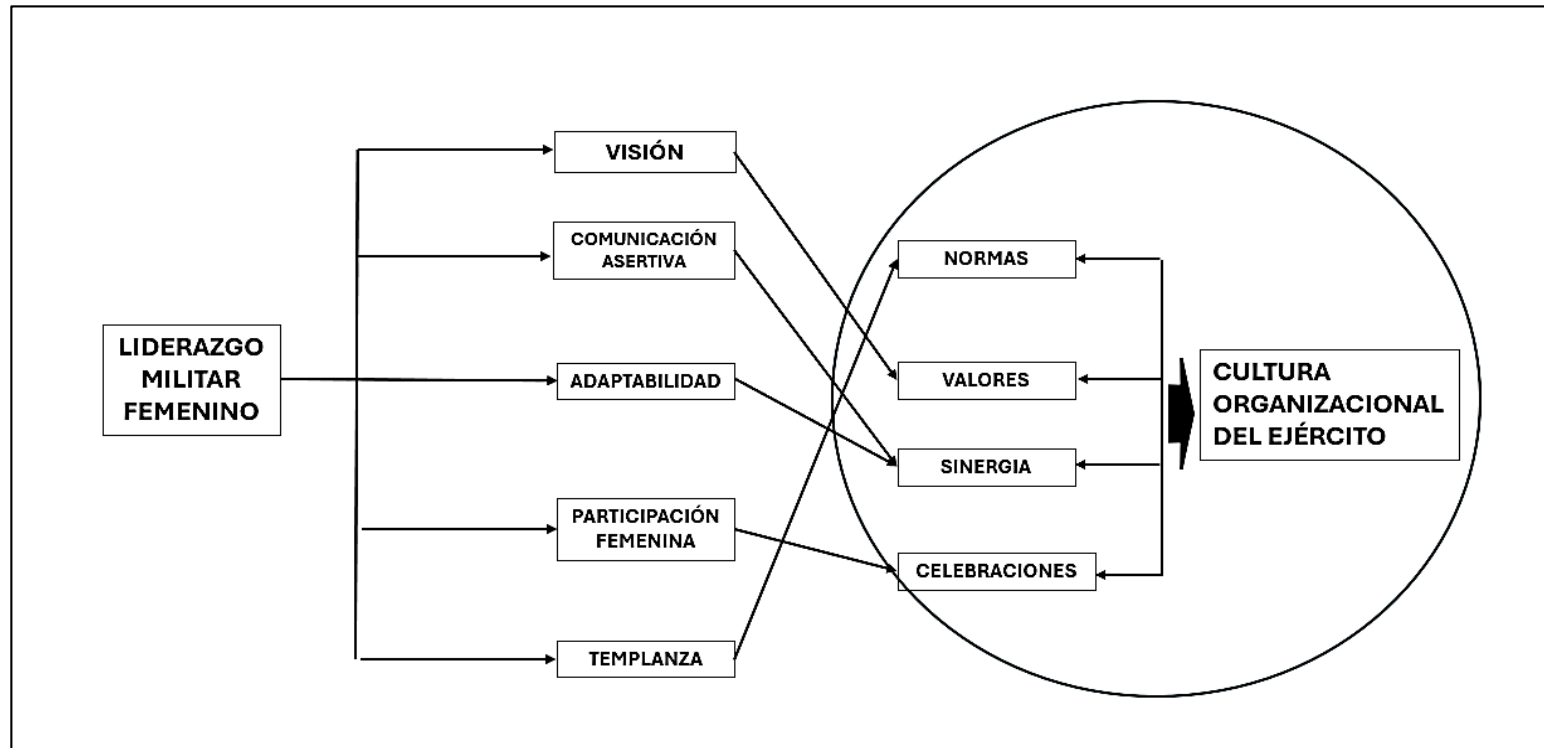
De acuerdo con las entrevistas realizadas a los expertos militares manifestaron que las oficiales mantuvieron el cumplimiento de las normas en el manejo de los recursos, de la gestión pública, del cumplimiento de metas de trabajo se respetaron con máximo detalle. (UA4)

En cuanto a los eventos observados se pudo constatar que la cultura militar es dinámica, ya que se construye sobre valores, normas y creencias que deben revisarse y actualizarse con el tiempo. La falta de comprensión de estas normas y valores como cultura por parte de los miembros del Ejército puede dar lugar a conflictos. (UA13)

4.5 Red semántica

Figura 1

Red semántica



De acuerdo con la Red Semántica se puede inferir que el liderazgo militar femenino expresado en subcategorías como la visión, comunicación asertiva, la adaptabilidad, el incremento de la participación femenina y la templanza tienen una relación directa positiva en la cultura organizacional específicamente en las subcategorías de normas, valores, sinergia y celebraciones.

4.6 Triangulación

Tabla 11

Triangulación 1

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Liderazgo militar femenino | Durante los eventos observados de la inspección del Btn Int 113 y los ejercicios en el terreno del Btn Int 111 y el Btn Com 115, quedo plasmado la capacidad de liderazgo del personal de oficiales femeninas en su rol de comandantes de batallón asumiendo las funciones con suficiente visión, responsabilidad, adaptabilidad y comunicación asertiva. | Durante las entrevistas realizadas a los expertos militares que trabajaron bajo el liderazgo de oficiales varones y oficiales mujeres se pudo determinar que el liderazgo femenino es diferente en responsabilidad, comunicación asertiva y que por otro lado modifican la cultura organizacional al no ejecutar celebraciones tradicionales sino más bien respetando las normas. | De acuerdo con los textos analizados se pudo entender que existe una mayor participación femenina en las fuerzas armadas tanto en roles de ejecución y cumplimiento como de liderazgo, siendo este último el de mayor crecimiento y desarrollo creando una percepción positiva en el liderazgo militar y la cultura organizacional. | El liderazgo militar femenino ha tenido un incremento el cual se nota en las oficiales femeninas que cumplen con funciones de comando a nivel batallón, este liderazgo es bien percibido por el personal subordinado y los eventos observados muestran la capacidad de liderazgo de estas. |

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|---------------|--|---|---|---|
| Visión | Durante los eventos observados, fue evidente que las oficiales femeninas que desempeñaron roles como comandantes de batallón demostraron una notable capacidad para articular y proyectar una visión estratégica clara. Estos líderes no solo se enfocaron en las tareas inmediatas, sino que también mostraron una comprensión amplia del panorama general, considerando los resultados esperados al final de su gestión. Esto incluyó un enfoque en el desempeño integral de la unidad bajo su mando y | Los entrevistados, expertos en el ámbito militar, coincidieron en que las oficiales femeninas, particularmente aquellas en el grado de teniente coronel, evidenciaron un enfoque claro y bien estructurado respecto al cumplimiento de la misión de las unidades que lideraban. Según sus percepciones, estos oficiales no solo comprendían a profundidad los objetivos estratégicos de su comando, sino que también sabían comunicar dicha visión a su personal, lo que resultó en un alineamiento efectivo de esfuerzos. Además, los entrevistados destacaron que los oficiales demostraron una | Los textos revisados subrayan que una de las características fundamentales de un líder efectivo es ser visionario. Esto implica no solo definir un objetivo claro hacia el cual dirigir a su equipo, sino también desarrollar estrategias adecuadas para alcanzarlo. Un líder visionario es capaz de anticipar necesidades, motivar a su personal y adaptarse a los cambios en el entorno operativo, asegurando que la misión se cumpla de manera eficiente. En el contexto militar, esta capacidad adquiere aún más relevancia, dado que la claridad de visión permite manejar recursos, | La visión es, sin lugar a duda, una característica clave del liderazgo militar y uno de los pilares sobre los que se construye el éxito de cualquier misión. En el caso de las oficiales femeninas analizadas, se evidencia que esta capacidad no solo está presente, sino que también se ejerce con un nivel destacado. Las observaciones realizadas durante eventos en el terreno mostraron cómo estos líderes pudieron conceptualizar y proyectar el futuro deseado de sus unidades, asegurándose de que cada integrante del equipo comprendiera y |

en el cumplimiento exitoso de la misión asignada. Su habilidad para prever los desafíos y alinear los esfuerzos de su equipo hacia objetivos concretos resaltó como una cualidad distintiva que contribuyó al fortalecimiento del liderazgo dentro de las unidades.

gran capacidad para transmitir confianza, inspirar a sus equipos y mantener una dirección constante hacia el logro de los resultados esperados, incluso frente a condiciones adversas o desafíos operativos.

personas y estrategias en escenarios de alta presión. De acuerdo con los documentos analizados, esta cualidad no solo es esencial para el éxito de la misión, sino también para el desarrollo de la cohesión y el compromiso dentro del equipo.

Tabla 12

Triangulación 2

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|------------------------------|--|---|---|---|
| Comunicación asertiva | A lo largo de los eventos analizados, fue evidente que las oficiales femeninas, en su condición de líderes, destacaron en su capacidad para comunicarse de manera asertiva. Se pudo observar que sus mensajes, tanto en términos de visión como de intención, fueron transmitidos de forma sencilla, práctica y adaptada al contexto en el que se encontraban. Esta claridad permitió que el personal bajo su mando comprendiera | Los testimonios de los entrevistados fueron consistentes en resaltar que las oficiales femeninas no solo se limitan a transmitir instrucciones, sino que también demuestran una notable capacidad para escuchar activamente a su personal. Este acto de escucha genera una percepción de interés genuino hacia las necesidades y preocupaciones de los subordinados, fortaleciendo la relación interpersonal en el equipo. Además, se enfatizó que la claridad y la simplicidad en la manera en que los oficiales comunican sus | De acuerdo con los documentos analizados, la comunicación asertiva se identifica como una característica indispensable en cualquier líder exitoso. Esta habilidad les permite no solo transmitir sus ideas y objetivos de manera efectiva, sino también establecer una conexión profunda con sus liderados. La documentación revisada destaca que, a través de la comunicación asertiva, los líderes logran alinear las expectativas, reducir conflictos y generar un sentido de pertenencia dentro del grupo. En el caso | De la integración de las observaciones realizadas, las entrevistas recogidas y el análisis documental, se concluye que la comunicación asertiva es una habilidad que las oficiales femeninas han incorporado de manera sobresaliente en su liderazgo. En los eventos observados, fue evidente que estos líderes lograron transmitir sus ideas de manera clara, práctica y efectiva. Paralelamente, los entrevistados reconocieron su capacidad para escuchar con empatía y transmitir directrices de manera |

fácilmente las directrices órdenes permiten que estas de las oficiales femeninas, comprensible, lo que impartidas, lo que facilitó sean entendidas sin se observa que esta refuerza su imagen como la coordinación y ambigüedades. Este enfoque capacidad les ha permitido líderes cercanos y ejecución de las tareas en la comunicación asertiva no influir positivamente en sus competentes. asignadas. La asertividad solo garantiza el cumplimiento equipos, asegurando que las en su comunicación de las tareas, sino también tareas se lleven a cabo de generó un ambiente también fomenta un ambiente manera eficiente y en un laboral efectivo, de respeto mutuo y confianza ambiente laboral armónico. caracterizado por el dentro de los equipos de entendimiento mutuo y la trabajo. colaboración entre las partes involucradas.

Tabla 13

Triangulación 3

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|----------------------|--|--|--|--|
| Adaptabilidad | Durante los eventos observados se pudo percibir que las oficiales femeninas supieron adaptarse con facilidad a los cambios de órdenes, a los cambios de situaciones y dar órdenes de manera coherente. Esta flexibilidad se manifiesta en su habilidad para ajustar sus decisiones y estrategias de manera coherente y oportuna, asegurando así el cumplimiento de los objetivos establecidos. | Los entrevistados manifestaron que las oficiales femeninas tienen una capacidad innata para adaptarse a los cambios que involucra la función de liderazgo. Los entrevistados también mencionan que esta habilidad les permite tomar decisiones rápidas y acertadas, lo que no solo asegura la eficacia en sus tareas, sino que también fortalece la cohesión y el respeto dentro del equipo. | Los textos analizados resaltan la característica de que los líderes puedan adaptarse y cambiar con el entorno, dado que los tiempos actuales requieren que podemos adaptarnos a los cambios o se corre el riesgo de quedar relegados en el tiempo. Los textos enfatizan que un líder adaptativo es aquel que no solo responde efectivamente a los cambios del entorno, sino que también aprovecha las oportunidades que surgen de estos cambios. | Las oficiales femeninas que se han desempeñado como comandantes de Batallón han tenido la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios que ha implicado la función de liderazgo, hecho que les ha permitido cumplir con eficiencia sus funciones. Se puede afirmar que las oficiales femeninas han demostrado un alto nivel de adaptabilidad en el desempeño de sus funciones como comandantes de batallón. |

Tabla 14

Triangulación 4

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|-------------------------------|--|---|---|--|
| Cultura organizacional | Durante los eventos observados se pudo percibir que las oficiales femeninas respetan profundamente las tradiciones militares, sin embargo también respetan las normas creando un cambio cultural positivo en el ámbito militar. Este enfoque transformador evidencia su impacto en la construcción de un entorno organizacional más dinámico y alineado con los desafíos del presente. | Los entrevistados coincidieron que las oficiales femeninas están impactando de manera positiva la cultura organizacional al respetar los principios y valores fundamentales de la institución. Los entrevistados destacaron que los oficiales fomentan un liderazgo que inspira confianza, refuerza la disciplina y promueve el trabajo en equipo sin comprometer los principios tradicionales que son la columna vertebral de la organización. | Se evidenció que la cultura organizacional y el liderazgo militar son elementos inseparables y se influyen mutuamente, creando un entorno cohesivo y alineado con los objetivos institucionales. En el contexto militar, este vínculo se vuelve aún más significativo, ya que la cohesión y la alineación cultural son esenciales para garantizar el éxito de las misiones y la operatividad de las unidades. | La cultura organizacional se ve influenciada por el liderazgo militar al respetar los principios, valores y normas establecidas, adaptándose a los cambios promovidos, las oficiales femeninas han demostrado ser agentes de cambio positivo en esta área. Su liderazgo no solo respeta profundamente las tradiciones y normas militares, sino que también las fortalece al incorporar elementos de modernidad que promueven la inclusión, la flexibilidad y la adaptabilidad. |

Tabla 15*Triangulación 5*

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|-------------------|--|--|---|---|
| Valores | De acuerdo con los eventos analizados se pudo percibir que las oficiales femeninas respetaron los valores militares de espíritu de cuerpo, de integridad, de resiliencia y otros que mejoraron el desempeño de las funciones del batallón que comandaron, su liderazgo basado en valores permitió fomentar un ambiente de respeto, disciplina y compromiso, aspectos esenciales para el éxito de cualquier unidad militar. | Los entrevistados coinciden que las oficiales femeninas durante su desempeño como comandantes de batallón tienden a tener un mayor respeto a los valores militares prescritos en los reglamentos haciendo que estos se noten con mayor énfasis en la lealtad, la disciplina y el espíritu de cuerpo fomenta un liderazgo que inspira confianza y motiva al personal bajo su mando contribuye a la construcción de un entorno de trabajo cohesivo, armónico y orientado al cumplimiento de la misión. | Los textos analizados concuerdan que los valores militares son parte del comportamiento, costumbres y formas de actuación de las organizaciones militares creando espíritu de cuerpo, sinergia y cohesión en sus integrantes, se enfatiza que un liderazgo basado en valores no solo refuerza la moral de los equipos, sino que también asegura el cumplimiento de las normas y objetivos estratégicos. | Los valores militares como el espíritu de cuerpo, la integridad, la lealtad escritos en los reglamentos se cumplen eficientemente ante el liderazgo femenino demostrando un cambio organizacional en la institución, han demostrado un respeto ejemplar por estos valores, marcando una influencia positiva en el desempeño de las funciones de los batallones que lideraron. |

Tabla 16*Triangulación 6*

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|-------------------|--|---|--|--|
| Normas | En los eventos observados se pudo percibir que las oficiales femeninas tienen una mayor predisposición al cumplimiento de las normas. Esta actitud se reflejó en su conducta diaria y de la manera en que lideraron a sus equipos, mostrando un respeto riguroso hacia los procedimientos establecidos y las disposiciones internas de la institución militar. | Los entrevistados manifestaron que sus comandantes femeninas tienen a ser más respetuosas con las normas establecidas, aspecto que difiere de un liderazgo masculino, sobre todo en la gestión pública y en el respeto a sus subordinados. Este enfoque normativo se destacó especialmente en áreas como la gestión de recursos y el trato hacia el personal, promoviendo un ambiente de trabajo más respetuoso y organizado. | Las normas de una organización son la parte intangible que mantiene una organización, es aún que no se vea físicamente ayudan a mantener el norte de esta respecto a la consecución de sus objetivos. En el contexto militar, donde la precisión y el orden son esenciales, el respeto por las normas es un requisito indispensable para el éxito operativo. | Las oficiales femeninas que se desempeñaron como comandantes de batallón tuvieron un mayor apego a las normas organizacionales que rigen la vida militar tanto en la gestión de recursos como en el respeto a sus integrantes. El respeto y cumplimiento de las normas es un pilar fundamental en la vida militar, y su observancia es clave para garantizar el orden, la disciplina y la eficacia en el logro de los objetivos. |

Tabla 17

Triangulación 7

| Categorías | Observación | Entrevista | Análisis documental | Síntesis integrativa |
|--------------------|--|---|---|---|
| Tradiciones | En los eventos analizados se pudo percibir que las lideres femeninas mantuvieron la resiliencia y el espíritu de cuerpo, así como la mística militar demostrada en el cumplimiento de las metas, en las celebraciones por los méritos pusieron horas de inicio y de termino manteniendo al grupo en condiciones para no afectar lo avanzado. | Los entrevistados manifestaron que a pesar de salir bien en las inspecciones o de celebrarse alguna actividad festiva que involucraba a la unidad, no se permitieron excesos ni otros aspectos que normalmente son tradición del Ejército, aspectos que se hicieron notar entre los integrantes de la unidad. | Las tradiciones son parte esencial de la cultura organizacional; las tradiciones militares son parte inherente a la cultura militar, el mantenimiento y respeto de estas son una forma de liderazgo que mantiene a una institución castrense. | Las oficiales femeninas han respetado las tradiciones dentro del marco de las normas y los valores; estas han afectado la percepción de la tradición militar en lo que respecta a las celebraciones sin embargo los subordinados supieron apreciar estos cambios. |

Capítulo V: Diálogo teórico empírico

Hernández, Fernández y Baptista (2007) definen la discusión en una investigación como el análisis y explicación de los resultados obtenidos en relación con las expectativas iniciales y los resultados previos publicados por otros autores (antecedentes), así como con teorías establecidas y creencias generalizadas. Este proceso permite situar los hallazgos en un contexto más amplio, evaluando su coherencia con la literatura existente y la validez de las suposiciones teóricas que sustentan el estudio.

En la presente investigación se ha establecido una conexión entre los resultados obtenidos y las bases teóricas revisadas, corroborando los hallazgos con los antecedentes internacionales y nacionales. Este análisis permite confirmar o refutar los supuestos iniciales, enriqueciendo la comprensión del impacto del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú.

Los resultados de la investigación confirman que las oficiales femeninas poseen competencias estratégicas clave como la comunicación asertiva, la adaptabilidad y la visión de liderazgo. Estas características fueron percibidas de manera positiva dentro de sus unidades, alineándose con el objetivo general de determinar la percepción del liderazgo femenino en la cultura organizacional. Además, se verificó que las oficiales enfrentan desafíos específicos relacionados con estereotipos de género y estructuras jerárquicas tradicionales, en concordancia con los objetivos específicos de analizar su capacidad de adaptación y visión estratégica.

En cuanto a la teoría de la congruencia de roles (Eagly & Karau, 2002), esta proporciona una base sólida para interpretar las barreras culturales enfrentadas por las mujeres líderes en un entorno predominantemente masculino. Los resultados de esta corroboran que las oficiales femeninas desafiaban los prejuicios asociados a su género, logrando equilibrar atributos de investigación típicamente femeninos, como la empatía, con competencias estratégicas y de mando específicamente asociados al liderazgo masculino. Esta integración ha permitido redefinir el paradigma del liderazgo dentro del Ejército del Perú, evidenciando una transformación cultural que resalta la importancia de un enfoque más inclusivo.

Por otro lado, la teoría de la cultura organizacional de Geertz y Pacanowsky (1983) destaca cómo las interacciones y símbolos compartidos moldean las dinámicas organizacionales. En este estudio, se constató que los oficiales han introducido nuevos valores y prácticas que enriquecen la cultura militar, como la promoción del respeto, la comunicación abierta y la colaboración. Estos cambios coinciden con la idea de que las mujeres líderes contribuyentes a la evolución de la cultura organizacional mediante la incorporación de nuevas perspectivas.

Los antecedentes internacionales, como el estudio de Egnell y Alam (2019), muestran que las mujeres líderes en el ámbito militar rompen estereotipos y fomentan la cohesión en sus unidades. Los hallazgos de este informe concuerdan con estas afirmaciones, ya que las oficiales peruanas han demostrado habilidades similares en situaciones de alta presión, mejorando la cohesión y efectividad con sus subordinados.

A nivel nacional, los trabajos de Mosquera (2022) y Aguilar (2022) destacan que el liderazgo femenino en el Ejército del Perú enfrenta resistencias culturales, pero también evidencia un potencial transformador en la modernización de la institución. Este estudio confirma que, aunque persisten barreras significativas, las mujeres líderes están redefiniendo las normas tradicionales y fortaleciendo la cultura organizacional mediante su contribución estratégica.

Es así que se afirma que el liderazgo militar femenino tiene un impacto positivo en la cultura organizacional del Ejército del Perú, a pesar de las barreras culturales y estructurales. Los hallazgos refuerzan las teorías revisadas y los antecedentes analizados, subrayando la necesidad de continuar promoviendo una cultura inclusiva que permita a las mujeres alcanzar posiciones de liderazgo sin restricciones. Este análisis no solo confirma la relevancia del liderazgo femenino como motor de cambio, sino que también abre nuevas perspectivas para la implementación de políticas inclusivas en el Ejército del Perú, donde las mujeres ocupen cargos de alta confianza y lideren batallones, Brigadas y Divisiones.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Primero. Para el objetivo, determinar la percepción del liderazgo militar femenino dentro de la cultura organizacional del Ejército del Perú, se ha obtenido que las oficiales femeninas han logrado integrar competencias clave como la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y la ética profesional, características que no solo fortalecen la cohesión de las unidades bajo su mando, sino que también influyen en la modernización cultural de la institución. Este liderazgo se percibe como un motor de cambio que promueve el respeto y la equidad dentro de una estructura históricamente jerárquica y masculina. Sin embargo, también se identifican retos significativos derivados de barreras culturales y estructurales que limitan la plena integración de las mujeres en posiciones de alto mando. Estas resistencias son manifestaciones de estereotipos de género y normas tradicionales que aún prevalecen en la cultura militar. A pesar de ello, las líderes femeninas han demostrado su capacidad para transformar estas percepciones mediante su desempeño y resultados, consolidando así una percepción que reconoce el valor y la efectividad de su liderazgo.

Segundo. Para el segundo objetivo, conocer la visión estratégica de las oficiales femeninas en el liderazgo militar, se ha establecido que poseen una visión estratégica orientada tanto al cumplimiento de las misiones operativas como al fortalecimiento de la estructura organizacional. Esta visión incluye la capacidad de identificar oportunidades para optimizar procesos, fortalecer la cohesión interna y promover un liderazgo inclusivo y colaborativo. Además, esta visión estratégica se traduce en la adopción de enfoques innovadores que desafiaban los paradigmas tradicionales. Las líderes femeninas no solo trabajan para alcanzar los objetivos institucionales, sino que también buscan construir un entorno que fomente el respeto, la igualdad de oportunidades y la diversidad dentro de la institución.

Tercero. El tercer objetivo, comprender la capacidad de adaptación de las oficiales femeninas dentro de la cultura organizacional, se ha obtenido que en las oficiales femeninas se presenta como una fortaleza destacada en el contexto militar la capacidad de adaptación. En un entorno caracterizado por su rigidez estructural y resistencia al cambio, las mujeres líderes han sabido integrar prácticas innovadoras y soluciones estratégicas que favorecen tanto el desempeño operativo como el clima organizacional.

Esta investigación demuestra que el liderazgo militar femenino es un componente clave en la transformación de la cultura organizacional del Ejército del Perú, no obstante, para maximizar el impacto positivo del liderazgo femenino, es esencial implementar políticas y estrategias que reduzcan las barreras culturales y estructurales, fomenten la igualdad de

género y faciliten el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo de alto nivel. Este enfoque no solo fortalecerá la cultura organizacional del Ejército del Perú, sino que también contribuirá a consolidar una institución.

6.2. Recomendaciones

Primero. Se recomienda que el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) implemente programas de formación en liderazgo inclusivo dirigidos tanto a oficiales femeninas como masculinos. Estos programas deben enfocarse en desarrollar habilidades de comunicación asertiva, adaptabilidad y gestión del cambio, promoviendo una cultura organizacional que valore y potencie las competencias de las mujeres líderes. Además, se incluyan módulos específicos sobre equidad de género y resolución de conflictos para reducir los estereotipos de género en los ambientes laborales.

Segundo. La Inspectoría General del Ejército (IGE), en colaboración con el Comando de Educación y de Doctrina del Ejército (COEDE), debe establecer una red de mentoría para oficiales femeninas en diferentes grados. Esta red debe conectar a mujeres líderes experimentadas con aquellas que están iniciando sus carreras, ofreciendo orientación, así como la transferencia efectiva de conocimientos, habilidades y valores esenciales para el liderazgo militar.

Tercero. El Comando de Personal del Ejército (COPERE), debe liderar campañas de estrategia integral de sensibilización para todo el personal militar, enfocada en promover la equidad de género y resaltar el valor estratégico del liderazgo femenino dentro de las fuerzas armadas. Esta tarea no solo implica difundir información, sino también transformar percepciones y comportamientos a través de una campaña estructurada, inclusiva y sostenida en el tiempo.

Cuarto. Se recomienda se profundice la problemática que no se abordado. Actualmente, existe un problema significativo en el desarrollo profesional de las oficiales femeninas dentro de las Fuerzas Armadas. Que del cien por ciento de mujeres que ingresan a la Escuela Militar de Chorrillos, hasta la actualidad solo un treinta por ciento de ellas alcanzado el grado de Teniente Coronel una de las consecuencia es, que las oficiales del grado de mayor que postulan no logran alcanzar una vacante en el examen de ingreso a la Escuela de Guerra del Ejército del Perú-Escuela Post grado, las posibles causas pueden ser: La falta de Motivación y Orientación Profesional, Desafíos en la Preparación Académica, Dedicación a la familia (madres). Este fenómeno no solo limita las oportunidades de las oficiales para ocupar roles de liderazgo estratégico, sino que también impacta en la equidad de género y el aprovechamiento del talento femenino dentro de la institución.

Referencias Bibliográficas

- Abarca, L. A. B. (2022). El Valioso Aporte de la Mujer al Ejército del Perú. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 109-119.
- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2)
- Agudelo, S. (2018). "La inclusión de las mujeres en las fuerzas armadas latinoamericanas: un análisis de género." *Revista de Estudios Militares y Estratégicos*
- AguilarS. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en el ejército.
- Alcázar, P (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122. Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional (scielo.org.bo)
- Amaya-Falcón, Y. S. (2022). Del mito al logo, un análisis epistemológico a la definición de tradición. *Santiago*, 110-119.
- Barriga L. (2017). *Revista Seguridad y Poder Terrestre (Revistas CEEEP) Perú.*
- Bobea (2021) "Mujeres en América Latina, la incorporación en uniforme: la feminización de las Fuerzas Armadas". Lima.
- Camacho (2019) "Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas". Lima – Perú.
- Campos & Núñez (2019) "El Rol de las Mujeres en las Fuerzas Armadas del Perú". *Revista Cultura Militar*. Perú.
- Corradi, L. (2020). "Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño del personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII-Ejército Argentino". Argentina.
- De Camilloni, A. R. (2008). Los profesores y el saber didáctico. AR De Camilloni, E. Cols, L. Basabe, y S. Feeney, *El saber didáctico*, 41-60.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591
- Fernández, A., & Ramirez, J. (2016). "Transformaciones en el liderazgo militar: la inclusión de mujeres en las fuerzas armadas latinoamericanas." *Revista de Sociología Militar*, 7(4), 210-225.
- Fuentes. (2022). Análisis del liderazgo femenino en las instituciones públicas en el estado de Chile. Chile.

- García, J. (2022). Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FFAA españolas. *Fuerzas de tierra de España*, 36.
- Georgetown Institute for Women, Peace, and Security (GIWPS). "Culture, Gender, and Women in the Military" (GIWPS).
- González, M., & Rodríguez, L. (2020). "Mujeres militares en América Latina: Avances y desafíos." *Cuadernos de Seguridad y Defensa*, 5(3), 29-50
- Herath, T. (2019). "Women in Combat: Challenging the Gender Norms." *Journal of Military Studies*, 25(4), 55-70. EEUU.
- Husain, y Talero. (2018). La mujer uniformada en la fuerza pública colombiana: un estudio sobre su liderazgo.
- Husain, Muñoz, y Talero. (2019). *caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de las alféreces en su fase mando*. Bogotá.
- Husain-talero. (2018). "La mujer uniformada". colombia.
- León, G. (2019). Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el ejército del Perú.
- Lima, M. C. (2020). "Género y liderazgo en las fuerzas armadas de América Latina." *Anuario Latinoamericano de Estudios Militares*, 9(2), 112-130.
- Luna Rodríguez, R. (2022). El Liderazgo y la inclusión de la mujer en las Fuerzas Militares de Colombia: una aproximación a los roles y beneficios de la inclusión de género en el Ejército Nacional. *Perspectivas En Inteligencia*, 14(23), 221–240. <https://doi.org/10.47961/2145194X.339>.
- Lupano (2020) "Liderazgo, Género y Prejuicio: Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes". Universidad de Palermo.
- Lupano, M. L., y Castro Solano, A. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología (Lima)*, 26(2), 195-218
- Manchego (2020) Influencia de la mujer en la cultura organizacional y las misiones de paz del ejército de Colombia". Bogotá.
- Morales-Urrutia, X. (2017). Mujeres en las fuerzas armadas: el caso del ejército ecuatoriano. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 2(4), 7-7.
- Mosquera. (2022). El liderazgo de la mujer militar desde la brecha de género. 36,37,38.
- Navarro Obeid, J. E., & Vergara Álvarez, M. L. (2021). Liderazgo femenino: una aproximación teórica desde la psicología. En Reyes-Ruiz, L., Carmona Alvarado, F., & Sánchez Villegas, M. (Eds.), *Aproximaciones epistemológicas y teóricas de las acciones investigativas en el doctorado en Psicología* (pp. 47-68). Ediciones Universidad Simón Bolívar

- Noreña-Chávez, D. A. (2019). Liderazgo militar: revisión literaria.
- Pacsi, A; Estrada, W; Pérez, A & Cruz, P. (2014) Liderazgo laissez faire. Universidad Peruana Union. Vista de Liderazgo laissez faire (upeu.edu.pe)
- Parada, C. (2015). liderazgo transformacional: Un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano. Bogotá.
- Pardo, C., y Velázquez, E. (2019). "Liderazgo femenino en el ejército: Experiencias en América Latina." *Revista de Política Militar y Género*, 4(1), 78-92
- Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50(2), 126-147
- Pérez, C. (2011). Una aproximación a la construcción de identidad de mujeres cadetes en la Escuela Militar del Ejército de Chile. *Calidad en la Educación*, (35), 165-192.
- Portilla, J. Taco, C (2020). Análisis de la cultura organizacional del Ejército ecuatoriano. Ecuador.
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Universidad de Deusto, España.
- Sanches, G. (2019). "Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el ejército del Perú". Perú.
- Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C. M., y Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 179-202.
- Serna. (2019). Bases ideológicas y actitudinales limitantes del liderazgo femenino en el ámbito castrense. Lima.
- Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Promonegocios. net*, 1.
- Uzuriaga Balanta, Mario Fernando; Osorio Quintana, Cesar Augusto; Arias Erazo, O. F. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos. Universidad Santiago de Cali.
- Vásquez, O. (2020). Otra Visión del Liderazgo Militar. In *XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos* (pp. 219-244).
- Vera, P. (2022) Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales. *Revista Seguridad y Poder Terrestre* 2(1):79-94. DOI: 10.56221/spt.v1i1.8
- Zeas, F.N. (2017). Educación en valores: una necesidad educativa. *Illari*, 46-48.
- Brown, B. (2018). "Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts". Random,
- Hoyt, C. L., y Simon, S. (2017). "Social Psychological Approaches to Women and Leadership Theory". In *Handbook of Research on Gender and Leadership*
- Denis, J. L., Langlely, A., y Sergi, V. (2017). "Leadership in the Plural". *Academy of Management Annals*

- López, A., y Núñez, J. C. (2020). "Efectividad de un programa de entrenamiento en habilidades sociales para mejorar la asertividad en adolescentes". *Revista de Psicología Educativa* 26(2), 123-130
- Alberti, R. E., y Emmons, M. L. (2019). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships* (10ª ed.). New Harbinger Publications (10ª ed.). New Harbinger Publications
- Peneva, I., y Mavrodiev, S. (2019). "A Historical Approach to Assertiveness". *Psychology in the Schools*, 56(1), 1-10
- Asana. (2024). "6 consejos para aumentar tu adaptabilidad en el lugar de trabajo". Asana
- Siglo BPO. (2024). "Innovación y adaptabilidad: las 10 claves del éxito laboral en 2024". Siglo BPO
- McKinsey y Company. (2023). "Aprovechar el impulso para desarrollar resiliencia de cara a un futuro de crecimiento inclusivo sostenible". McKinsey y Company.
- Mundo Adecco. (2023). "Siete habilidades de adaptabilidad para sobresalir en el trabajo". Mundo Adecco
- HubSpot. (2024). "20 valores empresariales importantes y su significado"
- Empuls. (2024). "¿Qué son los valores organizativos y cómo reforzarlos?".
- Smith, A. R. (2023). "Organizational Culture and Values in the Workplace: Aligning Mission and Action". Palgrave Macmillan.
- Heskett, J. L. (2022). *Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage*. Columbia Business School Publishing.
- Concepción Campos Acuña (2019) "El liderazgo femenino en el nuevo modelo de gestión: estrategias de igualdad real"
- Claudia Moreira Martins (2010) "Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares"
- Mónica del Pilar Balaguera-Rojas y Abdénago Yate-Arévalo (2019) "Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares"
- Leidy Johana Cabrera Cabrera y Ricardo Bernal Vallarino (2019) "Historia y educación militar para el futuro: Investigación formativa en ciencias militares"

ANEXO 1**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Titulo: Liderazgo Militar Femenino en la Cultura Organizacional del Ejército del Perú, 2023

| Preguntas de investigación | Objetivos | Teorías | Categorías | Subcategorías | Metodología | Análisis de datos |
|---|---|---|-----------------------------|---|---|--|
| <p>Pregunta general ¿Cuál es la percepción del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú?</p> <p>Preguntas específicas: ¿Cuál es la visión de las oficiales</p> | <p>Objetivo General Determinar la percepción del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú.</p> <p>Objetivos específicos Conocer la visión de las oficiales femeninas referente al Ejército del Perú,</p> | <p>Teoría de los Dos Factores de Fred Fiedler. Fiedler propuso que la eficacia del liderazgo depende de la interacción entre el estilo de liderazgo del individuo y la situación en la que se encuentra.</p> | Liderazgo militar femenino. | <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Comunicación asertiva • Adaptabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Valores • Normas | <p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Descriptiva</p> <p>Método: Hermenéutico-interpretativo</p> <p>Muestra:</p> | <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Análisis documental • Observación <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de entrevista • Guía de observación • Ficha de análisis de observación |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|
| <p>femeninas referente al Ejército del Perú en términos de liderazgo estratégico?</p> <p>¿Cuál es la capacidad del personal femenino para adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan dentro de la cultura organizacional del Ejército del Perú?</p> | <p>en términos de liderazgo estratégico.</p> <p>Comprender la capacidad que tiene el personal de oficiales femeninas para adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan dentro de la cultura organizacional del Ejército del Perú.</p> | <p>Identificó dos factores clave: la relación líder-miembro y la estructura de la tarea.</p> <p>Según Fiedler, los líderes pueden ser más efectivos en situaciones de alta o baja favorabilidad, dependiendo de su estilo de liderazgo.</p> | <p>Cultura organizacional del Ejército del Perú</p> | <ul style="list-style-type: none"> • tradiciones | <p>06 oficiales, 04 técnicos y suboficiales del batallón de intendencia N° 113 de la III División de Ejército.</p> | <p>Técnicas de análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Contenido. • Análisis Narrativo. • Análisis de Discurso. • Triangulación de Datos. |
|--|--|--|---|---|--|--|

ANEXO 2**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

1. ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 01

| | | |
|---|--|--|
| Entrevistados : | | |
| Grado Académico: | | |
| D.N.I. : | | |
| Lugar – fecha : | | |
| Experiencia alcanzada: | | |
| Título de la investigación: Liderazgo Militar Femenino en la Cultura Organizacional del Ejército del Perú, 2024. | | |
| N° | Items: Liderazgo Militar Femenino | |
| 01 | VISIÓN | |
| | (P1) | La visión de un líder es una declaración que articula un futuro deseado y que motiva a las personas a trabajar hacia ese objetivo común. Una visión fuerte puede ser un poderoso catalizador para la acción y el logro de metas significativas. Durante el ejercicio del comando de la señora Teniente Coronel como Comandante de Batallón ¿cuál era la visión que ella transmitía hacia sus subordinados? |
| | (P2) | ¿En qué medida cree que su jefa inspiró a los miembros del batallón a trabajar hacia metas comunes a largo plazo? |
| | COMUNICACIÓN ASERTIVA | |
| (P3) | La comunicación asertiva es un estilo de comunicación en el que una persona expresa sus pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, sin violar los derechos de los demás. Proceso en el que además sabes escuchar con empatía a sus colaboradores. Diga usted si la señora oficial durante el desarrollo de su gestión supo llegar al | |

| | | |
|--|-------------|---|
| | | personal ¿mostro atención a sus subordinados escuchándolos adecuadamente y transmitiendo en forma clara sus órdenes? ¿Respetaba sus opiniones? Explique. |
| | (P4) | ¿Cree que la señora Teniente Coronel practicó la escucha activa y fomentó un ambiente de comunicación abierta y respetuosa? |
| ADAPTABILIDAD | | |
| | (P5) | Los comandantes de unidad del ejército del Perú enfrentan órdenes y contraórdenes, lo que les obliga a cambiar de situación intempestivamente. ¿La señora oficial superior, Comandante del Batallón, demostró flexibilidad para adaptarse? ¿Fue su adaptabilidad rápida o lenta? |
| | (P6) | ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo la señora Teniente Coronel en el ejercicio de su comando ajustó estrategias o enfoques en respuesta a desafíos inesperados? |
| Items 2: Cultura organizacional | | |
| VALORES | | |
| | (P7) | El Ejército del Perú se basa en principios y valores morales, como disciplina, espíritu de cuerpo, trabajo en equipo, honestidad, firmeza y amor a la patria, que son imperativos para los líderes militares. ¿Observó alguno de estos valores en la Comandante de Unidad? ¿Cuáles fueron? Explique. |
| NORMAS | | |
| | (P8) | ¿Cómo evaluaría la conducta de la señora Teniente Coronel en términos de respeto y cumplimiento de las normas legales y éticas? |
| TRADICIONES | | |
| | (P9) | ¿Usted notó alguna iniciativa la señora Teniente Coronel para fortalecer la cohesión del batallón a |

| | | |
|--|--------------|--|
| | | través de la promoción de valores y tradiciones militares? |
| | (P10) | Las tradiciones son parte integral de los ejércitos; es así como el Ejército del Perú no es ajeno a este concepto, ya que esta institución nutre y fortalece su unidad en función de ellas. Durante el comando de la señora Comandante de Unidad, ¿qué tradiciones fueron incorporadas o materializadas? |


ANEXO 3**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

sobre el proceso de elección de especialidades.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

| LUGAR Y FECHA | DNI | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | N° DE TELÉFONO |
|------------------------------|----------|---|----------------|
| Lima, 07 de febrero del 2024 | 43290325 |  | 945124260 |

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

| |
|---|
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2024. |
| <p>I. DATOS DEL EXPERTO:</p> <p>a. Apellidos y nombres : HUAYAN MONZON FRANKLIN EDISON</p> <p>b. Grado académico-profesión : MAGISTER EN CCMM – TTE CRL EP</p> <p>c. D.N.I. : 43290328</p> <p>d. N° de teléfono : 945124260</p> <p>e. Lugar y fecha : Chorrillos, 05 de febrero de 2024.</p> <p>f. Firma </p> |
| <p>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</p> <p>a. Autor(es) del instrumento : URSULA RAMOS/PAOLA CANO</p> <p>b. Institución a la que pertenece: EJERCITO DEL PERÚ</p> <p>c. Método de investigación : Cualitativa</p> <p>d. Tipo de entrevista : semiestructurada</p> |
| III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN |

| N° | Criterios | Indicadores | Valoración |
|----|-----------------------------------|--|------------|
| | | | De: 0 a 1 |
| 01 | Diseño | Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas. | 0.9 |
| 02 | Organización | Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas. | 0.9 |
| 03 | Estructuración | Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen | 0.8 |
| 04 | Secuencial | Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitoria. | 0.9 |
| 05 | Conectividad | Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario. | 0.9 |
| 06 | Intencionalidad | Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación. | 0.8 |
| 07 | Actualidad | Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes. | 0.9 |
| 08 | Contrastación de otros resultados | Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación. | 0.8 |
| 09 | Orientación a | Se concatenan las preguntas para alcanzar | 0.9 |

| | | | |
|---|---------------------------|--|-----|
| | solución de problemas | critérios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado. | |
| 10 | Análisis e interpretación | Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos. | 0.9 |
| IV.RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.87 | | V. OPINIÓN DE APLICACIÓN | |
| <p><u>Aspectos para la valoración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valida por 03 expertos - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 | | <p>El diseño de las preguntas se ha hecho para extraer la mayor cantidad de datos posibles de las experiencias, y conceptos de los participantes para construir una mejor idea sobre el proceso de liderazgo militar femenino y la cultura organizacional del Ejército del Perú.</p> | |

Ficha de datos personales del validador externo

1. HUAYAN MONZON FRANKLIN EDISON
2. DNI.....43290328.....
3. Especialidad.....COMUNICACIONES.....
4. Grado académico...MAGISTER EN CCMM.....
5. Profesión.....Oficial del Ejército.....
6. Colegiatura..... Código.....
7. Institución donde labora.....Ejército del Perú.....
8. Cargo que desempeña.....OFICIAL EM CGE.....
9. Denominación del instrumento
Guía de entrevista semiestructurada.....
10. Autor del Instrumento.....URSULA RAMOS/PAOLA CANO.....
11. Programa de Maestría...XII MCM-ESGE-EPG.....



.....
(Firma del experto)

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

| | | | |
|---|----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Apellido y Nombre del Informante | Cargo o Institución donde labora | Nombre del instrumento | Autor del Instrumento |
| CHECA LOAIZA CESAR | OFICIAL E.M. | Guía de entrevistas | URSULA RAMOS/PAOLA |
| Título de la Investigación "LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2024". | | | |

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


| CRITERIOS | INDICADORES | DEFICIENTE 00-20% | | | | REGULAR 21-40% | | | | BUENO 41-60% | | | | MUY BUENO 61-80% | | | | EXCELENTE 81-100% | | | |
|--------------------|--|----------------------|----|----|----|-------------------|----|----|----|-----------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|----------------------|----|----|--|
| | | 0 | 6 | 11 | 16 | 21 | 28 | 31 | 36 | 41 | 46 | 51 | 56 | 61 | 66 | 71 | 76 | 81 | 86 | 91 | |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | |
| 1. CLARIDAD | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 2. OBJETIVO | Está expresado en Capacidades observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica en el instrumento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las variables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teóricos de conocimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 8. COHERENCIA | Existe coherencia entre los índices e indicadores y las | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 10. PERTINENCIA | El inventario es aplicable | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Este instrumento guarda la pertinencia correspondiente con el tema de la investigación. Las preguntas han sido formuladas para extraer del participante sus ideas sobre el proceso de elección de especialidades.

84.0


III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

| LUGAR Y FECHA | DNI | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | N° DE TELÉFONO |
|--------------------------|----------|--|----------------|
| Lima, 13 de febrero 2024 | 43838033 |  | 971689883 |

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2024.

VI. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : CHECA LOAIZA CESAR
 b. Grado académico-profesión : MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES – TENIENTE CORONEL EP
 c. D.N.I. : 43838033
 d. N° de teléfono : 971689883
 e. Lugar y fecha : Chorrillos, 10 de febrero del 2024
 f. Firma 

g. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)

- e. Autor(es) del instrumento :
Humberto Martínez Silva
 f. Institución a la que pertenece:
ESGE COEDE
 g. Método de investigación :
Cualitativa
 h. Tipo de entrevista :
semiestructurada

h. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

| N° | Criterios | Indicadores | Valoración |
|----|-----------|-------------|------------|
|----|-----------|-------------|------------|

| | | | De: 0 a 1 |
|----|---|---|------------------|
| 01 | Diseño | Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas. | 0.8 |
| 02 | Organización | Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas. | 0.9 |
| 03 | Estructuración | Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen | 0.8 |
| 04 | Secuencial | Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitoria. | 0.9 |
| 05 | Conectividad | Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario. | 0.9 |
| 06 | Intencionalidad | Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación. | 0.9 |
| 07 | Actualidad | Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes. | 0.8 |
| 08 | Contrastación de otros resultados | Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación. | 0.8 |
| 09 | Orientación a solución de problemas | Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación | 0.8 |

| | | | |
|---|---------------------------|---|-----|
| | | planteado. | |
| 10 | Análisis e interpretación | Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos. | 0.9 |
| i. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.85 | | j. OPINIÓN DE APLICACIÓN | |
| <p><u>Aspectos para la valoración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valida por 03 expertos - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 | | <p>APROBADO, SE ORIENTA A LA BUSQUEDA DE RESULTADOS, ES COHERENTE, DIRECTA, SENCILLA Y CLARA.</p> | |

Ficha de datos personales del validador externo

1. CHECA LOAIZA CESAR
2. DNI 43838033
3. Especialidad.....ARTILLERÍA.....
4. Grado académico...MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES
5. Profesión.....Oficial del Ejército.....
6. Colegiatura..... Código.....
7. Institución donde labora.....Ejercito del Perú.....
8. Cargo que desempeña...JEFE PLANEAMIENTO 33 BRIG INF
9. Denominación del instrumento.....Guía de entrevista
semiestructurada.....
10. Autor del Instrumento.....Ursula RAMOS/Paola CANO.....
11. Programa de Maestría...XII MCM-ESGE-EPG.....



.....
(Firma del experto)

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

| | | | |
|---|----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Apellido y Nombre del Informante | Cargo o Institución donde labora | Nombre del instrumento | Autor del Instrumento |
| GAVIDIA BARRABACHAN Jhon Karlo | DOCENTE EMGE | Guía de entrevistas | URSULA RAMOS/PAOLA |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2024". | | | |

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| CRITERIO | INDICADORES | DEFICIENTE 00-20% | | | | REGULAR 21-40% | | | | BUENO 41-60% | | | | MUY BUENO 61-80% | | | | EXCELENTE 81-100% | | | | |
|--------------------|--|----------------------|----|----|----|-------------------|----|----|----|-----------------|----|----|----|---------------------|----|----|----|----------------------|----|----|---|--|
| | | 0 | 6 | 11 | 16 | 21 | 28 | 31 | 36 | 41 | 46 | 51 | 56 | 61 | 66 | 71 | 76 | 81 | 86 | 91 | 9 | |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 1 | |
| 1. CLARIDAD | Esta formulado con lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 2. OBJETIVO | Está expresado en Capacidades observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica en el instrumento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las variables de | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspectos teóricos de conocimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 8. COHERENCIA | Existe coherencia entre los índices e indicadores y las | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| 10. PERTINENCIA | El inventario es aplicable | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |

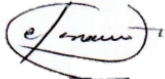
II. OPINIÓN DE

APLICACIÓN:

Este instrumento guarda la pertinencia correspondiente con el tema de la investigación. Las preguntas han sido formuladas para extraer del participante sus ideas sobre el proceso de elección de especie

84.5


III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

| LUGAR Y FECHA | DNI | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | N° DE TELÉFONO |
|-----------------------------|----------|--|-------------------|
| Lima, 12 de febrero 2024 | 43814825 |  | 965352271 |

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “LIDERAZGO MILITAR FEMENINO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2024”.

DATOS DEL EXPERTO:

1. Apellidos y nombres : GAVIDIA BARRABACHAN JHON
KARLO
2. Grado académico-profesión : MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES
– TENIENTE CORONEL EP
3. D.N.I. : 43814825
4. N° de teléfono : 965352271
5. Lugar y fecha : Chorrillos, 13 de febrero 2024
6. Firma 

DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)

- a. Autor(es) del instrumento : URSULA
RAMOS/PAOLA CANO
- b. Institución a la que pertenece: ESGE-
EPG
- c. Método de investigación : Cualitativa
- d. Tipo de entrevista :
semiestructurada

ASPECTOS DE EVALUACIÓN

| N° | Criterios | Indicadores | Valoración |
|----|-----------|-------------|------------|
|----|-----------|-------------|------------|

| | | | De: 0 a 1 |
|----|-------------------------------------|--|------------------|
| 01 | Diseño | Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas. | 0.8 |
| 02 | Organización | Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas. | 0.9 |
| 03 | Estructuración | Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen | 0.8 |
| 04 | Secuencial | Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitoria. | 0.9 |
| 05 | Conectividad | Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario. | 0.9 |
| 06 | Intencionalidad | Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación. | 0.9 |
| 07 | Actualidad | Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes. | 0.8 |
| 08 | Contrastación de otros resultados | Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación. | 0.8 |
| 09 | Orientación a solución de problemas | Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación | 0.8 |

| | | | |
|---|---------------------------|--|-----|
| | | planteado. | |
| 10 | Análisis e interpretación | Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos. | 0.9 |
| RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.85 | | e. OPINIÓN DE APLICACIÓN | |
| <p><u>Aspectos para la valoración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valida por 03 expertos - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 | | <p>El diseño de las preguntas se ha hecho para extraer la mayor cantidad de datos posibles de las experiencias, y conceptos de los participantes para construir una mejor idea sobre el proceso de liderazgo militar femenino y la cultura organizacional del Ejército del Perú.</p> | |

Ficha de datos personales del validador externo

- a. Apellidos y nombres: GAVIDIA BARRABACHAN JHON KARLO
- b. DNI.....43814825.....
- c. Especialidad.....MATERIAL DE GUERRA.....
- d. Grado académico...MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES
- e. Profesión.....Oficial del Ejército.....
- f. Colegiatura..... Código.....
- g. Institución donde labora.....Ejército del Perú.....
- h. Cargo que desempeña.....OO DE MG – Docente ESMGE.....
- i. Denominación del instrumento.....Guía de entrevista
semiestructurada.....
- j. Autor del Instrumento.....URSULA RAMOS/PAOLA CANO.....
- k. Programa de Maestría...XII MCM-ESGE-EPG.....



.....

(Firma del experto)

ANEXO 4**COMPROMISO ÉTICO**

DECLARACIÓN DE COMPROMISO ÉTICO

El presente trabajo de investigación titulado: **Liderazgo Militar Femenino en la Cultura Organizacional del Ejército del Perú, 2023**. Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Lima, promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo Bach. Ursula Yudit RAMOS TORRES y Bach. Paola Lizet CANO TORO estudiantes de la XII Maestría en Ciencia Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaramos bajo juramento que hemos desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de nuestro trabajo, apegándonos a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual nos sometemos al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.


Ursula Yudit Ramos Torres
DNI 43309843


Paola Lizet Cano Toro
DNI 4088553

ANEXO 5



CONSENTIMIENTO INFORMADO

**CONSENTIMIENTO INFORMADO
PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

A usted se le está invitando a participar en este estudio de investigación en la ESGE- EPG. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados.

Título del proyecto: Liderazgo Militar Femenino en la Cultura Organizacional del Ejército del Perú, 2023

Nombre de los investigadores:

- Paola Lizet CANO TORO
- Ursula Yudit RAMOS TORRES

Propósito del estudio:

El propósito es determinar la influencia del liderazgo militar femenino en la cultura organizacional del Ejército del Perú durante el año 2023.

Beneficios por participar: Tiene la posibilidad de conocer los resultados de la investigación por los medios más adecuados (de manera individual o grupal) que le puede ser de mucha utilidad en su actividad profesional.

Inconvenientes y riesgos: Ninguno, solo se le pedirá responder el cuestionario.

Costo por participar: Usted no hará gasto alguno durante el estudio.

Confidencialidad: La información que usted proporcione estará protegido, solo los investigadores pueden conocer. Fuera de esta información confidencial, usted no será identificado cuando los resultados sean publicados.

Renuncia: Su participación en este estudio es completamente voluntaria Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento, sin sanción o pérdida de los beneficios a los que tiene derecho.

Consultas posteriores: Si usted tuviese preguntas adicionales durante el desarrollo de la investigación, puede dirigirse a Departamento de gestión de la investigación de la ESGE-EPG

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

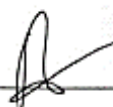
Declaro que he leído y comprendido, tuve tiempo y oportunidad de hacer preguntas, las cuales fueron respondidas satisfactoriamente, no he percibido coacción

ni he sido influido indebidamente a participar o continuar participando en el estudio y que finalmente acepto participar voluntariamente en el estudio.

Chorrillos, 18 de agosto del 2024

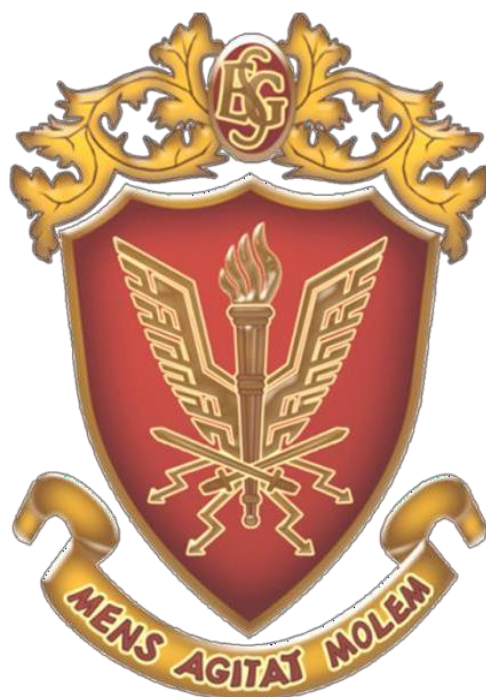


Paola Lizet CANO TORO
DNI 40880553



Ursula Yudit RAMOS TORRES
DNI 43309843

ANEXO 6



REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN




14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
30 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.