UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

**PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN
EMPRESARIAL**

**Influencia de las oficiales femeninas en la imagen de la Marina de
Guerra del Perú: perspectiva del oficial masculino**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen Empresarial

AUTORA

Aceijas Muñoz, Thalia Teresa de Jesús (0000-0001-9560-2896)

ASESORA

Valdivia Rossel, Maria Pia (0000-0001-6788-9885)

Lima, 03 de diciembre de 2019

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cerrar una etapa más de mi vida profesional con éxito, darme la sabiduría para complementar cada idea y verlo reflejado en este trabajo. Ha sido una gran bendición para mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por esta oportunidad, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi novio Oficial de Marina de Guerra del Perú por ser mi contacto directo y lograr acompañarme en todo este proceso de investigación. Muchos de mis logros se los debo a ustedes.

Finalmente, agradecida con todas las personas que participaron y formaron parte de este trabajo, por su tiempo, dedicación y comprensión.

Gracias a todos de corazón.

Influencia de las oficiales femeninas en la imagen de la Marina de Guerra del Perú: perspectiva del oficial masculino

Influence of Female Officers on the Image of the Navy of Peru: perspective of the Male Officer

Thalia Teresa de Jesús Aceijas Muñoz

Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Santiago de Surco, Lima - Perú

12thaliaaceijas@gmail.com

Identificador ORCID

0000-0001-9560-2896

Resumen

Actualmente, la mujer ha ganado presencia en los ámbitos político, social, cultural, deportivo, entre otros. El motivo de esta investigación es que varios obstáculos y barreras han sido impuestos por una sociedad históricamente liderada por hombres, pero a pesar de ello, las mujeres han demostrado su capacidad para ejercer diferentes cargos y funciones. En la vida militar con la Ley 26628, se permitió la participación de todas las mujeres que quieran formar parte de las Fuerzas Armadas. Por ello, el objetivo de esta investigación es conocer la experiencia de los oficiales masculinos y el impacto que ha tenido la inclusión de oficiales femeninas en la Marina de Guerra del Perú, así como su opinión con respecto a su presencia y contribución hacia la institución en las distintas dependencias y ámbitos laborales. De la misma manera, para brindar mayor sustento teórico se analizarán los conceptos de imagen corporativa, cultura organizacional, clima organizacional e igualdad de género relacionados con el trabajo. La metodología empleada será cualitativa, ya que se analizará la percepción que tiene el oficial masculino en la imagen de dicho instituto armado desde que ingresaron las oficiales femeninas, apoyándose en las interpretaciones y vivencias de cada entrevistado. Dentro de los resultados obtenidos, se identificaron tres categorías de investigación: adaptación de la institución, contribución de la mujer e institución moderna e inclusiva, destacando los cambios y modificaciones en las reglas, infraestructura y lenguaje, así como la necesidad de la presencia de la mujer para lograr tener una visión amplia, completa y con ello, obtener mejores resultados en beneficio de la institución. De esta manera, se pudo llegar a la conclusión que para los oficiales masculinos es una institución moderna que no le teme a los cambios que surgen en la sociedad peruana.

Palabras clave: Imagen Corporativa; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Igualdad de Género.

Abstract

Currently, women have gained presence in the fields of politics, social, cultural, sports, among others. The reason for this research is that several obstacles and barriers have been imposed by a society historically led by men, nevertheless women have demonstrated their ability to exercise different positions and functions. In the Peruvian Armed Forces, the participation of all women who want to be part of it was allowed in 1996 with the law No. 26628. Therefore, the purpose of this investigation is to analyze the experience of male officers on the impact that the inclusion of women in the Peruvian Navy has had, as well as their opinion regarding their presence and the contribution towards the institution in the different dependencies and work areas. In the same way, to provide greater theoretical support, the concepts of corporate image, organizational culture, organizational climate and gender equality related to work will be analyzed. The methodology used is qualitative, since it seeks to analyze the perception that the male officer has since the female officers entered, relying on the interpretations and experiences of each interview. Within the results obtained, three categories of research were identified: adaptation of the institution, contribution of women and modern and inclusive institution, highlighting the changes and modifications in the rules, infrastructure and language, as well as the need for the presence of the woman to achieve a broad, complete vision and with it, obtain better results for the benefit of the institution. In this way, it was possible to conclude that, for male officers, the Peruvian Navy is a modern institution who is not afraid of the changes that arise in peruvian society.

Keywords: corporate image; organizational culture; organizational climate; gender equality

Introducción

En la actualidad, las mujeres forman un componente esencial dentro de las fuerzas militares de un gran número de países en varios continentes. Sin embargo, su situación y el alcance de su representatividad varían significativamente según cada país (Carreiras, 2018). Las oficiales femeninas han experimentado una mezcla similar de luchas y recompensas al ingresar a la vida militar (Patten y Parker, 2011).

En el caso de República Dominicana, Bobea (2008) menciona que la incorporación de mujeres a las Fuerzas Armadas es una respuesta a la necesidad de ganar legitimidad social. Pero esto no significa que las mujeres se encuentren en igualdad de condiciones respecto de los hombres, especialmente en instituciones que, como las militares, están marcadas por una tradición sexista, verticalista y autoritaria. Este caso demuestra que las pocas mujeres que logran ascender en la carrera militar no ocupan, pese a contar con el rango adecuado, posiciones de mando y dirección. Esto significa que, en ciertos países, la influencia del personal femenino, sobre todo en el alto mando naval, sigue sin ser determinante y los principales tomadores de decisiones continúan perteneciendo al personal masculino. En el Perú, la Ley 26628, permitió la ampliación para las mujeres al acceso a las escuelas Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Armadas, siguiendo carreras militares bajo los mismos principios que rigen para el personal masculino (Congreso de la República del Perú, 1996). Cabe mencionar que, según la Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, Ley 28359, publicada el 28 de julio del 2004, los oficiales tienen iguales derechos y obligaciones con ciertas limitaciones basadas en criterios, objetivos y sexo.

La Marina de Guerra del Perú es una de las tres instituciones armadas a cargo del Ministerio de Defensa que tienen como objetivo principal la función de proteger nuestra soberanía marítima e integridad territorial. Por ello, cuenta entre sus filas, con personal superior, subalterno y de marinería, los cuales están integrados por ambos sexos y a su vez están subdivididos en distintas especialidades operativas, funcionales y administrativas, de acuerdo a su empleo en la institución (Marina de Guerra del Perú, 2019).

Desde la inclusión del personal femenino en el año 1996, la institución ha tenido importantes cambios y adaptaciones, los cuales han permitido construir su organización e imagen actual. Asimismo, el personal masculino ha sido partícipe y testigo de la evolución y transformación de la institución desde el ingreso de las femeninas. En ese sentido, se plantea la interrogante: ¿cómo ha repercutido la inclusión de las oficiales

femeninas en la imagen de la Marina de Guerra del Perú desde la perspectiva del oficial masculino?

Para analizar y responder dicha interrogante, el presente trabajo buscará conocer la experiencia de los oficiales masculinos con respecto al impacto que ha tenido la inclusión de femeninas en la Marina de Guerra del Perú, así como su opinión sobre su presencia y la contribución a la institución en las distintas dependencias y ámbitos laborales. Paralelamente, para brindarle un mayor sustento teórico a la presente investigación se analizarán los principales conceptos de imagen corporativa, cultura organizacional, clima organizacional e igualdad de género relacionados con el argumento en cuestión.

La metodología de investigación se basará en realizar entrevistas a oficiales masculinos que puedan brindar sus experiencias y conocimientos por medio de preguntas establecidas, las cuales nutrirán a las tres categorías de estudio: en primer lugar se considerará cómo ha sido el proceso de adaptación de la institución al incluirse las femeninas, sucesivamente se analizará cuál es su contribución actual desde el punto de vista laboral, social e institucional, y finalmente se estudiará la imagen de la Marina de Guerra del Perú como institución moderna e inclusiva.

Desde esta perspectiva, la presente investigación contribuye a fortalecer y ratificar la presencia de la mujer peruana en el desarrollo nacional, particularmente en un entorno ampliamente dominado por los masculinos, como son las Fuerzas Armadas.

1. Marco teórico

1.1. Imagen corporativa

La imagen es el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad, la percepción deseada por la compañía, se considera como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en los públicos. Sería un recurso, un activo propiedad de la empresa, algo que la compañía posee internamente: la comunicación, la identidad visual, los recursos humanos, físicos y financieros (Capriotti, 2013, p. 29).

Así mismo, se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, compuesta por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no, con la combinación de atributos ideal de dicho individuo (Pintado y Sánchez, 2013, p. 18). La imagen corporativa parte desde la significación mental que le da un determinado *stakeholder*. Es decir, la actitud que presente en relación con la organización, institución y empresa dependerá de los sentimientos y emociones que determinen una conducta favorable frente a estas (Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, 2017, p. 530).

Esa representación mental la conforma cada individuo y, por tanto, la imagen que una persona tenga de una empresa puede ser totalmente diferente a la que tenga otra (Pintado y Sánchez, 2013, p. 18). Cada persona puede tener una imagen única de una empresa, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías: la publicidad, lo que le cuenta el dependiente de la tienda, lo que le han dicho sus amigos, las experiencias que ha vivido con la empresa (tanto si son positivas, como si son negativas), la presentación del producto o servicios, los famosos asociados a la marca, adquieren una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de ella. La existencia de una buena imagen corporativa permitirá a la empresa: 1) Ocupar un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la imagen corporativa, la empresa existe para los públicos, está presente para ellos. 2) Facilitar la diferenciación de la compañía, de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de identidad propio, creando valor para los públicos, de tal manera que esa existencia debe ser valiosa para ellos, debe

tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos (Capriotti, 2013, pp. 10-11).

La imagen corporativa es uno de los activos más importantes de una organización. Actúa como un factor de comodidad para los clientes y les asegura que están comprando a los mejores. Además, influye en las actitudes, no solo de los clientes, sino también de los empleados, medios de comunicación, analistas, personas influyentes, etc., hacia una organización. Es difícil construir una imagen corporativa sólida en un entorno altamente concurrido y competitivo, y es mucho más complejo recuperarla si la imagen se ha empañado debido a ciertas razones. La imagen es frágil y cada acción por parte de la organización, sus líderes y empleados, es importante en términos de crear sentimientos en las personas. Si los sentimientos son positivos, las personas hacen un boca a boca positivo sobre la compañía, lo que ayuda a reducir los costos de adquisición y retención de clientes, mejores márgenes, lealtad de los empleados, valor para los accionistas y atención positiva de los medios. Pero si los sentimientos son negativos, las organizaciones podrían entrar en espirales de rendimiento negativo (Pamnani, 2016).

Por otra parte, según Zarebska (2010, p. 9), la imagen que identifica a una institución también puede definirse como un sistema que abarca todos los anuncios visuales, verbales y de comportamiento que la organización envía a su entorno interno y/o externo, los cuales expresan los valores y creencias que la empresa sigue en sus operaciones cotidianas, cuyo objetivo busca diferenciarla de otras y de esta manera construir una ventaja competitiva al tomar un lugar específico en la mente de los consumidores.

1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional va de la mano con el clima organizacional, hace referencia al ambiente existente entre los miembros de la organización, está ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Es un ambiente favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Franco, Andrião, Aurea, Rita da Silva, 2010, p. 2).

Dentro de todos los conceptos, hay teorías que mencionan que la cultura organizacional es un sistema abstracto y no específico, siendo uno de los temas menos entendible por los líderes y colaboradores de las empresas (Gong et al., 2019). Muchas veces el ambiente, la creación de un mejor lugar de trabajo, que se preocupe por la satisfacción del colaborador, incluye también aspectos físicos que van más allá de la prevención del accidente profesional. Por ejemplo, la duración de la jornada, los horarios, el contenido de trabajo, la propia organización de la misma área en la que se desarrolle, todo esto incide en la calidad de vida del trabajo y en el bienestar de los empleados. Es importante el rol del líder, ya que debe lograr que cada colaborador se sienta cómodo y

valorado dentro de la cultura organizacional de la empresa donde trabaja (Kaliappan y Kavitha, 2019).

Esta cultura es un recurso intangible que se convertirá en una fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sea flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa, logrando en cada colaborador su bienestar laboral (Medina y Zizaldrá, 2013, p. 36). Así mismo, la cultura corporativa también llamada cultura organización está formada por los procesos de comunicación organizacional, reglas, valores, principios, rituales, estilos de liderazgo, ideas y los comportamientos, tanto de los colaboradores como de las organizaciones (Nguyen et al., 2020, pp. 36-39).

1.3. Clima organizacional

El clima organizacional, también llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas (Ramírez y Velázquez, 2012, p. 5). Estos autores definen el clima organizacional como una función de la persona y su interacción con el ambiente organizacional.

Así mismo, según Zhang (2010, p. 189) en su estudio de investigación sobre el clima organizacional y sus efectos sobre las variables organizacionales, señala junto a otros autores que el clima organizacional es un grupo de características medibles en donde los miembros pueden percibir directa o indirectamente el entorno de trabajo, esto puede ser por diferentes factores. Para la autora, los elementos del clima organizacional tienen efectos positivos y negativos si es que no se desarrollan con el tiempo y esto se refleja en la satisfacción laboral, la eficacia, el estrés, rendimiento y la intención de rotación de los miembros del personal.

Por otra parte, según Schneider y Barbera (2014, pp. 9-10), el clima organizacional comprende las formas en que los empleados experimentan su entorno de trabajo. La investigación del clima ha perseguido el significado compartido que los empleados atribuyen a las políticas, prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, respaldados y esperados en el trabajo. Para cada empleado es esencial cómo se siente en su lugar de trabajo, ya que consideran que se debe cumplir con diferentes atributos que generen un buen ambiente de trabajo.

Es así que el clima organizacional generalmente es considerado una de las características más estables para una persona y organización. Por ello, la presencia clara de elementos positivos y afectivos reflejan directamente en el comportamiento de cada uno, logrando sea evidenciado (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2011, p. 30).

1.4. Igualdad de género

Es el concepto de que mujeres y hombres, niñas y niños puedan tener igualdad de condiciones, tratamiento, oportunidades, derechos humanos, dignidad para realizar todo su potencial y poder contribuir al (y beneficiarse del) desarrollo económico, social, cultural y político. La igualdad de género es, por lo tanto, la valoración igualitaria por parte de la sociedad, de similitudes y diferencias de hombres y mujeres, así como los roles que desempeñan. Está basada en que las mujeres y hombres son socios completos en el hogar, comunidad y sociedad. Igualdad no significa que las mujeres y los hombres se convertirán en lo mismo, sino más bien que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si nacen hombre o mujer (Unicef, 2017, pp. 3-8).

La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres, niñas y niños son tomados en consideración, reconociendo la diversidad de diferentes grupos y que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones sin limitaciones establecidas por estereotipos y prejuicios sobre los roles de género. Por lo tanto, la igualdad de género es una cuestión de derechos humanos y se considera una condición previa, además de un indicador, del desarrollo sostenible centrado en las personas (Unicef, 2017, pp. 3-8).

Asimismo, las Naciones Unidas menciona que vincular la igualdad de género con el desarrollo sostenible es importante por varias razones. En primer lugar, es un imperativo moral y ético. Los esfuerzos para lograr un futuro justo y sostenible no pueden ignorar los derechos, la dignidad y las capacidades de la mitad de la población mundial. Para ser efectivas, las acciones de política para la sostenibilidad deben corregir el impacto desproporcionado en mujeres y niñas de problemas económicos, sociales y ambientales. Finalmente, el conocimiento de las mujeres, su respaldo y acción colectiva, tienen un gran potencial para mejorar la productividad de los recursos, la conservación del ecosistema, el uso sostenible de los recursos naturales y para crear sistemas de energía, agua y salud más sostenibles. No capitalizar esto sería una oportunidad perdida. Las mujeres no deberían ser vistas como víctimas, sino como actores centrales avanzando hacia la sostenibilidad (United Nations, 2014, pp. 11-12).

2. Metodología

Para la presente investigación, la metodología a usar será cualitativa, pues se busca analizar la percepción que tiene el oficial masculino en la imagen de la Marina de Guerra del Perú desde que ingresaron las oficiales femeninas. Este método se apoya en la interpretación de la realidad social, los valores, las costumbres, las ideologías y cosmovisiones, que se construirán a partir de un discurso subjetivo, ya que el investigador asignará un sentido y un significado particular a la experiencia del otro (Robles, 2011, p. 41).

El paradigma de la investigación es de carácter interpretativo naturalista cualitativo, como lo menciona Carbajosa (2011). La razón de ser del paradigma es proveer respuestas o soluciones a los problemas que no podían resolverse. La mayoría de los autores aceptan la existencia de tres paradigmas en la investigación educativa: el

experimental, el interpretativo y el crítico, pero realmente el paradigma crítico es el mismo que el interpretativo y se contrapone al experimental. A su vez, los paradigmas son la forma principal y predominante de plantear y resolver problemas, corresponde a un marco conceptual en donde se prioriza problemas, métodos, técnicas de investigación, análisis, entre otros.

Para la recolección de datos se utilizó el instrumento de la entrevista, técnica cuyo principal objetivo es obtener datos de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generando entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio (Vargas, 2012, p. 119). El trabajo de campo consistió en realizar las entrevistas presenciales programadas entre la primera semana de julio y la última semana de septiembre.

De igual manera, en la selección de participantes para la realización de la actividad, se consideró como público objetivo a los oficiales masculinos de aquellas promociones que estuvieron directamente involucrados en los primeros años de la inclusión del personal femenino, con particular interés en el antes, durante y después de la incorporación de la primera promoción.

Todos los participantes son oficiales varones, cuya edad aproximada es de 35 años a más, con grados de tenientes a comandantes de buque. Se realizaron diez entrevistas presenciales, en donde se coordinó para comodidad del entrevistado que sea en su hogar o en un lugar donde se sientan cómodos y libres de poder expresarse. Se trabajó con una guía de 22 preguntas que fue aumentando de acuerdo al desarrollo de cada entrevista, en la que se trató de lograr una relación coloquial, cómoda y adecuada para el consultado. Las categorías abordadas fueron adaptación de la institución, contribución de la mujer y una institución moderna e inclusiva.

2.1. Consideraciones éticas

El Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2017) establece principios y normas prácticas para que la acción humana pueda orientarse adecuadamente hacia su finalidad propia. . Por esta razón, para el desarrollo de las entrevistas presenciales se entregó, a cada participante un consentimiento informado en donde se detalló, claramente el tema, la duración aproximada de la actividad y su finalidad. Asimismo, la autorización para grabar las voces, con la finalidad de poder transcribirlas y entregar dicha transcripción archivada junto al trabajo de investigación. Cabe resaltar, que como son oficiales que laboran actualmente en su institución es mejor para comodidad de cada uno, no publicar sus nombres ni apellidos por un tema de confidencialidad y respeto.

2.2. Riesgos y beneficios

Por un lado, uno de los riesgos podría ser que algunas femeninas logren escalar o tener cargos indebidamente, solo por el hecho de ser mujeres. Por otro lado, puede que las

femeninas al estar en las Fuerzas Armadas comprometan alguna misión en situación de combate u operaciones, pues tienen la inteligencia, pero en cuestión de aspectos fisiológicos la fuerza del masculino siempre prima en comparación con la femenina, siendo estos aspectos necesarios en las operaciones.

Esta investigación beneficia, ratifica y fortalece la presencia de la mujer peruana en el desarrollo nacional, especialmente en un entorno dominado por los masculinos, como son todas las Fuerzas Armadas.

3. Resultados

3.1. Resultados

Los resultados se han dividido en tres categorías de investigación, cada una de ellas con subcategorías que responden a la pregunta de investigación: ¿cómo ha repercutido la inclusión de las oficiales femeninas en la imagen de la Marina de Guerra del Perú desde la perspectiva del oficial masculino?

Para abarcar esta investigación se realizaron entrevistas presenciales a oficiales masculinos que pertenecen a períodos decisivos en el proceso de la incorporación a femeninas a la institución naval. Las preguntas establecidas proporcionaron las experiencias y conocimientos necesarios para alimentar las categorías, las cuales fueron desarrolladas con un orden lógico, iniciando por entender el largo y continuo proceso de adaptación de la institución en todos sus aspectos (reglamentario, infraestructural, social, etc.) a la presencia de femeninas. Luego, se pudo corroborar la relevante contribución que actualmente tienen las oficiales femeninas dentro del funcionamiento e imagen de la institución, particularmente resaltando que su influencia se torna como una necesidad en su funcionamiento, en donde se complementan y aportan opiniones de manera constructiva. Por último, se evidenció que la Marina de Guerra del Perú es una institución moderna e inclusiva por haber sabido adaptarse al crecimiento y empoderamiento de la mujer en la sociedad, además de resaltar su presencia y sus logros dentro de la institución.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas presenciales realizadas a los oficiales masculinos de la Marina de Guerra del Perú, considerando las categorías de investigación encontradas.

Tabla 1

Categorías de investigación

Categorías
1. Adaptación de la institución
Infraestructura
Reglas
Lenguaje
2. Contribución de la mujer
Necesidad
Igualdad de oportunidades
Romper estereotipos y paradigmas
3. Institución moderna e inclusiva
(Sin subcategorías)

Nota: Categorías de investigación encontradas de acuerdo a las entrevistas realizadas. Fuente: Elaboración propia.

Compromiso como institución

Adaptación de la institución

Respecto a la adaptación de la institución (ver tabla 1), la Marina de Guerra del Perú hace veintitrés años incorporó a las mujeres con la Ley 26628 el 19 de junio de 1996, lo que permitió el acceso de las mujeres a la Escuela de Oficiales de las Fuerzas Armadas. Los oficiales masculinos manifestaron que desde ese momento la institución tuvo que emitir nuevas disposiciones, normas, medidas de igualdad de condiciones, trato equitativo y diferentes políticas tanto para ellos como para las femeninas.

La Marina ha sabido adaptarse correctamente a estos tiempos en los cuales ya desde hace muchos años, las mujeres han ido poniendo, gracias a Dios igualdad de condiciones en todo tipo. En derechos, en deberes, en lo político, en lo militar. Yo creo que definitivamente ha sido una decisión muy acertada por parte de la Marina de querer adaptarse y estar en las mismas condiciones que estamos afuera en la vida civil (Oficial Naval, entrevista N.º 7).

Mencionaron también, que la infraestructura tuvo que cambiar, los camarotes fueron diferenciados por colores, siendo los camarotes rojos para las femeninas y los azules

para los masculinos. En cuanto a los baños, fueron ubicados en zonas particulares, estratégicas y cercanas a los camarotes de cada género.

Yo creo que la institución ya estaba bastante adecuada en todos los sentidos, tanto en camarotes, salones, carpetas, comedores y todos los espacios, porque no es que nosotros tengamos diferentes camas, o algo diferente. Todo ha seguido siendo igual, solo que para tener una mejor convivencia se han tenido que poner reglas y políticas para una mejor relación y más aún, sabiendo que se va a tener que convivir por 5 años con todas las personas de adentro (Oficial Naval, entrevista N.º 9).

Además, bajo sus experiencias la institución tuvo que implementar nuevas reglas y normas para una mejor convivencia. Manteniendo el respeto entre pares como primera norma. Por ejemplo, los masculinos antes de ingresar al camarote de las femeninas debían tocar tres veces la puerta hasta esperar que sean atendidos, y viceversa. De la misma manera, en los horarios de descanso, pues los masculinos no podían estar en los camarotes de las femeninas ni viceversa, sin previa autorización y permiso de los oficiales superiores. Así mismo, tienen la regla de que todos deben estar en sus camarotes a las 22:00 horas, equivalente a las 10:00 p. m., tiempo llamado como la hora del silencio en donde nadie podía transitar ni circular por los pasadizos, ya que todo aquel que lo hacía era porque pedía permiso con anticipación. Ese permiso era utilizado con frecuencia para estudiar algún curso o examen que tenían al día siguiente. Para ellos fue complicado el proceso de incorporación de las femeninas, pues estaban acostumbrados a convivir entre hombres en un espacio en donde no había tantas reglas, ni restricciones como las hay ahora. Cabe resaltar, que la hora del silencio se había implementado desde siempre, pero que con la llegada de las mujeres se volvieron más rigurosos, con el objetivo de que se cumplan las políticas y normas para que no existan problemas que perjudiquen al alumno(a), oficial más adelante.

Creo que al principio fue complicado para mí, para mis compañeras y para todos. Creo que más para ellas porque llegaban a un lugar completamente nuevo y distinto, donde había gran cantidad de varones, y parece mentira pero sí fue difícil para todos ese proceso de adaptación (Oficial Naval, entrevista N.º 3).

Así mismo, el lenguaje tuvo que ser cambiado y mejorado, pues utilizaban ciertas jergas y se trataban con algunos apelativos calificativos para demostrar la confianza o cariño que se tenían entre pares o promociones. Cuando solo había personal masculino, el adocinador (alumno de mayor grado que el otro) podía estar en la autoridad de ordenarlo, educarlo, y formarlo para que lleve la supervivencia dentro de la institución. Con el tiempo, se generaba una confianza entre ellos y se solían poner apelativos como, perro, cachorro, ya cuando ingresó el personal femenino las cosas tuvieron que cambiar radicalmente, pues el adocinador de una mujer tenía que tener sumo cuidado, pues ya no podía insultarla o tratarla con apodos o apelativos calificativos, ni tener tanta confianza con ellas porque generaba comentarios con los compañeros de promoción y

podrían tener problemas ambos, así que tuvo cambiar ese comportamiento para todos. Ahora, esos apodos y calificativos han pasado a ser de “hijo o hija”, pues si cambiaban las cosas para las femeninas también tenían que cambiar para los masculinos.

Fue así como la Marina tuvo que adaptar ciertos mecanismos y con ellos los alumnos, personal docente, limpieza y todos los oficiales en conjunto, con el objetivo de tener mejoras para la institución. Cuando son oficiales muy pocas veces ocurren temas de insultos o mal trato al oficial subalterno, porque ya saben cómo tratar a su gente en su totalidad y tratan de tener una buena relación tanto con oficiales femeninas como con masculinos. Logrando así un buen trabajo o producto, como muchos de ellos mencionaron.

El clima laboral se está poniendo mucho de moda en la institución y están midiéndose. Ahora, en todas las dependencias de la Marina el clima laboral va directamente ligado a la responsabilidad del segundo Comandante quien es el jefe del personal. Tiene que mantener la fiesta en paz y para mantener la fiesta en paz, todos y cada uno debe hacer su trabajo, no tiene que haber preferencias, no tiene que haber diferencias y todo tiene que caminar de una manera profesional (Oficial Naval, entrevista N.º 1).

Además, hicieron mucho hincapié en el trato hacia las personas, pues ha tenido que cambiar en muchos aspectos. Por ejemplo, ya no se habla de la misma manera como se hablaba antes, ahora en los comedores las bromas son distintas y tienen cuidado con lo que se va bromear, decir o hacer. Es algo que les chocó bastante, pero se tuvieron que adaptar varios aspectos para una mejor convivencia y relación.

De esta manera, nos queda claro que existe similitud entre lo que afirman los oficiales participantes en las entrevistas presenciales y las fuentes literarias analizadas, pues expresan el papel que cumple una imagen en donde la organización desea mostrar una personalidad a sus públicos, dejando la percepción deseada por la compañía (Capriotti, 2013).

La Marina de Guerra del Perú tuvo que implementar y adaptarse a los cambios que ocurrían en ese momento con la sociedad. A pesar que en un principio no sabía cómo hacerlo y manejarlo, tuvo que idear mecanismos, maneras de trabajar y convivir con las nuevas oportunidades que se estaban presentando en ese momento.

Hubo muchas críticas y descontento por parte de los oficiales superiores que tenían pensamientos antiguos, por la cultura y educación que vivieron en sus tiempos. Se tuvo que trabajar bastante y lograr invertir en la educación y formación; de igual manera en la cultura organizacional, siendo un intangible que se convertirá en una fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sea flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa, logrando en cada colaborador su bienestar laboral (Medina y Zizaldrá, 2013). La Marina tuvo que demostrar a las demás instituciones militares, tanto del país como del mundo, que podía tener el manejo de ese

cambio, teniendo siempre como prioridad el bienestar de sus alumnos y oficiales, logrando tener una ventaja competitiva entre las demás instituciones militares.

“Yo considero que este cambio ha sido un proceso de adaptación muy largo que todavía continúa” (Oficial Naval, entrevista N.º 1).

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas (Ramírez y Velázquez, 2012). Por esta razón, la Marina busca mejoras en el servicio, están preocupados por la convivencia, adaptación, por el oficial, por el alumno en su día a día. Buscan tener días de integración, reuniones de camaradería entre hombres y mujeres con el fin de generar una mayor productividad y mejora.

La Marina se preocupa mucho por el clima laboral de su personal oficial, últimamente está poniendo bastante énfasis en ello y por eso hay las reuniones de los lunes con todo el personal oficial para que exista un mismo lenguaje y una misma forma de trabajar, logrando un buen conjunto (Oficial Naval, entrevista N.º 3).

Mujer naval, pieza fundamental

Contribución de la mujer

Según los oficiales masculinos, en las entrevistas presenciales se pudo identificar tres subcategorías de investigación que ayudaron a un mejor entendimiento de dicha categoría. Estas son las siguientes: necesidad, igualdad de oportunidades y romper estereotipos/paradigmas.

“Las mujeres son necesarias, la presencia de ellas ya es parte de nuestra realidad, del día a día. Somos complementarios y son parte de nuestra organización” (Oficial Naval, entrevista N.º 7).

Mencionaron que en el trabajo es fundamental compartir labores y actividades con las femeninas porque cada uno tiene una manera distinta de ver las cosas y eso es lo que hace que sea favorable para toda la institución. Hoy la igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres, niñas y niños sean

tomados en cuenta, reconociendo la diversidad de grupos y de todos los seres humanos libres de desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones sin limitaciones como prejuicios o estereotipos. Por lo tanto, la igualdad de género es una cuestión de derechos humanos y es fundamental como un indicador de desarrollo sostenible (Unicef, 2017).

Con el aporte de ambos oficiales se logra hacer buenos productos y actividades al término de la jornada.

Lo que ellas aportan es totalmente reconocible y eso se ve en sus grados hasta el día de hoy. Los cambios, reconocimientos, viajes y premios que tienen cuando hacen bien las cosas como todos nosotros. El aporte es variado, porque vas a encontrar que algunas oficiales femeninas son buenas para planificar, otras para administrar y otras para ejecutar. Es un complemento, un valor agregado para la Marina de Guerra del Perú (Oficial Naval, entrevista N.º 9).

Esto se evidencia en la necesidad que ellos ven en cuanto a la presencia de las femeninas. La mayoría en sus respuestas demostraron que para hacer bien su trabajo necesitan de la opinión de la otra parte para muchas cosas, ya que el masculino es distinto en su manera de trabajar y comportarse, mientras que la femenina es más detallista y minuciosa al realizar un trabajo, pues se fija hasta el último detalle de las cosas. Por ejemplo, si hay una visita de oficiales extranjeros, la oficial femenina es más educada al momento de entablar una conversación, atender al invitado y ser anfitriona por lo que siempre demuestran una imagen confiable.

La mujer intrínsecamente tiene un enfoque distinto de ver las cosas y eso es muy beneficioso, tanto para la guerra, para el campo administrativo y para cosas que salen y a veces no están dentro de lo laboral (Oficial Naval, entrevista N.º 10).

“Si tengo que rescatar un valor de la mujer, es que la mujer es más organizada que el hombre definitivamente” (Oficial Naval, entrevista N.º 8).

Así mismo, en cuanto a la igualdad de oportunidades, el oficial masculino y la oficial femenina tienen las mismas oportunidades, pues si quieren triunfar y llegar al grado más alto deben estudiar, esforzarse y marcar la diferencia a donde vayan, dejando el nombre de la Marina en alto. Cabe resaltar que, en las Naciones Unidas mencionan que vincular la igualdad de género con el desarrollo sostenible es importante por varias razones, ya que los esfuerzos para lograr un futuro justo y sostenible no pueden ignorar

los derechos, la dignidad y las capacidades de la mitad de la población mundial (United Nations, 2014).

Las oficiales femeninas están totalmente preparadas para desarrollarse en los campos tanto: operativos, administrativos y sociales. La mujer contribuye igual o incluso a veces más que el hombre, es algo empírico porque cuando uno vive allí lo vive todos los días (Oficial Naval, entrevista N.º 9).

Además, manifestaron que hay varias oficiales femeninas que se encuentran embarazadas de siete meses y que continúan haciendo sus labores a pesar de su tiempo de embarazo, los dolores y los posibles inconvenientes que tienen con su salud, demostrando el interés por su trabajo.

“Bueno, en mi dependencia hay varias Comandantes que realizan sus tareas de manera excelente, tan igual e incluso mejor, que muchos hombres estando embarazadas” (Oficial Naval, entrevista N.º 9).

En cuanto a los estereotipos, los oficiales manifestaron que se están rompiendo estos paradigmas, ya que ahora hay varias oficiales femeninas que tienen cargos importantes en donde se requiere de un alto grado de responsabilidad y profesionalismo. Como son el caso de oficiales femeninas pilotos de aviones y avionetas que se encuentran a cargo de helicópteros en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, zona del VRAEM, siendo unas de las más peligrosas de nuestro país.

Las mujeres y los hombres son iguales. Hace varios años, en el 96 y 97, se aceptó y permitió que las mujeres entraran a la Escuela Naval y ahí se pudieron graduar tal como los hombres. La mujer no contribuye menos que el hombre y está en la capacidad de poder desempeñar todas las funciones en todos los puestos el cual el hombre participa (Oficial Naval, entrevista N.º 7).

Con ello, se logró una similitud entre las entrevistas presenciales a los oficiales masculinos y los autores del marco teórico escogido para esta investigación.

Ellos manifiestan que necesitan de la opinión de las oficiales femeninas para lograr obtener mejores resultados. Esto va de la mano con el concepto de comunicación, ya que es fundamental el diálogo entre ambos pares para tener una mejor convivencia en todos los aspectos: laboral, social, entre otros.

Yo creo que lo único constante es el cambio. En la Marina hay todavía especialidades en el Perú que las mujeres no pueden desarrollar y

pertenecer porque las instalaciones no están consideradas. No quiere decir que la Marina no tenga considerado hacerlo, pero implican muchos cambios: órdenes presupuestales, órdenes organizacionales y también de una política que diga que necesitamos más personas o menos personas de acuerdo a las necesidades del Gobierno (Oficial Naval, entrevista N.º 5).

Ellos consideran que la Marina de Guerra del Perú está haciendo el esfuerzo por resaltar el papel de la oficial femenina en su labor diaria. A través de la página web de la institución, conferencias, simposios, foros y todos los medios de comunicación en los que resalta la revista institucional *Monitor*, revista naval publicada e impresa mensualmente. Por ejemplo, hace unos meses se realizó el Foro Internacional La Mujer en la Armada: Desafíos y oportunidades (SIONGA), en donde se evidenció el trabajo arduo y las diferentes actividades que cubrían muchas oficiales femeninas actualmente. Aquí se resaltan los logros y se mencionan las oportunidades que tienen como oficiales navales. Al respecto, Andaluz (2019) señala:

Este esfuerzo se realiza con la finalidad de resaltar el trabajo que desempeña la mujer, no solo en la Marina sino en nuestras Fuerzas Armadas, quienes comparten siempre un gran número de actividades, las cuales involucran sacrificios, compromisos y dedicación.

Para los entrevistados, la Marina de Guerra del Perú se esfuerza cada vez más por resaltar la presencia de los oficiales dejando en claro los principios que tienen como institución, dándoles sentido de pertenencia y valorando a sus colaboradores. Por ello, es interesante analizar la cultura organizacional, pues se encuentra formada por las reglas, valores, principios, rituales, estilos de liderazgo, ideas y los comportamientos, tanto de los colaboradores como de las organizaciones (Nguyen et al., 2020). La importancia y constante preocupación por cada uno se evidencia en sus medios de comunicación, tanto en la página web de la Marina de Guerra, como en sus publicaciones, foros y revistas.

Imagen naval

Institución moderna e inclusiva

Según los oficiales masculinos, la Marina de Guerra del Perú es una fuerza armada que se adapta a los cambios que surgen en la sociedad peruana. Y hoy, debido a la importancia y relevancia que la sociedad peruana da a la mujer, la institución resalta más ahora el papel de la oficial femenina actual.

“Definitivamente la Marina en comparación a las otras Fuerzas Armadas, es la que más ha invertido en empoderar a las mujeres y en resaltar el trabajo que hacen” (Oficial Naval, entrevista N.º 5).

Además, siendo una institución del Estado que constantemente tiene contacto con el extranjero pueden tener la facilidad de ver los cambios y manejos que se dan fuera logrando aprender mucho de otros. El objetivo es traer innovaciones para un mejor desarrollo, siendo buenas referencias para la sociedad.

Yo tuve la oportunidad de estudiar cuatro años en Livorno Italia y aprendí y pude ver las dos caras de la moneda comparándolo con Perú. La diferencia allá es que en realidad la misma cultura es diferente, entonces las mismas mujeres son un poco más sueltas, pero es por un tema cultural. Yo he visto excelentes Oficiales. Aquí hay excelentes oficiales mujeres y me asombro todos los días” (Oficial Naval, entrevista N.º 10).

Según Zarebska (2010), la imagen que identifica a una institución también puede definirse como un sistema que abarca todos los anuncios visuales, verbales y de comportamiento que la organización envía a su entorno interno y/o externo, los cuales expresan los valores y creencias que la empresa sigue en sus operaciones cotidianas y cuyo objetivo es buscar diferenciarse de las otras. Por estas razones y todas las mencionadas en líneas anteriores, según los entrevistados, la Marina de Guerra del Perú trata de llevar una mejor convivencia con su personal oficial, subalterno y personal en general.

Con la importancia y enfoque que se le da a las oficiales femeninas se quiere tratar de mejorar la mentalidad de algunas personas que tienen todavía pensamientos machistas. Según lo mencionado por los oficiales, la institución viene trabajando por medio de charlas y conferencias para lograr resultados positivos en la mentalidad de todo el personal, resultados que están seguros que se verá reflejado en su institución con el transcurso del tiempo.

Para ellos, en la institución cada personal realiza su trabajo de la mejor manera, pues manifiestan que desde sus inicios en la escuela se formó a oficiales, personal capacitado y preparado para los retos que tengan que enfrentar en la vida militar y civil.

4. Discusión

La discusión de la presente investigación fue conocer la experiencia de los oficiales masculinos sobre el impacto que ha tenido la inclusión de femeninas, la opinión con su presencia y la contribución hacia la institución en las distintas dependencias y ámbitos laborales. Asimismo, a pesar de ser una institución en donde prima más la presencia del personal masculino, con el tiempo la institución ha utilizado los mecanismos adecuados para lograr una mejor relación para todos. A continuación, se presentan las discusiones de los resultados obtenidos que fueron tres categorías de investigación: adaptación de la

institución (infraestructura, reglas y lenguaje), contribución de la mujer (necesidad, igualdad de oportunidades, romper estereotipos y paradigmas) e institución moderna e inclusiva.

Categoría 1: Adaptación de la institución

Según los resultados de la investigación realizada a los oficiales masculinos, se puede determinar que la Marina de Guerra del Perú se adaptó al ingreso de las femeninas desde el momento que la Ley 26628 fue promulgada el 19 de junio de 1996, permitiendo a todas las mujeres formar parte de las Fuerzas Armadas. De manera que la institución tuvo que emitir nuevas disposiciones, normas, medidas de igualdad de condiciones, trato equitativo y diferentes políticas para todos. Un claro ejemplo mencionado fue el tema de la infraestructura, pues tuvieron que modificar los camarotes y los baños en zonas estratégicas más cercanas a las habitaciones de cada uno. Además, en cuestiones de políticas y reglamentos no podían transitar ni las femeninas ni los masculinos pasado el horario de las 10:00 p. m., mucho menos un masculino podía estar en la habitación de una femenina y viceversa. Para poder entrar a las habitaciones se debía tocar la puerta tres veces solo en horarios permitidos. Los que transitaban o estaban fuera de sus camarotes pasadas las 10:00 p. m., tenían que haber pedido un permiso a sus superiores y solo eran otorgados para los que tenían exámenes o alguna responsabilidad en la semana. Aquí se refleja, junto a lo mencionado por los oficiales masculinos, que la institución empezó a trabajar en hacer esfuerzos por demostrar la igualdad de género en todas las condiciones y procesos de formación. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres, niñas y niños son tomados en consideración, reconociendo la diversidad de diferentes grupos y que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones. Por lo que, la igualdad de género es una cuestión de derechos humanos y se considera una condición previa, además de un indicador, del desarrollo sostenible centrado en las personas (Unicef, 2017).

No obstante, se descubrió que el lenguaje también fue un componente esencial, pues como antes habitaban solo personal masculino los de grados superiores podían tener la confianza de tratarse con apelativos calificativos, pero ya con la presencia de las femeninas tuvieron que moldear esos apelativos y muchos de ellos ser cambiados. No podían tratarse de “perros” y “cachorros”. Por ello, ahora se tratan de “hijo” o “hija”. En conclusión, es importante el rol del líder porque debe lograr que cada colaborador se sienta valorado dentro de la cultura organizacional de la empresa donde trabajan (Kaliappan y Kavitha, 2019). Por lo que se recomienda, que al ser una institución armada que se rige bajo escalas y grados, se debe primar el respeto mutuo sin diferencias para ambos, pues siempre existirán oficiales con diversos rangos.

Categoría 2: Contribución de la mujer

El estudio demuestra que los oficiales masculinos ven la presencia de la femenina como una necesidad para la institución. De manera que se compartan labores y actividades, ya

que cada uno tiene una manera distinta de ver las cosas, logrando que esa diferencia sea favorable para todos. Aquí se refleja que en sus respuestas, la mayoría demostró que para hacer bien su trabajo necesitan de la opinión de la otra parte evidenciando que el oficial masculino es un poco más distraído que la oficial femenina, que por naturaleza son más minuciosas y responsables para las labores. Sin embargo, en cuanto a tomar decisiones en el Perú todavía no existe una oficial femenina que tenga el grado de vicealmirante; grado más alto como oficial naval por lo que no hay femeninas que tomen verdaderamente las decisiones.

Como coincidencia, en República Dominicana, a pesar de que las femeninas cuentan con el rango adecuado, posiciones de mando y dirección, sobre todo en el alto mando naval, sigue sin ser determinante y los principales tomadores de decisiones continúan perteneciendo al personal masculino (Bobeá, 2008).

Se cree que esto cambiará con el transcurso del tiempo, pues poco a poco hay más femeninas ocupando cargos importantes y cada vez ascienden a grados más altos. Además, a través de las entrevistas, se pudo conocer que es favorable la contribución de la femenina en la institución porque permite que se desarrolle la igualdad de oportunidades para ambos, pues se resalta que para triunfar y llegar al grado más alto se debe poner esfuerzo y dedicación. Las Naciones Unidas menciona que vincular la igualdad de género con el desarrollo sostenible es importante por varias razones, ya sea por un imperativo moral o ético. El conocimiento de las mujeres, su respaldo y acción colectiva tienen un gran potencial para mejorar la productividad de los recursos, la conservación del ecosistema, el uso sostenible de recursos naturales y para crear sistemas de energía, agua y salud más sostenibles. No capitalizar esto sería una oportunidad perdida. Las mujeres no deberían ser vistas como víctimas, sino como actores centrales avanzando hacia la sostenibilidad (United Nations, 2014).

No obstante, se ha demostrado que la presencia de las oficiales femeninas ha logrado en la institución un crecimiento en el ambiente laboral junto al oficial masculino, porque comparten experiencias laborales y en muchos casos actividades de camaradería logrando un mayor aprendizaje para ambos. La investigación del clima laboral ha perseguido el significado compartido que los empleados atribuyen a las políticas, prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, respaldados y esperados en el trabajo. Para cada empleado es esencial cómo se siente en su lugar de trabajo, ya que consideran que se debe cumplir con diferentes atributos que generen un buen ambiente de trabajo (Schneider y Barbera, 2014). En conclusión, es importante el papel que se le otorga a la oficial femenina hoy en día, la valoración que tienen en su centro de trabajo afecta y prima en el desarrollo de su desempeño. Por ello, es recomendable que la Marina de Guerra del Perú siga enfocándose en darle prioridad a su personal, desarrollando eventos que tengan como objetivo el intercambio de conocimientos, experiencias y estrechar lazos de amistad y profesionalismo nacional e internacional. Entre estas actividades está el Simposio Internacional de Oficiales de la Nueva Generación de las Armadas de América; SIONGA (Andaluz, 2019).

Categoría 3: Institución moderna e inclusiva

Se determina que la Marina de Guerra del Perú es moderna e inclusiva y se relaciona directamente con su imagen. A pesar de que sea una institución militar, no busca ser arcaica, sino ser abierta a los cambios que ocurren en la sociedad, en donde los valores primen y se busque la imparcialidad. Por ello, hacen hincapié en que son la “Fuerza del orden”. De manera que se encuentre predispuesta a modificar si lo requiere el país.

Es decir, se pudo demostrar que los oficiales masculinos ven a su institución como un ejemplo, en donde la imagen prima, siendo el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella (Capriotti, 2013). La institución busca generar contenido en sus redes sociales constantemente: página web, videos, revistas, Instagram y fotos donde publican sus eventos recientes, actividades, premios, acontecimientos nacionales e internacionales. Con ello, demuestra al personal militar y civil que prima el clima organizacional, pues todos podemos enterarnos de sus logros, pues generalmente este factor es considerado una de las características más estables para una persona y organización. Por ello, la presencia clara de elementos positivos y afectivos se reflejan en el comportamiento de cada uno, logrando sea evidenciado (Ashkanas, Wilderom y Peterson, 2011). Por lo tanto, se puede concluir que la institución es moderna e inclusiva porque busca estar abierta a los cambios sin temor, priorizando los valores como ente principal, demostrando que pueden vivir a la par, tanto con una tecnología avanzada, como con una sociedad en crecimiento. Se recomienda que se sigan realizando actividades para que la imagen de la Marina se siga formando con el transcurso del tiempo y de la mano con la realidad social.

5. Conclusiones

En la investigación, se buscó conocer la imagen de la Marina de Guerra del Perú, a través de la experiencia de los oficiales masculinos sobre el impacto que ha tenido la inclusión de femeninas en la institución, así como su opinión con respecto a su presencia y la contribución hacia la institución en las distintas dependencias y ámbitos laborales. Asimismo, las entrevistas y el sustento teórico de los autores han permitido constatar los argumentos presentados.

Categoría 1: Adaptación de la institución

Dentro de los datos recopilados, los oficiales masculinos mencionaron que la institución tuvo que adaptarse a las femeninas en cuanto a las reglas, infraestructura y lenguaje. Lo más difícil para ellos fue el trato el uno al otro porque estaban acostumbrados a otros comportamientos y no habían tantas restricciones y cuidados como los hay ahora. Se modificaron reglamentos para el respeto mutuo entre ambos en donde se valore su cultura organizacional y prime el clima de la institución.

Categoría 2: Contribución de la mujer

Según los resultados obtenidos, para ellos la presencia de la oficial femenina es una necesidad, debido a que tienen pensamientos distintos, son más analíticas con visión

amplia para desarrollar múltiples tareas, mientras que el oficial masculino cumple con sus labores siendo más práctico a la hora de tomar decisiones y actividades. Para ellos, la institución enfatiza la igualdad de oportunidades, tanto para el oficial masculino como para la oficial femenina, teniendo las mismas oportunidades en lo académico, crecimiento profesional y crecimiento personal.

Categoría 3: Institución moderna e inclusiva

Debido al estudio se pudo encontrar que los oficiales masculinos ven a la Marina de Guerra del Perú como una institución moderna que se ajusta a los cambios que surge en la sociedad peruana. Haciendo énfasis que uno de los principales puntos es porque en los últimos años su institución resalta la presencia, logros y oportunidades de cada oficial femenina en la institución al cumplir con sus proyectos.

Es recomendable para futuros estudios tener los cuidados y permisos necesarios más cuando se trata de una institución del Estado. Tener un respaldo, tanto para el investigador, como para el investigado, ya que son temas delicados que involucran a la institución y a las personas. Es relevante que al ser una institución armada existen escalas por grados y especialidades donde la antigüedad se define por los años de servicio en la institución; sin embargo, a pesar de que existen oficiales que son mayores que otros se debe primar el respeto mutuo entre pares y “el escucha al otro” sin diferencias ni condiciones.

Es importante la imagen que tiene una institución armada. En el caso de la Marina de Guerra del Perú debe seguir en constante trabajo para que transmita una imagen positiva enfocándose no solo en resaltar la presencia de la oficial femenina, sino también del oficial masculino. De esta manera, con el tiempo se verá reflejado en la sociedad, en la vida militar, vida social y de manera nacional e internacional.

En la investigación, la realización de entrevistas presenciales se facilitó por tener un contacto cercano que conoce a los entrevistados; sin embargo, se tuvo limitaciones respecto al tiempo de cada entrevistado, pues la mayoría de días libres que son los fines de semana deseaban pasarla con su familia y entre semanas, a veces solían quedarse hasta tarde en sus labores. De igual forma, al ser temas delicados del Estado, se debe tener un espacio en donde se sientan cómodos y libres de expresarse y no todos permitían que sea en sus hogares y en cuanto a las cafeterías, no todos se sentían cómodos porque eran sitios muy transitados.

Con las conclusiones y recomendaciones mencionadas, se concluye el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo fue conocer la experiencia de los oficiales masculinos sobre el impacto que ha tenido la inclusión de femeninas en la Marina de Guerra del Perú.

6. Referencias bibliográficas

- Agifreu.com. (s.f.). Imagen corporativa. Recuperado de http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf [Consulta: 2 de noviembre de 2019].
- Aguilar, S., Salguero, R. y Barriga, S. (2018). *Comunicación e imagen corporativa*. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12502/1/Comunicacion-e-ImagenCorporativa.pdf> [Consulta: 15 de octubre de 2019].
- Andaluz, J. (2019). Editorial. *Revista del Foro Internacional La Mujer en la Armada: desafíos y oportunidades*, Lima: Escuela Superior de Guerra Naval, 3-11.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html> [Consulta: 12 de noviembre de 2019].
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=HfqqeV9SumEC&oi=fnd&pg=PA29&dq=organizational+climate&ots=hUoJlXO_L&sig=JPxX08zC6KTD5sEI3uK_v90SqI8#v=onepage&q=organizational%20climate&f=false [Consulta: 15 de octubre de 2019].
- Bobea, L. (2008). Mujeres en uniforme: la feminización de las Fuerzas Armadas. Un estudio del caso dominicano. *Nueva Sociedad*, (213), 64-79. Recuperado de https://nuso.org/media/articles/downloads/3494_1.pdf [Consulta: 25 de abril de 2019].
- Campos, M. (2017). *Métodos de investigación académica. Fundamentos de investigación bibliográfica*. Recuperado de [http://www.icomoscr.org/m/investigacion/\[METODOS\]Folleto_v.1.1.pdf](http://www.icomoscr.org/m/investigacion/[METODOS]Folleto_v.1.1.pdf) [Consulta: 7 de julio de 2019].
- Capriotti, R. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf [Consulta: 20 de septiembre de 2019].
- Carbajosa, D. (2011). Debate desde paradigmas en la evaluación educativa. *Perfiles Educativos*, 33(132), 181-190. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000200011&lng=es&tlng=es. [Consulta: 10 de julio de 2019].

- Carreiras, H. (2018). La integración de género. *Nueva Sociedad*, (278). Recuperado de <https://nuso.org/articulo/la-integracion-de-genero-en-las-fuerzas-armadas/> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].
- Caruajulca, A. (1 de marzo de 2016). Carretera Central: Ejército del Perú brinda ayuda tras bloqueo en vía. *Diario Correo*. Recuperado de https://diariocorreo.pe/peru/carretera-central-ejercito-del-peru-brinda-ayuda-tras-bloqueo-en-via-657281/?ref=scroll_preload [Consulta: 9 de agosto de 2019].
- Chaves, N. (2010). La imagen corporativa. Recuperado de <http://dircomunlp.com.ar/sites/default/files/bibliograf%C3%ADa/La-imagen-corporativa.pdf> [Consulta: 12 de septiembre de 2019].
- Congreso de la República del Perú. (19 de septiembre de 1996). Ley promulgada a favor de la mujer [Ley 26628]. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/mujer/legisla.htm> [Consulta: 12 de mayo de 2019].
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. Documento de trabajo. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf> [Consulta: 20 de mayo de 2019].
- Franco, L., Andrião, M., Aurea, M. y Rita da Silva, J. (2010). *Clima organizacional. Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista* [VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia]. Recuperado de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf [Consulta: 19 de noviembre de 2019].
- Gallardo, P. (2012). La mujer militar en las Fuerzas Armadas (Capítulo cuarto). *Cuadernos de Estrategia*, (157), 141-174.
- Gong, J., Liu, Y., Zhang, X. y Zhou, Y. (2019). Integration of talent training and corporate culture in the field of space environment simulation. *ACM International Conference Proceeding Series*. Beijing: China.
- Kaliappan, P y Kavitha, M. (2019). The critical role of the leader or supervisor in building employee trust. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8.
- López, I. (2014). El concepto de imagen. Recuperado de <http://coem.uprrp.edu/wp-content/uploads/2014/04/El-concepto-de-imagen.pdf> [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Madhukar, V. y Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management and Business*, 7(8). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/325057614_Organisational_Climate_A_Conceptual_Perspective [Consulta: 10 de noviembre de 2019].

- Mariel, L. (2018). Larga marcha de las mujeres en las Fuerzas Armadas latinoamericanas. *Nueva Sociedad*, (278). Recuperado de <https://nuso.org/articulo/la-larga-marcha-de-las-mujeres-en-las-fuerzas-armadas-latinoamericanas/> [Consulta: 4 de octubre de 2019].
- Marina de Guerra del Perú (2019). Nosotros. Recuperado de <https://www.marina.mil.pe/es/> [Consulta: 8 de septiembre de 2019].
- Medina, R. y Zizaldrá, I. (2013). Orientación al mercado y ventaja competitiva. Análisis en el contexto hotelero de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR*, 3(2), 35-43. Recuperado de <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/viewFile/1073/814> [Consulta: 22 de noviembre de 2019].
- Memoria Chilena (2018). Mujeres en las Fuerzas Armadas (1995-2010). *Memoria Chilena*. Recuperado de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-100707.html> [Consulta: 15 de septiembre de 2019].
- Nguyen, T., Nguyen, T y Pham, T. (2020). The effect of Corporate entrepreneurship, organizational culture on supply chain management and business performance in chemical industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(1), 67-76.
- Palacián, B. (2015). Participación de la mujer en las Fuerzas Armadas. *Estudios de Política Exterior*, (72). Recuperado de <https://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/participacion-de-la-mujer-en-las-fuerzas-armadas/> [Consulta: 16 de septiembre de 2019].
- Pamnani, H. (2016). Importance of Corporate Image. *BW BUSINESSWORLD*. Recuperado de <http://www.businessworld.in/article/Importance-Of-Corporate-Image/28-12-2016-110377/> [Consulta: 27 de septiembre de 2019].
- Patten, E. y Parker, K. (2011). Women in the U.S. Military: Growing Share, Distinctive Profile. Recuperado de <http://www.givingtogether.org/resources/Events/Education%20Event%20Veterans%20Handouts/Pew%20Survey%20of%20Women%20Veterans%20December%202011.pdf> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. Recuperado de http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/0010652442284_4_1_.pdf [Consulta: 18 de octubre de 2019].
- Ramírez, M. y Velásquez, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf> [Consulta: 7 de septiembre de 2019].

- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf> [Consulta: 3 de junio de 2019].
- Schneider, B. y Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=yTVjAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=organizational+climate&ots=xr3qPYg9oH&sig=JWIO2B9nYaIC3ve_gptYg3s_wfE#v=onepage&q=organizational%20climate&f=false [Consulta: 22 de noviembre de 2019].
- Unicef (2017). *Gender equality: Glossary of terms and concepts*. Recuperado de <https://www.unicef.org/rosa/media/1761/file/Gender%20glossary%20of%20terms%20and%20concepts%20.pdf> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].
- United Nations (2014). *The World Survey on the Role of Women in Development: Gender equality and sustainable development*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/world-survey-on-the-role-of-women-in-development-2014-en.pdf?la=en&vs=3045> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].
- UPC (2017). *Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Recuperado de <https://bit.ly/386ycCf> [Consulta: 12 de junio de 2019].
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 1-21. Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf [Consulta: 18 de septiembre de 2019].
- Zarebska, A. (2010). Practical problems of managing corporate identity of capital structures in Poland. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 9. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9481/OrganizationalCorporateIdentity.pdf?sequence=1> [Consulta: 14 de noviembre de 2019].
- Zhang, J. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/f85f/fc5f52239f567f51c761bb7910d37b3eea1d.pdf> [Consulta: 10 de noviembre de 2019].