

# Influence of Organizational Culture on the Perception of Gender Equality in the Divisions of the National Army

Andrea Fonseca

afonsec52610@universidadean.edu.co

*Abstract—This research stems from the interest of addressing the impact of the role of women in the Colombian military context. A transactional methodology with a mixed approach was designed, taking the principles of Denison and Fraser. The objective was to determine the influence of organizational culture on the perception of gender equity in the ten divisions of the National Army. 2,848 people participated, including officers, non-commissioned officers, and civilians. Gamma R, scope, correlation, and word cloud were used, observing a strong incidence of organizational culture in the elements of gender equity. Values and empowerment are the most salient aspects of military culture. Men obtained a more consensual perception than women. The special forces and aviation have a higher level of scope in organizational culture and gender equality. The higher hierarchy grades, especially Lieutenant Colonels and Colonels, reflect a greater impact between the variables.*

*Keywords— Project management, culture, empowerment, equity, gender, equality*

## I. INTRODUCCIÓN

El Ejército Nacional de Colombia, en sus 212 años de historia, ha sido escenario de múltiples cambios, períodos de adaptación y de transformación organizacional. En el área de la gestión humana, se observa el legado de una cultura enmarcada hacia lo masculino. No obstante, la historia refiere la participación de mujeres como Policarpa Salavarrieta, quien fue ejecutada por el ejército realista de España tras ser acusada como espía [1]. O lo escrito sobre Clara Elisa Narváez Arteaga de Fernández, como la primera mujer soldado. Además, es importante mencionar dos eventos que han marcado un hito en la historia de la participación de la mujer en el Ejército Nacional. El primero de ellos, en 1976, cuando ingresaron las primeras 12 mujeres oficiales del cuerpo administrativo, para desempeñarse como militares y desde sus profesiones: medicina, odontología, administración de empresas, entre otras. El segundo evento se dio en 2009, cuando se incorporaron las 62 primeras alumnas aspirantes al curso de oficial de arma, y quienes ascenderían a oficiales con mando de tropa [2].

Las necesidades emergentes del conflicto armado en Colombia, y las exigencias de carácter nacional y global, han agilizado diferentes procesos del Ejército Nacional, con el fin de fortalecerse en su interior organizacional, y de estar a la vanguardia de otras instituciones y ejércitos del mundo. Esto ha

requerido una creciente participación de la mujer en aspectos operacionales y administrativos, especialmente durante los últimos trece años, en los que la inmersión de las mujeres entrenadas para el mando y las operaciones militares, y la creación de la oficina de género del Ejército en el 2016, abrió paso al abordaje de una perspectiva de género, por lo cual se han ido creando directrices y políticas encaminadas a impartir los lineamientos en equidad de género, enfoque diferencial y prevención de violencia basada en género. [3].

De acuerdo con Vélez [4], Uruguay y Argentina son referentes en Latinoamérica en cuanto a la inclusión de la mujer en las fuerzas militares. Por su parte Harvey [5], manifiesta que existe una tendencia cultural de conservar a las mujeres en un ideal de estado de indefensión, que inconscientemente busca la preservación de la especie humana. Swift [6], resaltó la necesidad de una “mayor participación de la mujer en las operaciones de paz y en las estructuras de la fuerza” que le permitan relacionarse con la población civil y a su vez lograr el cumplimiento de las misiones.

Con base en estos antecedentes, se tuvo como objetivo general determinar cuáles son las características de la cultura organizacional del Ejército de Colombia que pueden influir en la percepción de la equidad de género. De igual forma, se formularon cuatro objetivos específicos dirigidos a: identificar en la cultura organizacional los elementos de mayor incidencia, los de menor incidencia en equidad de género, analizar si elementos como el género son determinantes, e identificar si la unidad y el grado representan diferencias significativas en aquella relación de influencia o no influencia de la cultura organizacional en la percepción de la equidad de género. La investigación se justificó, toda vez que constituyó un acercamiento analítico a la institución en cuanto a cultura organizacional y la percepción de las actitudes, percepciones, creencias y comportamientos en torno a la equidad de género, más aún, cuando existen pocas investigaciones en el tema de cultura organizacional, y que además de ello, se analice la manera en que diferentes temas de lo organizacional y lo humano, interactúan entre sí, y que permitan formular estrategias para brindar una calidad de vida favorable para las mujeres y hombres del Ejército, en concordancia con sus políticas, y de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y en especial, al quinto objetivo, de acuerdo a la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).



## II. MARCO TEÓRICO

En materia de género, se encuentran importantes aportes, dentro de ellos se encuentra Scott [7] citado por el Instituto Nacional de Mujeres de México [8], quien inicialmente se aproxima al entendimiento de género indicando la presencia de aspectos sociales y culturales que originan la identidad y comportamientos femeninos y masculinos. Por su parte Fraser [9], propone la concepción de la equidad social y de género como un concepto multidimensional y cuyos siete principios normativos se respeten simultáneamente, tres de ellos son: igualdad de respeto, antimarginación, o participación plena e igualitaria de la mujer en todas las esferas de la vida social, y antiandrocentrismo, que busca romper los patrones culturales cuyo epicentro es lo masculino. D'Elia y Maingon [10], señalaron que equidad de género implica justicia e igualdad de diferencias. Por su parte, Mora [11] consolida las nociones de las instancias de la ONU, encaminadas a desarrollar las políticas de perspectiva de género, acordes a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, promulgados por la Organización de las Naciones Unidas [12],[13], resaltando aspectos como la igualdad de participación y oportunidades laborales de la mujer, y la importancia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) [14], en el que se añade el término de equidad, como un medio para alcanzar la igualdad, mientras [15] añade un enfoque no solo de derechos sino de responsabilidades. Moreira [16], complementa con elementos familiares, educativos, religiosos y políticos, que determinan el concepto de género. Gamba [17], afirma que el concepto de género sirvió para construir argumentos políticos feministas importantes, especialmente en lo laboral. Jiménez [18], asegura que la crianza es determinante en la generación de roles, y ofrece definiciones de género, y define: género, identidad, igualdad, equidad, en concordancia con los lineamientos de la ONU. Lamas [19], aduce que existen procesos individuales y sociales complejos en la concepción de lo femenino y lo masculino. Kabeer [20] enfatiza en el empoderamiento desde las dimensiones de recursos, agencia y logros. Finalmente, el último reporte de World Economic Forum [21], ofrece una mirada desde las cuatro dimensiones o subíndices (económica, educativo, salud y representación política) brindando un panorama alentador para Colombia en educación y salud, y en el que hace falta un camino importante en lo económico y político.

Por otra parte, toda empresa contiene un ADN propio que lo identifica, y el concepto de cultura tomó fuerza en los años ochenta, cuando se observó su impacto en la efectividad organizacional en el que se buscó observar, medir y analizar comportamientos de comunidades, acercándose a la cultura desde un enfoque organizacional y social objetivo [22]. En la misma línea argumentativa se encontraron [23]. Cújar, Ramos, Hernández y López [24], insertaron aspectos como el autodesarrollo, manejo de poder, competitividad, alcance de logros dentro de la cultura organizacional. Shein [25] define la cultura organizacional como un patrón de premisas que un grupo inventa, descubre y desarrolla en su proceso de aprendizaje, en su integración interior y en la adaptación al entorno. Chiavenato [26], aduce que la cultura organizacional es una expresión del modo de funcionar de una organización, integrando supuestos, creencias y conductas. Barney [27], citado por Frassa [28], manifiesta que la cultura no es imitable por los competidores, y

que es una ventaja competitiva y activo estratégico que sustenta el éxito en fidelización, compromiso y actividad productiva. El modelo [29] resalta cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, mercado y jerarquía, y dos dimensiones que al cruzarse forman cuatro cuadrantes de cultura, integrando estrategia, dinamismo, control, enfoque y jerarquías. Denison [30], propone a su vez un modelo, resultado de más de dos décadas de investigación, que luego es tomado por Bonavia [31], y agrupa cuatro dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, incluyendo el nivel de flexibilidad, participación en la toma de decisiones, valores, capacidad de generar acuerdos, toma de riesgos, entre otros que reflejan una radiografía clara de la situación de una empresa. García [32], añade a este último modelo, elementos previos de input y posteriores de output.

## III. ESTADO DEL ARTE

Realizando un recorrido documental, se seleccionaron unas interesantes investigaciones, acordes al presente estudio, que permiten ofrecer una mirada amplia y procedente de países lejanos a nivel geográfico, hasta unos más cercanos, aterrizando en el contexto militar colombiano. En una investigación en el Reino Unido [33], se indagó sobre la igualdad de género en el campo de la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, analizando cómo los países europeos del proyecto Ecología de la Granja al Tenedor de la Farmacorresistencia Microbiana y su Transmisión (EFFORTI), han adoptado directrices en materia de género, encontrando que el tipo de gobierno incide directamente en el favorecimiento o no de las políticas en igualdad/equidad de género, siendo las naciones con un régimen conservador menos favorables. En Países Bajos [34], se enfocaron en el entorno médico, con el fin de definir si las dimensiones de la cultura nacional predicen diferencias en la comunicación, teniendo en cuenta cuatro dimensiones, y entre ellas masculinidad/feminidad, sugiriendo que, en países con predominancia en su cultura de rasgos masculinos, se da una menor comunicación instrumental en la interacción médica. En España [35], en un estudio se detectó que los principios y políticas gubernamentales, descienden de forma directa en las fuerzas armadas de su país, en torno a la igualdad de género, siendo un escenario no muy favorable, y en el que se observaron dificultades de discriminación sexual, abuso del poder, sugiriendo un desafío para promover estrategias que contrarresten este fenómeno. Tamayo, López, Navarro y Fernández [36], españoles también, ofrecen un espacio de promoción de un enfoque de género, y empoderamiento de la mujer, proponiendo un diálogo entre las ONGD e instituciones públicas, realizando el tema de equidad de género.

En Estados Unidos, [37], un militar retirado del US ARMY, evaluó y analizó las competencias personales y profesionales de la mujer dentro del contexto laboral de la seguridad, en entidades privadas y públicas, como las fuerzas armadas, ofreciendo una perspectiva favorable y desafiante, al no existir un pleno respaldo y alineación de los programas y políticas institucionales, nacionales, e internacionales. Otro estudio en Estados Unidos [38], sumó aspectos como el cambio climático, y el conflicto armado, concluyendo que el rol de la mujer, bajo esta perspectiva, es una oportunidad para demostrar la capacidad de conciliación en el mantenimiento de la paz, y en sus destrezas

a nivel táctico y operacional en el desarrollo de misiones humanitarias. México presenta una visión optimista en la generación de políticas que han reunido diferentes especialistas, y resalta la preocupación de las instituciones de fortalecer las políticas claras que promuevan una mayor equidad de género, especialmente a nivel jerárquico en las organizaciones [39]. Los mexicanos Carro, Rosano y Sarmiento [40], en su objetivo por determinar cómo la cultura organizacional desde el enfoque de Denison influye en la sustentabilidad empresarial y el alcance de cada ODS en el campo de la cerámica, encontraron que la igualdad de género esta alineada con la administración de recursos humanos y la responsabilidad social, proponiendo acciones como el acceso igualitario en género hacia la formación técnica y profesional. En Colombia, [41] se ofreció un panorama epistemológico, insertando lo relacionado con conflicto y género, concordando con [38], con la diferencia que su enfoque se dirige en mayor medida a la mujer dentro de la guerrilla colombiana. Camacho [42], realizó una investigación-acción, abordando de forma integral un diagnóstico, análisis y retroalimentación, sobre el ingreso de mujeres como oficiales de las armas, concluyendo la necesidad de monitorear y efectuar lecciones aprendidas para mejorar el proceso de incorporación y la formulación de políticas de género a través del ministerio de defensa. Zuluaga [43], centró su estudio en el Ejército Nacional, con un enfoque cualitativo-hermenéutico, describiendo la participación de la mujer en la que se demuestran sus fortalezas, planteándose la posibilidad del rol femenino en el área operacional mediante un estudio riguroso, y con referentes internacionales que permitan determinar e implementar tal inclusión bajo la mayor objetividad posible. Corcione-Nieto, Cabrera y Latorre [44], consolidan diferentes aspectos relacionados con el rol de la mujer militar en el Ejército Nacional de Colombia, mediante estudios transversales en torno a las identidades femeninas, motivaciones para el ingreso a la institución, evaluación de competencias, trato y enfoque diferencial, incursión en las diferentes armas de combate, agregando reflexiones e historias de vida. La presente investigación, es una aproximación hacia la identificación de características y valores distintivos a nivel organizacional, enmarcados en una perspectiva de género planteadas por las autoras.

#### IV. METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó durante dieciocho meses, comprendidos entre julio de 2020 y diciembre de 2021. Tiene un enfoque mixto basado en métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. Es no experimental, de diseño transaccional y con alcance descriptivo en la medida que determina un fenómeno organizacional transversal a la institución.

Se diseñó como instrumento, una encuesta digital de 30 ítems relacionados con 2 variables de investigación: cultura organizacional y equidad de género. Cada variable contó con tres principios, y su vez, cada principio con 5 preguntas enfocadas al contexto militar. En cultura organizacional, se tuvo como referencia tres de las cuatro dimensiones propuestas por Denison [30]: empoderamiento, valores centrales, y orientación al cambio. Y por parte de la variable de equidad de género, tres de los siete principios propuestos por Fraser [9]: igualdad de respeto, antimarginación y antiandrocentrismo. Se tuvo en

cuenta la adaptación efectuada en [31] para formular algunas preguntas de cultura organizacional. Se tuvo como población a todo el Ejército Nacional, en donde se requería una muestra de 2372, sin embargo, se obtuvo una muestra de 2848 personas en total, entre oficiales, suboficiales y civiles, de las 10 divisiones, que se distribuyen en todo Colombia por medio de sus brigadas y batallones (Fig.1). Para mayor claridad se relacionan los nombres, siglas y ubicación de sus puestos de mando: Primera División (DIV01- Santa Marta), Segunda División (DIV02- Bucaramanga), Tercera División (DIV03-Cali), Cuarta División (DIV04- Villavicencio), Quinta División (DIV05- Bogotá), Sexta División (DIV06-Florencia), Séptima División (DIV07- Medellín), Octava División (DIV08-Yopal), División de Aviación y Asalto Aéreo (DAVAA-Bogotá), División de Fuerzas Especiales (DIVFE-Bogotá).

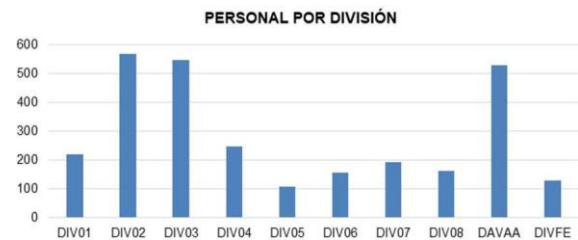


Fig. 1. Participación de personal por División [45].

En la investigación participaron hombres y mujeres, oficiales, suboficiales y civiles, con edades entre los 19 y los 55 años, prevaleciendo un rango de edad de los 26 y los 35 años. La participación en grados (Fig.2) refleja que, a mayor jerarquía, menor cantidad de personal, por lo que el número de coroneles y sargentos mayores de comando es menor. Del mismo modo sucede en el personal masculino que supera al personal femenino. Los grados se encuentran distribuidos en dos categorías: Oficiales y Suboficiales, y se agregó al estudio el personal civil de planta. Para mayor claridad en grados y siglas, los Oficiales del estudio se integraron por los grados de Coronel (CR), Teniente Coronel (TC), Mayor (MY), Capitán (CT), Teniente (TE), Subteniente (ST). En Suboficiales: Sargento Mayor de Comando (SMC), Sargento Mayor (SM), Sargento Primero (SP), Sargento Viceprimero (SV), Sargento Segundo (SS), Cabo Primero (CP), Cabo Segundo (CS), Cabo Tercero (C3), Y Civiles (CIV).

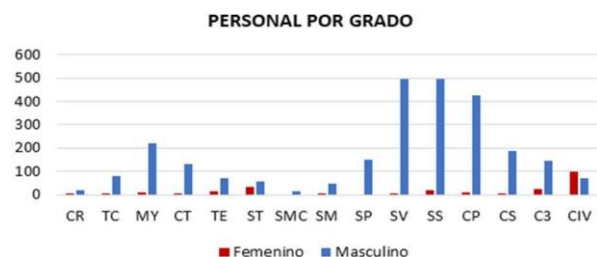


Fig. 2. Participación de personal por grado y género [45].

Se realizó una prueba piloto mediante la encuesta digital con la Universidad EAN y con la Cuarta División del Ejército, para su posterior análisis de resultados con una experta de la Dirección de Investigación, Innovación y Desarrollo de Personal del Ejército (DIDEP). Se realizó un muestreo probabilístico a divisiones, mediante correo electrónico institucional. El análisis

de datos se hizo mediante Gamma R [45], para la relación entre dimensiones y el análisis de género; a través de análisis de alcance y correlaciones, por medio del procesamiento de la data de Excel para analizar los resultados por unidad y grado; finalmente mediante el programa Atlas TI para representar la nube de palabras que surgió en los comentarios.

## V. RESULTADOS

### A. Asociación por Correlaciones Gamma

Las imágenes obtenidas bajo el método Gamma, permitieron determinar las correlaciones de acuerdo a la intensidad del color en la cinta de temperatura, donde el color blanco indica ausencia de correlación, azul correlación positiva y rojo correlación negativa. A mayor tamaño e intensidad, mayor correlación y asociación entre variables. La Figura 3 muestra las correlaciones, en donde los números 1,2,3 significan: **1. Empoderamiento vs. anti-marginación, 2. Valores centrales vs. anti androcentrismo y 3. Orientación al cambio vs. Igualdad de respeto.**

1) *Correlación entre dimensiones:* Se observa una correlación fuerte entre las dimensiones: (1) empoderamiento vs. marginación, seguida por la correlación (2) valores centrales vs. antiandrocentrismo, y posteriormente la correlación entre las dimensiones (3) orientación al cambio vs. igualdad de respeto.

a) *Empoderamiento vs. Marginación:* Los participantes del estudio, aseguran sentirse comprometidos con su trabajo, con buena capacidad para la toma de decisiones, aspectos de la cultura organizacional con impacto positivo en la implementación de políticas del comando del Ejército respecto al fortalecimiento de la mujer, percibiéndose una inclusión progresiva de la mujer en programas y actividades que buscan fortalecer el recurso humano, accediendo al reconocimiento de su labor, a través de felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos.

b) *Valores centrales vs. antiandrocentrismo:* Se observa una fuerte correlación resaltando la existencia de principios y valores a través de un código ético que guía el comportamiento militar y civil, distinguiendo las buenas conductas, percibiéndose la participación de la mujer. Se reconoce a la mujer, como una persona con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional y el respaldo al personal femenino de los comandantes, promoviendo una cultura de buen trato hacia ellas. La percepción de un ambiente machista al interior de las unidades, no se encuentra claramente establecida, generando respuestas que parecen no relacionarse de manera directa con los aspectos de cultura organizacional.

c) *Orientación al cambio vs. Igualdad de respeto:* Existela percepción de un esfuerzo compartido para responder de manera favorable a los cambios del entorno, con nuevas y mejores formas de hacer las cosas, aunque la forma de realizar las cosas no sea tan flexible ni fácil de cambiar. En igualdad de respeto, se percibe de manera favorable el desempeño de la mujer militar, sin embargo, no se observa una correlación muy positiva frente a aspectos de flexibilidad al interior de las unidades. La visión respecto a si la opinión

de las mujeres es igual de respetada que la opinión de los hombres se correlaciona en menor nivel frente a elementos de orientación al cambio. La percepción de una normalización del acoso hacia la mujer presenta opiniones diversas, y se correlaciona también en menor proporción, casi de manera negativa frente a las demás dimensiones.

2) *Correlación por géneros:* Las mujeres tienen una menor concordancia en las respuestas, mientras que los hombres contestaron homogéneamente. En cuanto a orientación al cambio, la mayoría de los encuestados responde de la misma manera. Respecto a la anti-marginación, el personal femenino presenta una baja correlación en la percepción de las políticas de fortalecimiento e inclusión a la mujer en diferentes cursos y comisiones al exterior y el nivel de empoderamiento otorgado en la institución. Además, parecen contar con una posición clara frente a las políticas del fortalecimiento personal y de formación profesional tanto a nivel nacional e internacional. En cuanto a preguntas relacionadas con la igualdad de respeto, específicamente en cuanto al acoso hacia la mujer en el Ejército, prevalece una baja relación con las demás preguntas. Igualmente sucede en cuanto a la posición de las mujeres frente a la presencia de un ambiente machista. Los resultados en el género masculino, en torno a orientación al cambio e igualdad de respeto, expone una relación moderada. Tampoco tienen definida su posición en respecto a si la mujer es importante en el Ejército y su relación con la presencia del acoso.

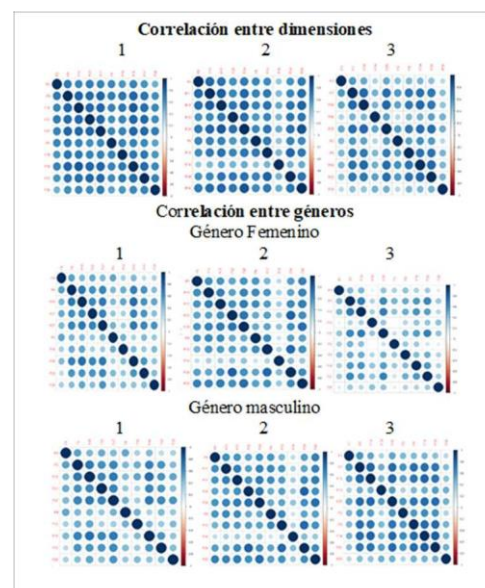


Fig. 3. Correlación Gamma entre dimensiones y géneros [45].

### B. Análisis por Alcance y Correlación

Se obtuvo mediante Excel, seleccionando y categorizando preguntas, dimensiones y variables, El nivel de alcance midió el impacto, o valoración positiva de las dimensiones contenidas en las variables investigadas. A su vez se obtuvo la correlación R entre las dos variables, posterior a la selección, organización y categorización de cada pregunta y dimensión. Los resultados de acuerdo con la Figura 1, indican que Mayor nivel de

alcance (verde): 4,060 – 5,000; medio nivel de alcance (blanco): 5,051 – 4,095; menor nivel de alcance (rojo): 3,050 – 4,051. Y, mayor nivel de correlación(verde): 0,705 – 1,000; medionivel de correlación (blanco): 0,691-0,075; menor nivel de correlación (rojo): 0,500-0,690.

1) *Alcance y correlación por unidad:* Se reflejó (Fig.5) un mayor nivel de alcance y correlación en las dos unidades especiales del Ejército Nacional DAVAA y la DIVFE, y así mismo, en la DIV08 y DIV01 respectivamente. Todas las unidades se presentaron correlaciones y alcances positivos de acuerdo con los colores presentados. En las unidades anteriormente mencionadas se refleja un alto nivel de alcance, tanto en la columna de cultura organizacional, como en equidad de género, y en la columna que integra estas dos variables. Se refleja que se encuentran interiorizados y fortalecidos los aspectos de orientación al cambio, empoderamiento y valores centrales al interior de cada División y su cultura, y en los principios de equidad de género, basados en igualdad de respeto, participación e inclusión del género femenino. La DIV01 y DIV08 muestran altos niveles de alcance y correlación, aunque en una menor medida. Por su parte, la DIV07 cuenta con el menor alcance respecto a las demás unidades, indicando que no existe una interiorización ni conocimiento claro respecto a los aspectos principales de cultura organizacional, y de equidad de género. El nivel de correlación R, en la DIV05 muestra una alta correlación entre las dos variables. De igual forma sucede en las DIV06 y DIV08. Un menor nivel de correlación se presenta en DIVFE y DIV07.

TABLA I. RESULTADOS DE ALCANCE Y CORRELACIÓN POR UNIDAD

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO POR UNIDAD				
UNIDAD	CULTURA ORGANIZACIONAL ALCANCE	EQUIDAD DE GÉNERO ALCANCE	CULTURA ORGANIZACIONAL - EQUIDAD DE GÉNERO ALCANCE	CULTURA ORGANIZACIONAL - EQUIDAD DE GÉNERO CORRELACIÓN R
DAVAA	4,2895	4,1414	4,2154	0,7125
DIV01	4,1557	4,042	4,0988	0,6592
DIV02	4,1116	3,9908	4,0512	0,6238
DIV03	4,1746	4,0123	4,0934	0,703
DIV04	4,1758	4,0471	4,1114	0,6698
DIV05	4,1157	4,0144	4,0508	0,6588
DIV06	4,1111	4,0226	4,0588	0,7743
DIV07	4,0077	3,9442	3,9759	0,6599
DIV08	4,2204	4,0695	4,1449	0,7623
DIVFE	4,5427	4,2859	4,4143	0,5522
ALCANCE	4,190481	4,057043	4,123762	0,69758

Elaboración propia, tomada de [45].

2) *Alcance y correlación por grado:* Respecto a la jerarquía dividida entre oficiales, suboficiales y civiles, la Figura 6 muestra que los grados con mayor nivel de alcance respecto a la cultura organizacional y la equidad de género son los Sargentos Mayores de Comando (SMC), de mayor jerarquía dentro de los suboficiales, seguidos por los Sargentos Mayores (SM), y los tenientes coroneles (TC), y Mayores (MY) respectivamente. Estos dos últimos grados representan el segundo y tercer lugar de jerarquía dentro de los oficiales. Los civiles y subtenientes, quienes en los oficiales tienen el menor nivel de jerarquía, cuentan a su vez, con el menor nivel de alcance en cultura organizacional, equidad de género, y en el alcance obtenido de manera conjunta en las dos variables.

En cuanto a la correlación, el grado de coronel (CR), tiene una fuerte correlación positiva entre las dos variables, indicando que una de ellas aumenta positivamente, si la otra variable también se eleva, permitiendo entender que la percepción de equidad de género sí se encuentra determinada por aspectos relacionados con la cultura organizacional al interior de la institución. Los Sargentos Primeros (SP) y Viceprimeros (SV) reflejan una percepción de correlación entre las dos variables. Caso opuesto sucede con los Sargentos Mayores (SM), para quienes las dos variables no dependen positivamente la una de la otra. El personal civil (CIV) ocupa el segundo menor lugar de correlación, su percepción de cultura frente a equidad de género es menor, y no se correlacionan.

TABLA II. RESULTADOS DE ALCANCE Y CORRELACIÓN POR GRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO POR GRADO				
GRADO	CULTURA ORGANIZACIONAL ALCANCE	EQUIDAD DE GÉNERO ALCANCE	CULTURA ORGANIZACIONAL - EQUIDAD DE GÉNERO ALCANCE	CORRELACIÓN R
CR	4,1633	4,0333	4,0983	0,8316
TC	4,4158	4,2308	4,3233	0,6669
MY	4,2763	4,1002	4,18825	0,67
CT	4,127	4,127	4,127	0,61
TE	4,2796	4,1088	4,1942	0,6352
ST	4,0123	3,9456	3,97895	0,7454
SMC	4,5743	4,4512	4,51275	0,6505
SM	4,4026	4,2143	4,30845	0,5056
SP	4,2153	4,0337	4,1245	0,7535
SV	4,1908	4,0472	4,119	0,7512
SS	4,1729	4,0513	4,1121	0,6755
CP	4,1852	4,0685	4,12685	0,6591
CS	4,154	4,0421	4,09805	0,7228
C3	4,1835	4,0478	4,11565	0,6977
CIV	3,9674	3,8587	3,91305	0,5656
PROMEDIO	4,221353333	4,0907	4,156026667	0,67604

Elaboración propia, tomada de [45].

### C. Nube de Palabras

Se expone una visión holística y global de los elementos de cultura organizacional militar, y su relación con la equidad de género. La palabra “mujeres” es la más común dentro de los comentarios, seguida por “ejército”, “institución”, “igualdad”, “personal”, “género”, entre otras. Las palabras: “militar”, “mando”, “importante”, “hombres”, proyectan la significancia y relación estrecha entre los procesos organizacionales y su rol determinante en la percepción de igualdad de género, viéndose con mayor abundancia el término “igualdad”, por encima de “equidad”. Algunas palabras referidas a “combate”, “tropa”, “administrativas”, reflejan una percepción de relación entre las funciones de la mujer, como parte de un contexto militar inclusivo. Son visibles organizacional como a equidad de género, especialmente, respecto a “igualdad de respeto”, encontrándose estas dos palabras en la nube; de igual forma sucede con valores centrales, con palabras como “compromiso”, “respeto”, “disciplina”, enmarcadas en los principios y valores de la organización. Palabras como “machismo”, “discriminación”, “excluyéndolas”, “problemas”, relacionadas con el antiandrocentrismo, sugieren una realidad o preocupación en torno al tema de la aceptación de la mujer al interior del contexto militar.



- [9] N. Fraser, "Justitia Interrupta, reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"". Universidad de los Andes, Siglo del Hombre Editores, Colombia, 1997, pp. 61-98.
- [10] Y. Délia y T. Maignon, "La equidad en el desarrollo humano: estudio conceptual desde el enfoque de la igualdad y la diversidad. Documentos para la discusión, informes sobre Desarrollo Humano en Venezuela-PNUD, 2004.
- [11] L. Mora "Igualdad y equidad de género: aproximación teórico – conceptual". Herramientas de trabajo en género para oficinas y contrapartes del UNFPA. Volumen I, 2006.
- [12] Naciones Unidas, "Objetivos de Desarrollo Sostenible", 2021. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- [13] Organización Internacional del Trabajo, "Online Training Module on Gender", 2003. Disponible en <http://www.ilo.org>
- [14] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Informe anual 2002: La visión del PNUD, 2011". Recuperado de [https://www1.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/corporate/undp\\_in\\_action\\_2002.html](https://www1.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/corporate/undp_in_action_2002.html)
- [15] Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, 2020. Disponible en <https://www.unwomen.org/es>
- [16] C. Moreira, "Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares". Universidad Complutense de Madrid, 2007.
- [17] S. Gamba, T. Díaz, "Feminismo: historia y corrientes". Diccionario de Estudios de Género y Feminismos. Ed. Biblos, Buenos Aires, 2008.
- [18] X. Jiménez, "Perspectivas de Género en Operaciones de Paz de Naciones Unidas". Instituto para Formación en Operaciones de Paz. Segunda Edición, J. Harvey. Estados Unidos, 2012. Disponible en [www.peaceopstraining.org](http://www.peaceopstraining.org)
- [19] M. Lamas "Género, la construcción cultural de la diferencia de sexo", UAN, PUEG, México, 2013. Disponible en <http://www.legisver.gob.mx/equidadNotas/publicacionLXIII>
- [20] N. Kabeer, "Gender Manstraming in Poverty Erradication and the Millenium Development Goals". A Handbook for Policy.makers an Other Stakeholders. Commonwealth Secreriar, IDRC, CIDA, 2003.Disponible en: [www.idcr.ca](http://www.idcr.ca)
- [21] World Economic Forum."Global Gender Gap Report 2021". Insight Report March, 2021. Disponible en [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- [22] A. Wilkins y W. Ouchi, "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance". Administrative science quarterlu, 28, 1983, pp. 468-481.
- [23] R. Cooke y J. Lafferty, "Level V: Organizational Symbolism: Atopic to expand organizational analysis. Academy of Management Review 5, 1983, pp. 77-82.
- [24] A. Cújar, C. Ramos, H. Hernández, y J. López, "Cultura organizacional: evolución en la medición". Estudios Gerenciales, Universidad ICESI. Colombia, 2013. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21229786009>
- [25] E. Shein, "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Plaza y Janés. Barcelona, 1998.
- [26] I. Chiavenato, "Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaicones". Segunda Edición. MC.Graw Hill. Interamericana Editores, S.A, 2019.
- [27] J. Barney, "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive Advantage? Academy of management review, 11, 1986, pp.656-665.
- [28] J. Frassa, "Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo". Departamento de Sociología. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. La Plata, 2020, pp. 78-79.
- [29] K. Cameron, R. Quinn, "Diagnosing and changing Organizational Culture based on the Cpmpeting Values Framework". Addison-Wesley Publishing Company, Inc. EUA, 1999.
- [30] D. Denison, "Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change". The International Handbook of Organizational Culture and Climate, 2001.
- [31] T. Bonavia, A. García y V. Prado, "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison". Universidad de Valencia. Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, España, 2010.
- [32] V. García, "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". Revista Perspectivas, 2017, No. 39 pp. 75-102. Disponible en [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es)
- [33] S. Reidl, S. Beranek, F. Holzinger, J. Streicher, "Gender equality regimes and evaluation regimes in Europe and their implications for policy design and evaluation". 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2020.101860>. Update policy: [https://doi.org/10.1016/ELSEVIER\\_CM\\_POLICY](https://doi.org/10.1016/ELSEVIER_CM_POLICY)
- [34] A. Brink-Muinen, G. Geert Hofstede, L. Ludwien, "Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication" Patient Education and Counseling. Vol. 75 (2998) 58-66, El Servier, 2009. Recovered from <https://www.sciencedirect.com/dbbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0738399108005302>
- [35] C. Ruíz, R. Ruíz. "La igualdad de género en las fuerzas armadas desde una perspectiva constitucional". Instituto español de estudios estratégicos. España, 2013. Recuperado de: <http://www.ieee.es/>
- [36] G. Tamayo, A. Delso, I. López, N. Navarro A. Fdez-Layos, " Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad". ACSUR-Las Segovias. Madrid, 2003.
- [37] S. Davies, "Women in the Security Profession: A Practical Guide for Career Development".1er ed. Cambridge, Danielle Drozdewaki. MA 02139. Estados Unidos, 2016. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/dbbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/B9780128038178000390>
- [38] J. Prescott, "Armed Conflict, Women and Climate Change". 251 pp. Emotion, Space and Society. Routledge. Abington. Y Oxon. Vol. 36. Estados Unidos, 2020. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/dbbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S1755458620300633>
- [39] D. Cerva, "Cultura Organizacional e Interinstitucionalización de las Políticas de Género en México: Notas para el Debate". Universidad Autónoma de México. Géneros: Revista de Investigación y Divulgación sobre Estudios de Género. México, 2010.
- [40] J. Carro, G. Rosano, S. Sarmiento, "La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial". Universidad ICESI. Vol. 33, número 145, México, 2017, pp. 352-365. Disponible:<https://www.sciencedirect.com/dbbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S012359231730773>
- [41] P. Rodríguez y M. Ibarra, "Los estudios de género en Colombia: Una discusión preliminar". Universidad del Valle. Cali, 2013. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n24/n24a02.pdf>
- [42] C. Camacho, "Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas. Impactos en la cultura institucional militar: el caso de la incorporación de cadetes femeninas en la ESMIC". Revista Científica General José María Córdova. Bogotá, 2011. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4762/476248850004>
- [43] D. Zuluaga, "Inclusión de la mujer en el campo de combate. Una perspectiva de género". Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Derecho. Dirección de Posgrado. Maestría en Derecho Público Militar. Bogotá, 2016.
- [44] M. Corcione-Nieto, L. Cabrera y E. Latorre. "Las mujeres militares en el Ejército Nacional de Colombia. Estudios Trasversales de su participación en las filas". Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Colección Ciencias Militares. Miles Doctus ISBN: 978-958-52878-9-1 E-ISBN: 978-958-53183-0-4 (). Bogotá, 2020.
- [45] A. Fonseca, "Influencia de la cultura organizacional en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional". Tesis de maestría, Universidad EAN, 2021. Disponible en <http://hdl.handle.net/10882/11475>
- [46] J. Metsämuuronen, "Goodman-Kruskal gamma and dimension-corrected gamma in the measurement modelin settings".