



Influencia de la Cultura Organizacional en la Percepción de Equidad de Género en las Unidades Operativas Mayores del Ejército Nacional

Andrea Yadira Fonseca Bernal

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

2021

Influencia de la Cultura Organizacional en la Percepción de Equidad de Género en las Unidades Operativas Mayores del Ejército Nacional

Andrea Yadira Fonseca Bernal

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Maira Alejandra García Jaramillo

Modalidad:

Monografía

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Maira Alejandra García Jaramillo

Director del trabajo de grado

Dedicatoria

Dedicado a las Fuerzas Militares de Colombia, que día a día construyen patria. Especialmente, a todas las mujeres militares y civiles que día a día contribuyen con su esfuerzo y dedicación al cumplimiento de la misión institucional.

A mi familia, principal motivación e inspiración de vida para dedicarme con disciplina en el cumplimiento de objetivos personales y profesionales: a mis hijos Nicolás y Gabriela, mi esposo, padres y hermanos. Todo esfuerzo vale la pena, y este trabajo requirió principalmente del tiempo y la atención, que con la ayuda de Dios podré recompensar.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por iluminar mi vida y concederme la oportunidad de crecer a nivel intelectual, profesional y personal. A mi familia, especialmente a mis hijos Nicolás y Gabriela, mi esposo, mis padres y hermanos por su paciencia y apoyo incondicional durante estos meses de investigación. Al Ejército Nacional por permitirme 17 años de experiencia profesional y militar como oficial administrativa. Agradezco a la directora del trabajo de grado, Maira Alejandra García Jaramillo por su orientación y apoyo durante todo el proceso de investigación. Al Doctor Milton Januario Rueda Varón, por su asesoría respecto al procesamiento estadístico de datos. A la Dirección de Innovación, Investigación y Desarrollo de Personal del Ejército Nacional por su apoyo durante el proceso de difusión del instrumento de investigación. A los Jefes de Talento Humano de cada una de las Unidades Operativas Mayores del Ejército, en el proceso de recolección de datos. A todo el personal de oficiales, suboficiales y personal civil del Ejército Nacional, quienes de manera voluntaria y dispuesta participaron en la investigación.

Resumen

Acercarse al rol de la mujer en diferentes escenarios, conlleva necesariamente a un abordaje desde una óptica de género que de manera creciente y globalizada ha incrementado su interés. De allí, nace el interés de abordar el tema en un contexto como lo es el militar, e indagar los factores de la cultura organizacional que promueven pensamientos, actitudes o acciones relacionadas con la equidad de género. Se inicia con un trabajo investigativo, identificando hallazgos epistemológicos importantes, a nivel nacional como internacional, a la vez que se diseña una estructura metodológica, propicia para llevar a cabo una investigación de tipo transaccional, con enfoque mixto a partir de unos datos recolectados por medio de una encuesta estructurada a partir de los conceptos formulados por Denison respecto a cultura organizacional, y los principios de equidad de género propuestos por Frasser. Se obtuvo una muestra de 2848 personas vinculadas directamente con el Ejército Nacional en calidad de oficiales, suboficiales y civiles, ubicadas en las diez unidades operativas mayores de la institución militar.

Con el propósito de determinar la influencia de la cultura organizacional en la percepción de la equidad de género, se realiza una recolección de datos, y análisis de procesamiento estadístico mediante Gamma R, nivel de alcance y correlaciones R, nube de palabras a través de Atlas-Ti, que permiten visualizar de manera gráfica el nivel de correspondencia, evidenciando la fuerte incidencia de los aspectos de la cultura organizacional que incide directamente en el pensamiento y comportamiento del personal militar y civil, encontrándose que los valores institucionales y la visible incursión de la mujer en los diferentes escenarios militares son los aspectos más sobresalientes. Las unidades especiales como la División de Fuerzas Especiales y la División de Aviación y Asalto Aéreo, cuentan con el mayor nivel de alcance respecto a los factores determinantes en cuanto a cultura organizacional y equidad de género. Del mismo modo, son los grados que representan mayor jerarquía como los Tenientes Coroneles y Coroneles quienes reflejan un mayor impacto de las variables.

Palabras clave: Cultura, Empoderamiento, Equidad, Género, Igualdad.

Abstract

Approaching the role of women in different settings necessarily leads to an approach from a gender perspective that has increasingly and globally increased their interest. From there, the interest arises to approach the subject in a context such as the military one, and to investigate the factors of the organizational culture that promote thoughts, attitudes or actions related to gender equality. It begins with an investigative work, identifying important epistemological findings, at the national and international level, at the same time that a methodological structure is designed, conducive to carrying out a transactional research, with a mixed approach based on data collected through of a structured survey based on the concepts formulated by Denison regarding organizational culture, and the principles of gender equity proposed by Frasser. A sample of 2,848 people directly linked to the National Army was obtained as officers, non-commissioned officers and civilians, located in the ten largest operational units of the military institution.

In order to determine the influence of the organizational culture on the perception of gender equity, a data collection and statistical processing analysis is carried out using Gamma R, scope level and R correlations that allow visualizing the level graphically. of correspondence, evidencing the strong incidence of the aspects of the organizational culture that directly affects the thinking and behavior of military and civilian personnel, finding that institutional values and the visible incursion of women in different military settings are the most outstanding aspects. Special units such as the Special Forces Division and the Aviation and Air Assault Division have the highest level of scope regarding the determining factors in terms of organizational culture and gender equity. In the same way, it is the degrees that represent a higher hierarchy, such as Lieutenant Colonels and Colonels, who reflect a greater impact of the variables.

Keywords: Culture, Empowerment, Equity, Gender, Equality.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1. MARCO CONCEPTUAL	20
4.1.1. GÉNERO.....	20
4.1.2. EQUIDAD DE GÉNERO.....	23
4.1.3. EQUIDAD DE GÉNERO EN LA ACTUALIDAD.....	26
4.1.4. EMPODERAMIENTO.....	32
4.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
4.1.5.1. MODELOS DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
4.1.6. ESTADO DEL ARTE.....	38
5. HIPÓTESIS.....	48
6. METODOLOGÍA.....	49
6.1. ENFOQUE, DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, Y ALCANCE O TIPO DE ESTUDIO	49
6.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	50
6.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.....	50
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	51
6.3.1. POBLACIÓN	51
6.3.2. MUESTRA.....	52
6.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS O INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	58
6.5. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	62
7. TRABAJO DE CAMPO	63
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	63
7.1.1. ASOCIACIÓN POR CORRELACIONES GAMMA	64
7.1.1.1. CORRELACIÓN POBLACIÓN GENERAL	65
7.1.1.2. CORRELACIÓN POR DIMENSIONES.....	66
7.1.1.2.1. ORIENTACIÓN AL CAMBIO VS IGUALDAD DE RESPETO.....	66

7.1.1.2.2.	EMPODERAMIENTO VS ANTIMARGINACIÓN.....	67
7.1.1.2.3.	VALORES CENTRALES VS ANTIANDROCENTRISMO	68
7.1.1.3.	CORRELACIÓN POBLACIÓN FEMENINA.....	69
7.1.1.3.1.	ORIENTACIÓN AL CAMBIO VS IGUALDAD DE RESPETO	70
7.1.1.3.2.	EMPODERAMIENTO VS ANTIMARGINACIÓN.....	71
7.1.1.3.3.	VALORES CENTRALES VS ANTIANDROCENTRISMO	72
7.1.1.4.	CORRELACIÓN POBLACIÓN MASCULINA.....	73
7.1.1.4.1.	ORIENTACIÓN AL CAMBIO VS IGUALDAD DE RESPETO	74
7.1.1.4.2.	EMPODERAMIENTO VS ANTIMARGINACIÓN.....	75
7.1.1.4.3.	VALORES CENTRALES VS ANTIANDROCENTRISMO	76
7.1.2.	ANÁLISIS POR ALCANCE Y CORRELACIÓN R.....	77
7.1.2.1.	ALCANCE Y CORRELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO POR UNIDAD	78
7.1.2.2.	ALCANCE Y CORRELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO POR GRADO	81
7.1.2.2.1.	ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO EN OFICIALES.....	83
7.1.2.2.2.	ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO EN SUBOFICIALES.....	84
7.1.2.2.3.	ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO EN PERSONAL CIVIL.....	85
7.1.2.3.	ALCANCE GENERAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO.....	88
7.1.2.4.	CORRELACIÓN GLOBAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO.....	89
7.1.3.	NUBE DE PALABRAS	91
7.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	93
7.2.1.	HALLAZGOS	94
7.2.2.	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	97
8.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	99
9.	CONCLUSIONES.....	101
10.	REFERENCIAS	103
	ANEXO A. FUNDAMENTO TEÓRICO DEL FORMATO INSTRUMENTO.....	110
	ANEXO B. INSTRUMENTO / ENCUESTA	111
	ANEXO C. CONSOLIDADO NUBE DE PALABRAS	112

Lista de figuras

Pág.

FIGURA 1. MARCO CONCEPTUAL	19
FIGURA 2. ESTADO DEL ARTE	20
FIGURA 3. PORCENTAJE DE LA BRECHA DE GÉNERO CERRADA HASTA LA FECHA 2021	28
FIGURA 4. RANKING GLOBAL DE LOS 10 PRIMEROS LUGARES EN CIERRE DE BRECHA DE GÉNERO	29
FIGURA 5. RESULTADOS DE COLOMBIA EN EL INFORME DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL 2021	32
FIGURA 6. MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	36
FIGURA 7. TEMAS Y PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO O FEMINISTA	44
TABLA 5. EFECTIVOS DE PERSONAL POR DIVISIONES	52
FIGURA 8. UNIDADES OPERATIVAS MAYORES EN EL TERRITORIO NACIONAL	53
FIGURA 9. CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA PARA UNA POBLACIÓN FINITA	54
FIGURA 10. RANGOS DE EDAD	56
FIGURA 11. PROPORCIÓN POR GÉNEROS	56
FIGURA 12. PROPORCIÓN POR GRADOS	57
FIGURA 13. DISTRIBUCIÓN POR UNIDADES	58
FIGURA 14. CORRELACIÓN POBLACIÓN GENERAL	65
FIGURA 15. ORIENTACIÓN AL CAMBIO VS. IGUALDAD DE RESPETO	67
FIGURA 16. EMPODERAMIENTO VS. ANTIMARGINACIÓN	68
FIGURA 17. VALORES CENTRALES VS. ANTIANDROCENTRISMO	69
FIGURA 18. CORRELACIÓN FEMENINA	70
FIGURA 19. ORIENTACIÓN AL CAMBIO VS. IGUALDAD DE RESPETO	71
FIGURA 20. EMPODERAMIENTO VS. ANTIMARGINACIÓN	72
FIGURA 21. VALORES CENTRALES VS. ANTIANDROCENTRISMO	73
FIGURA 22. CORRELACIÓN MASCULINA	74
FIGURA 23. ORIENTACIÓN AL CAMBIO VS. IGUALDAD DE RESPETO	75
FIGURA 24. EMPODERAMIENTO VS. ANTIMARGINACIÓN	76

FIGURA 25. VALORES CENTRALES VS. ANTIANDROCENTRISMO	77
FIGURA 26. NIVEL DE ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO POR UNIDAD	80
FIGURA 27. CORRELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO POR UNIDAD	81
FIGURA 28. NIVEL DE ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO POR GRADO	83
FIGURA 29. NIVEL DE ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO OFICIALES	84
FIGURA 30. NIVEL DE ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO SUBOFICIALES	85
FIGURA 31. NIVEL DE ALCANCE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO CIVILES...	85
FIGURA 32. CORRELACIÓN R DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO POR GRADOS	86
FIGURA 33. CORRELACIÓN R DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO OFICIALES ..	87
FIGURA 34. CORRELACIÓN R DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO SUBOFICIALES	87
FIGURA 35. CORRELACIÓN R DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO CIVILES.....	88
FIGURA 36. ALCANCE GENERAL DE LA CULTURA GENERAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO	89
FIGURA 37. ALCANCE GENERAL DE LA CULTURA GENERAL Y LA EQUIDAD DE GÉNERO.....	90
FIGURA 38. NUBE DE PALABRAS CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO.....	92

Lista de tablas

Pág.

TABLA 1. <i>RANKING 10 PRIMEROS PAÍSES Y POSICIÓN DE COLOMBIA</i>	31
TABLA 2. <i>MODELO DE LOS VALORES POR COMPETENCIA</i>	37
TABLA 3. <i>DEFINICIÓN DE VARIABLES</i>	50
TABLA 4. <i>DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES</i>	51
TABLA 6. <i>TOTAL DE EFECTIVOS POR DIVISIONES Y CATEGORÍAS</i>	53
TABLA 7. <i>CÁLCULO DE LA MUESTRA, DE ACUERDO A MUESTREO PROBABILÍSTICO ALEATORIO</i>	54
TABLA 8. <i>CATEGORÍAS Y GRADOS</i>	55
TABLA 9. <i>DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. MODELO DENISON</i>	60
TABLA 10. <i>DIMENSIONES DE LA EQUIDAD DE GÉNERO. FRASSER</i>	61
TABLA 11. <i>CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO POR UNIDAD</i>	79
TABLA 12. <i>CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO POR GRADO</i>	82

1. Introducción

El Ejército Nacional de Colombia, en sus 211 años de historia, ha sido escenario de múltiples cambios, períodos de adaptación y de transformación a nivel organizacional en cada uno de sus procesos y dimensiones. En cuanto al área de la gestión humana, se observa una organización predominante y culturalmente enmarcada hacia lo masculino. Sin embargo, la historia refiere la participación de mujeres como Policarpa Salavarrieta, quien no solamente participó en el ejército patriota, sino que fue ejecutada por el ejército realista tras ser acusada como espía. (Castro, 1995).

Existen otros reportes históricos que indican la participación femenina en la historia del Ejército Nacional. Carvajal (2015), expone Clara Elisa Narváez Arteaga de Fernández, como la primera mujer soldado, y quien prestó sus servicios como enfermera, y combatió en la guerra de Colombia contra Perú en 1932, siendo llamada “el cabo Pedro”. Fue hasta 1976, que se dio el ingreso de las primeras 12 mujeres oficiales del cuerpo administrativo, quienes se desempeñaron, desde sus profesiones (medicina, odontología, administración de empresas, entre otras), cuya incorporación se ha realizado a través de los años incluyendo diferentes profesiones. En 2009, se marcó otro evento histórico, el cual, fue la incorporación de las 62 primeras alumnas aspirantes al curso de oficial de arma, y quienes ascenderían a oficiales “con mando de tropa”.

En cuanto al desarrollo de investigaciones en torno a equidad de género y cultura organizacional, se destacan algunas como la efectuada por Camacho (2010), quien se enfocó en describir el impacto institucional que tuvo la incorporación de las primeras mujeres con mando en la institución. A sí mismo, se encuentran publicaciones referentes a la cultura organizacional al interior del Ejército Nacional, como la desarrollada por Anturi y González (2012).

Las necesidades relacionadas con el conflicto armado que vive Colombia, han acelerado los distintos procesos de transformación, entre ellos la inclusión de las mujeres en mayores escenarios relacionados. Según Vélez (2015), países como Uruguay y

Argentina han sido un referente para otros países de la región, principalmente a nivel de Latinoamérica. Sin embargo, se hace relevante, indagar y profundizar en cuanto la influencia de la cultura organizacional en la percepción de la equidad de género, con el fin de contrastar las diferentes investigaciones y verificar hasta qué punto existen facilitadores o limitantes a nivel organizacional en múltiples dimensiones: cultural, social, de entrenamiento y oportunidades. Autores como Harvey (2015), por ejemplo, aseguran la existencia de una tendencia cultural de mantener a las mujeres en un estado de indefensión, probablemente de manera inconsciente con el fin de preservar la especie.

Sin embargo, se ha destacado durante los últimos cinco años, la realización de seminarios en torno a la mujer militar. Un ejemplo de ello es el Primer Seminario Internacional de la Mujer Militar efectuado del 8 al 10 de marzo del 2016, en el que se destacaron los esfuerzos a nivel de la organización, para proyectar a la mujer de una manera profesional y equitativa con los hombres. De igual forma, se creó la oficina de género, con el fin de “proyectar y liderar todas las iniciativas en materia de género y que ha logrado incluir de manera efectiva en la cultura organizacional del Ejército, un pensamiento incluyente con enfoque de género, que reconoce ampliamente en un ambiente de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, y el aporte de todos sus integrantes a la misión institucional”. (Ejército Nacional, 2016).

Recientemente, dentro del marco del Seminario “Retos y Desafíos de las Operaciones de Paz” desarrollada el 28 de agosto de 2020, por la Organización de las Naciones Unidas en conjunto con la Escuela Superior de Guerra del Ejército Nacional, se manifestó la necesidad de dar paso a una “mayor participación de la mujer en las operaciones de paz, en las estructuras de fuerza” (Swift, 2020), esto con el fin no solamente de ampliar la participación de la mujer más allá de las labores administrativas y la prevención de la violencia en los contextos de conflicto, sino para relacionarse con la población civil y de esta forma lograr una mayor capacidad para el cumplimiento de la misión.

Lo anterior, sumado a múltiples investigaciones, constituye un punto de referencia importante, para dar inicio a la construcción de un trabajo de acercamiento y profundización hacia elementos de la cultura organizacional del Ejército Nacional de Colombia, relacionando un tema de relevancia nacional e internacional como lo es la equidad de género.

Es así como surge la pregunta de investigación: ¿Qué elementos de la cultura organizacional del Ejército Nacional inciden en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional?

Con el propósito de responder a esta pregunta, se proyectan unos objetivos de investigación, descritos en el capítulo 2, enfocados en determinar cuáles son las características de la cultura organizacional del Ejército de Colombia, que influyen en la percepción de la equidad de género, y para ello, se propone encontrar aquellos de mayor y de menor incidencia, y a su vez, encontrar si elementos como el género, la unidad o el grado son determinantes en aquella relación de influencia o no influencia. A partir de los objetivos planteados, se realiza en el capítulo 3, una justificación del estudio, indicando el peso e importancia que contiene dentro del marco investigativo del contexto empresarial, y a su vez, la contribución a la institución, de acuerdo a los resultados encontrados. En procura de otorgar mayor soporte al estudio, se explora la bibliografía y se construye un marco de referencia contenido en el capítulo 4, en donde se documenta los principales conceptos teóricos, y principales autores en torno a la temática contenida en el estudio; se realiza el estado del arte, con el fin de encontrar investigaciones de referencia a nivel global, nacional, y de contexto militar. Lo anterior permite, en el capítulo 5, formular unas hipótesis, que, a su vez, apuntan hacia el desarrollo de los objetivos planteados, y por consiguiente, a responder a la pregunta de investigación.

A partir de lo anterior, se estructura en el capítulo 6, la metodología a desarrollar, mediante una investigación de enfoque mixto, en tanto que requiere del procesamiento de datos cuantitativos y datos cualitativos, de corte transaccional en la medida que los datos son recogidos en un solo momento, mediante un instrumento, el cual consiste en una encuesta digital. Posterior a ello, en el capítulo 7, se efectúa un procesamiento de datos estadístico por medio de correlaciones gamma, tratamiento de datos en tablas de Excel, para hallar alcances y correlaciones, y finalmente una revisión de textos de nube de palabras. Luego, en el capítulo 8, se realizan los respectivos análisis de datos, lo cual genera la validación de hipótesis, y finalmente, una discusión de resultados, para arrojar unas conclusiones de investigación, relacionadas en el capítulo 9.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Determinar las características de la cultura organizacional que influyen en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional.

2.2. Objetivos específicos

1. Identificar los elementos de la cultura organizacional con mayor incidencia en la percepción de la equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional.
2. Establecer las características de la cultura organizacional con menor incidencia en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional.
3. Analizar si existen diferencias representativas en la percepción de la cultura organizacional y la equidad de género entre hombres y mujeres en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional.
4. Identificar si existen diferencias significativas en cuanto a unidad y grado, respecto a la percepción de la cultura organizacional y la equidad de género.

3. Justificación

El acercamiento analítico al fenómeno de equidad de género en el marco de las Unidades Operativas Mayores del Ejército Nacional, constituye un avance significativo para determinar cuáles son los comportamientos, actitudes, percepciones y creencias adoptadas en la cultura organizacional de la Institución, directamente relacionadas con la participación e inclusión de la mujer en el contexto militar tanto a nivel administrativo como a nivel operacional. A su vez, permite conocer los pensamientos del personal que integra la institución, en torno a procesos de adaptación y transformación organizacional relacionados con la equidad de género.

Las investigaciones realizadas sobre el tema de equidad de género en las fuerzas armadas a nivel mundial son la base para analizar las causas por las cuales la mujer ha ocupado un espacio limitado en el contexto militar. El presente estudio, en particular, se aproxima a determinar si la incorporación de mujeres, en el área administrativa o como combatientes, tiene un peso importante en la distribución de cargos y responsabilidades al interior de la institución, la percepción de nivel de empoderamiento, adaptación, y el valor y reconocimiento que se le ha otorgado, y la manera en que estas creencias se ha insertado en la cultura organizacional del Ejército Nacional de Colombia, analizándose desde diferentes aspectos como género, grado, y unidad.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación permitirán formular estrategias que promuevan una mayor incorporación de la mujer en las filas de las Fuerzas Militares garantizando una calidad de vida favorable, dando cumplimiento a la normatividad jurídica nacional e internacional alineada con lo establecido en la Constitución Política de Colombia, sobre la equidad de género como una responsabilidad del Estado Colombiano.

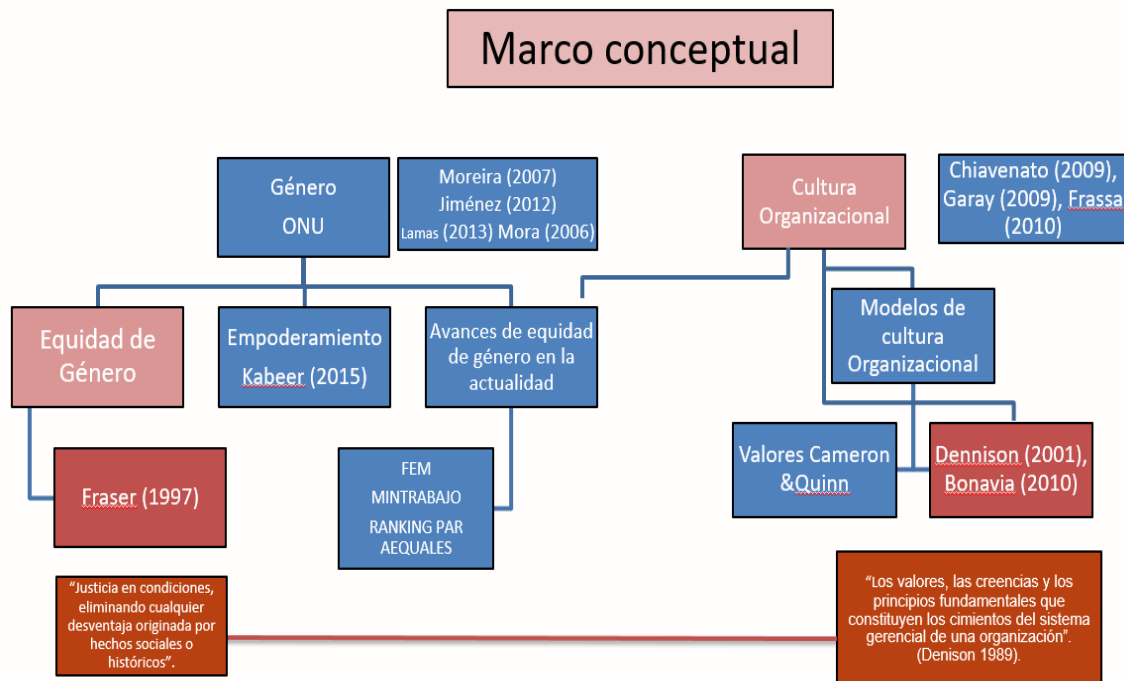
Sumado a lo anterior, el desarrollo de la presente investigación impactará en lo relacionado con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, en torno a los objetivos de desarrollo sostenible, específicamente con el quinto objetivo “igualdad de género”, contribuyendo a los propósitos en torno a las operaciones de paz y la mayor participación

de la mujer. Finalmente, constituye una oportunidad para acercarse a detectar qué elementos de la cultura organizacional son los facilitadores, o por el contrario los limitantes para la fluidez y el desarrollo natural de estos procesos al interior del Ejército Nacional, lo cual permitirá un mejor abordaje y generación de estrategias.

4. Marco de referencia

Para la presente investigación se presenta un marco conceptual en el que se refieren los principales postulados relacionados con los dos principales ejes temáticos de la investigación: “Equidad de Género” y “Cultura Organizacional”. Cada uno de los cuales contiene los referentes bibliográficos más cercanos al problema de investigación, lo que facilita su mejor comprensión tanto a nivel teórico como de contexto, llevando hacia la verificación de hipótesis, como al cumplimiento de los objetivos del proyecto de investigación. (Figura 1).

Figura 1. Marco conceptual

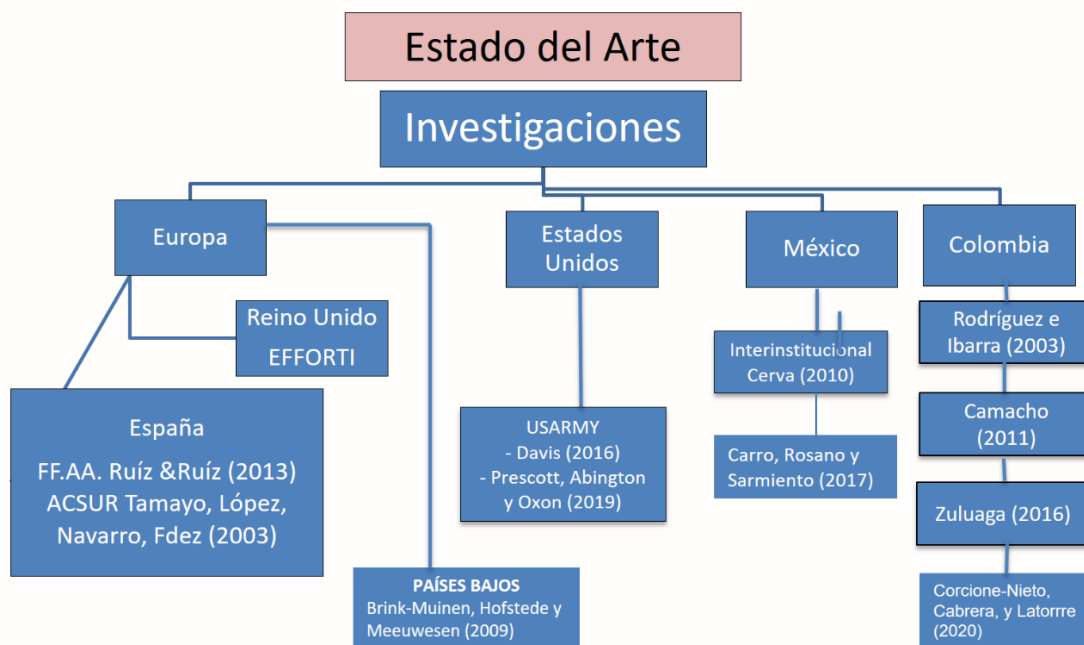


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el estado del arte presentado, refiere los estudios y publicaciones más destacadas tanto a nivel internacional, como nacional, y específicamente dentro del

contexto militar, lo que fundamenta aún más el propósito de la presente investigación. (Figura 2).

Figura 2. Estado del arte



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Marco Conceptual

4.1.1. Género

El término “género” resulta demasiado amplio y se extiende a diferentes ramas. Ejemplo: género musical, género literario, género narrativo, género femenino o masculino.

Este último es el que concierne a la presente investigación. Algunos conceptos y definiciones en torno al género se han relacionado tanto con factores biológicos, psicológicos y sociales. Sin embargo, es necesario iniciar brindando claridad en el concepto, con el fin de comprender de forma más clara su naturaleza y profundidad, y entenderlo desde una perspectiva organizacional y/o social.

Tomando como punto de partida la Real Academia Española (RAE, 2020), género se refiere al “grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico”.

Para el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (PANISPANICO, 2020) género son los “atributos socialmente construidos, roles, actividades, responsabilidades y necesidades predominantemente relacionados con la pertenencia al sexo masculino o femenino en determinadas sociedades o comunidades en un momento dado”.

Por su parte, el Instituto Nacional de las Mujeres de México (INNMUJERES, 2007), señala que género es la “categoría como se definen, representan y simbolizan las diferencias sexuales en una determinada sociedad”. Así mismo, este instituto cita a Scott (1968), como el primer investigador empírico en demostrar que existen expectativas sociales, ritos, costumbres y experiencias, que determinan realmente la identidad y comportamiento de lo femenino y lo masculino.

Como se observa en estas definiciones establecidas por estas instancias, el género conjuga de manera inminente los factores biológicos y sociales, principalmente, y como se observa más adelante, se van sumando otros elementos de igual importancia.

Para Jiménez (2012), el género tiene una connotación inminentemente cultural en la que la crianza ha jugado un papel fundamental, en la medida que transmite a través de las generaciones, los roles y responsabilidades con los que hombres y mujeres deben actuar. Sin embargo, realiza la precisión que estas creencias pueden ser modificadas o transformadas a través del tiempo o de las culturas, en las que ha sido evidente un cierto desequilibrio entre los papeles de hombres y mujeres, marcando una dominancia de lo masculino y una subordinación de lo femenino.

A su vez, Lamas (2013) hace referencia a que estos dos conceptos: femenino o masculino, no se limitan a lo biológico, sino que se adquieren a través de procesos individuales y sociales complejos, de acuerdo a experiencias propias de la persona, y su entorno social, lo cual se relaciona con lo anteriormente formulado. De hecho, otros autores como Moreira (2007), ya habían abarcado no solamente el aspecto social o cultural, sino otros contextos como el familiar, el laboral, el educativo, los medios de

comunicación, aspectos de índole religioso y político, que impactan directamente en los conceptos de género y su relación en torno a los hombres y las mujeres.

Continuando con lo expuesto por Jiménez (2012), en su publicación para el Instituto para Formación en Operaciones de Paz de las Naciones Unidas, expone de manera diferenciada otros términos asociados a género, dentro de los que destaca y diferencia los siguientes, los cuales se explicarán brevemente, así:

- Identidad de género: determinada social y psicológicamente, de ella nacen los estereotipos en cuanto a las características que poseen los hombres y las mujeres.
- Roles de género: son los papeles de lo que se espera que hagan los hombres y las mujeres.
- Igualdad de género: constituye un ideal en el que las mujeres y los hombres poseen las mismas condiciones y derechos, sin considerar sus diferencias o similitudes.
- Equidad de género: hace referencia al término de justicia, en el que tanto hombres como mujeres tengan las mismas condiciones, eliminando cualquier desventaja originada por hechos sociales o históricos.
- Equilibrio de género: se refiere a una igualdad en la representación tanto de hombres como de mujeres en todos y cada uno de los niveles de empleo o cargos.
- Perspectiva de género: Requiere del análisis de las relaciones que entre hombres y mujeres se dan en diferentes contextos. De acuerdo a la autora, “se centra en la dinámica social que subyace al acceso desigual al poder, la tierra, los recursos, o la toma de decisiones”.

La presente investigación se enfoca en la temática de equidad de género, con el propósito de indagar lo referente a diferentes condiciones propias de un contexto específico, como lo es el militar.

4.1.2. Equidad de género

En torno a equidad de género existen diferentes enfoques y definiciones al interior de diversas instituciones. Sin embargo, para esta investigación se tomará como referencia a la Organización de Naciones Unidas, teniendo en cuenta su interés histórico y trascendental en materia de Derechos Humanos, y su esfuerzo en impulsar el tema de equidad de género a nivel global.

Mora (2006) en su publicación dirigida al Fondo de Población para las Naciones Unidas, consolida las nociones en torno a igualdad y equidad de género que se han adoptado de acuerdo a las diferentes instancias de las Naciones Unidas, ofreciendo un amplio panorama en cuanto a la manera en que han sido abordados estos conceptos. Algunos de ellos se mencionan a continuación:

De acuerdo al Millenium Development Goals (MDG), promulgados por la ONU (2000), la igualdad de género hace parte de una de las metas más importantes a alcanzar a nivel global, indicando que a ningún individuo o nación se le debe negar las oportunidades de ser beneficiados del desarrollo, por lo cual tanto en unos como en otros se debe garantizar los mismos derechos y oportunidades. Es así como la “Igualdad de Género” se convierte en el “Quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible”, el cual busca específicamente: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. Para ello, traza como metas eliminar todas las formas de discriminación, violencia en ámbitos públicos y privados, distintas formas de prácticas nocivas que afectan principalmente a las niñas y adolescentes, buscando, por el contrario, el reconocimiento de la labor femenina en distintos escenarios, la participación de las mujeres y su ejercicio de liderazgo y toma de decisiones en el ámbito político, económico y público, garantizando el acceso a la salud y el respeto de los derechos sexuales y reproductivos, el acceso a la propiedad de tierra y diferentes tipos de bienes, principalmente.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002), hizo mención a la igualdad de género en cuanto a la oportunidad de gozar en el entorno laboral de los mismos derechos, oportunidades, tratamiento y valoración, como de beneficios, lo cual fue marcando un paso más específico a la participación de las mujeres en diferentes entornos, disciplinas y profesiones.

Posteriormente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2002), hace referencia a que la igualdad de género es una meta insertada tanto en el desarrollo humano como en los derechos humanos, y agrega el tema de equidad de género, afirmando que éste es el medio para alcanzar la mencionada igualdad, a través de un marco normativo que lo regule y controle a través de la verificación de la incorporación paulatina y evidente de la mujer en los entornos económicos, social y político, que , más adelante el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) añade no solamente un enfoque de derechos sino de responsabilidades.

A su vez, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002) manifiesta que promover la igualdad y la equidad de género es uno de sus objetivos principales, emitiendo unos conceptos para cada aspecto, refiriendo que la igualdad de género es la ausencia de discriminación, y la equidad de género busca la imparcialidad y justicia en la distribución de derechos y responsabilidades, principalmente. La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2005) se acoge a estas directrices y sugiere la creación de lineamientos específicos para borrar todo tipo de discriminación o desigualdad.

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, 2004) por su parte, recalcó una igualdad que incluye el contexto familiar, indicando las responsabilidades del hombre en cuanto al comportamiento sexual y reproductivo, social y familiar.

Así mismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2004), adiciona que la equidad de género resalta la estrecha relación existente entre la equidad social y la equidad de género en cuanto al respeto y buen ejercicio de los derechos humanos de todos los hombres y mujeres, y agrega aún más factores a los anteriormente mencionados, como son la estructura social, factores étnicos y etarios y las condiciones de vida como elementos determinantes en materia de equidad de género.

Como se puede apreciar, los entes pertenecientes a la ONU, poco a poco han ido estructurando los conceptos de equidad de género e igualdad de género, proporcionando un enfoque integral que contenga no solamente aspectos biopsicosociales, sino de carácter político y económico, que encaminen los esfuerzos a que el tema de equidad de género se materialice en la realidad a nivel global, lo cual ha tomado mayor relevancia durante los últimos años.

D'Elia y Maingon (2004), citados por el Instituto Nacional de Mujeres de México (INMUJERES, 2007), de igual forma, respaldan la idea de que la concepción de equidad de género implica necesariamente un tema de justicia, y una igualdad en las diferencias, en las que se incluye una garantía en derechos y oportunidades.

De acuerdo con Gamba (2008), durante el auge del feminismo en los años 60 el concepto de género se convirtió en la base conceptual sobre la cual las feministas empiezan a construir sus argumentos políticos, por la cual en este año inicia el interés por estudiar el rol de la mujer en la sociedad. Durante las tres décadas siguientes, las mujeres entraron hacer parte de la fuerza laboral produciendo cambios notables en la sociedad. Motivadas por este movimiento, se empiezan a quejar de los estereotipos con los que eran estigmatizadas por el género masculino. De tal forma que el feminismo promovió un cambio rotundo en las relaciones sociales que condujeron a la liberación de la mujer, con la eliminación de jerarquías y desigualdades entre los sexos.

Es importante reconocer que junto a estos temas relacionados con “género”, “equidad de género”, existen diferentes corrientes, versiones y puntos de vista. Sin embargo, para esta investigación no se abordará ningún concepto o idea de la corriente feminista contemporánea que se desarrolla en la actualidad, la cual ha tomado diversos matices ajenos al objetivo principal de esta investigación.

La presente investigación se centra en tres de los siete principios de equidad de género descritos por Frasser (1997), como son la igualdad de respeto, antimarginación y antiandrocentrismo. A continuación, se describen los tres principios referentes en el presente estudio, así:

1. Principio de la igualdad de respeto: es un tipo de igualdad, que pretende minimizar la imagen de las mujeres como objetos sexuales enfocados en satisfacer las demandas de los hombres, así como el menosprecio de las mujeres en el ámbito social, laboral, y personal, lo cual incluye temas salariales y de bienestar y calidad de vida, incluyendo el tiempo libre y el reconocimiento como seres humanos.
2. Antimarginación: Promoción de una participación plena e igualitaria, a la par de los hombres, en todas las esferas de la vida social. Este principio se encamina en

que se provean las condiciones necesarias para garantizar la participación de la mujer en el trabajo, la política, la vida civil y social en general. Busca dismantelar la cultura machista al interior de las organizaciones, y los ambientes hostiles hacia la mujer.

3. **Antiandrocentrismo:** Busca romper los patrones culturales y patrones de vida, cuyo epicentro es lo masculino, representando la norma de lo humano, y buscando que lo femenino, y en general las mujeres, se adapten a las normas e instituciones diseñadas para hombres, con la idea errónea, de que de esta forma se alcanza la igualdad. El antiandrocentrismo, implica una reestructuración de las instituciones, sus prácticas, y un cambio de perspectiva tanto en los hombres, como en las mujeres.

4.1.3. Equidad de Género en la Actualidad

De acuerdo con Mora (2006), el camino hacia la equidad de género ha sido arduo, más aún cuando ninguna sociedad o país se ha logrado un ejercicio pleno de total equilibrio y justicia absoluta en aspectos de salud, educación, trabajo, y esencialmente a nivel económico, social o político.

Lo anterior se relaciona con lo manifestado por el Foro Económico Mundial sobre la Brecha Global de Género (WEF, 2015), respecto a oportunidades en salud, educación, condiciones económicas, y representación política principalmente, encontrando resultados no muy positivos, contradictorios, pero a la vez alentadores para ciertos países en cada una de las áreas mencionadas.

Respecto al tema económico y salarial, se estima que la brecha se ha cerrado tan solo un 3% en los últimos años, y se proyecta un lapso de tiempo la lograr cerrar la brecha en su totalidad, de unos 118 años, es decir, hasta el año 2133, si se continúa con todos los esfuerzos encaminados para tal propósito (WEF, 2015). Bajo esta óptica, Girón (2010) abordó el tema de género dentro de un contexto económico, y más exactamente dentro del marco de la globalización, dejando claro que los cambios implícitos en este fenómeno, no han sido los más favorables para la mujer, teniendo en cuenta que pese a que se promulga un esfuerzo encaminado hacia la equidad, a su vez, se continúa observando discriminación en el contexto laboral, y una mayor carga teniendo en cuenta

su papel reproductivo y de crianza y labores propias al interior del hogar, que histórica y culturalmente han venido por tradición, por lo que propone una redefinición de aspectos políticos y estructurales en torno al tema a nivel latinoamericano, donde el impacto de las crisis económicas han cobrado una fuerza importante.

En cuanto a la educación, los resultados del WEF muestran que existe una contradicción frente los datos arrojados que reflejan, por un lado, un porcentaje del 5% para alcanzar la igualdad y, por otra parte, se estima que, a nivel mundial, sólo 25 países han logrado cerrar la brecha en un 100%, especialmente en materia de educación.

En cuanto a la salud, es el pilar más favorable, con un 96% de paridad, evidenciado, por ejemplo, en 45 países que recientemente han cerrado la brecha por completo.

Por último, la representación política no ha alcanzado un nivel óptimo en cuanto a empoderamiento se refiere, existiendo un 23% en este aspecto aún. A pesar de ello, es notable que algunos países lo han logrado, especialmente en cuanto a parlamento y cargos a nivel ministerial en los diferentes países.

En concordancia con lo presentado por la WEF, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (2015), manifestó que Colombia pasó del puesto 53 al 42, escalando 11 lugares. Lo anterior teniendo en cuenta los programas, estrategias y acciones empleados por el gobierno nacional para tal fin. Uno de ellos es el Programa “Equidad Laboral con Enfoque de Género” del Ministerio del Trabajo, el cual se enfoca en promover los derechos de la mujer en el contexto laboral, el cual se encuentra alineado con UNPA, PNUD, UNICEF, y ONUMujeres, estableciendo tres (03) ejes principales de acción, como son: la territorialización cuyo objetivo es cubrir la totalidad de departamentos y municipios del país, la transversalización, que tiene como objetivo llevar las estrategias a todos los servidores públicos, como direcciones territoriales, de MinTrabajo, IVC y Comunidad; y sellos de gestión en igualdad de género, encaminado hacia una transformación cultural.

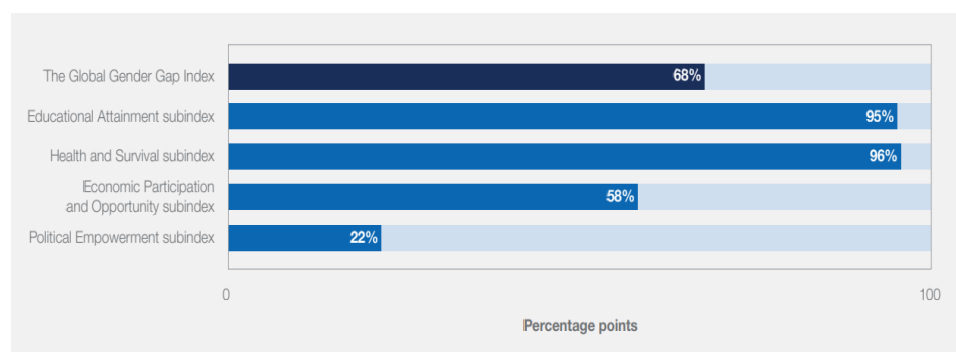
La Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá (2018), presentó un reporte favorable para Colombia acerca de los avances en equidad de género al interior de las organizaciones públicas, privadas, y pymes, de acuerdo al Ranking de Equidad de

Género en las Organizaciones – PAR, realizado por la firma Aequales, especialista en medir, las buenas prácticas en torno a equidad de género en el marco empresarial, la Secretaría Distrital de la Mujer y el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).

Los resultados resaltan en primer lugar el interés creciente de las organizaciones, en incorporar nuevas políticas relacionadas con la equidad de género, el cual incrementó en un 15% de 2017 al 2018. Además, se destacó el liderazgo del país, en el Ranking a nivel de Latinoamérica, en un 45% de posiciones de segundo nivel de liderazgo ocupado por mujeres, generando no solamente un empoderamiento de la mujer, sino grandes beneficios para todas las empresas, principalmente en estructura y cultura organizacional, gestión de objetivos y gestión del talento humano, especialmente en entidades públicas, quienes llevan una leve ventaja a las organizaciones privadas. Dentro de las empresas que apuntan en la lista del ranking en Colombia se destacan: Pfizer, Jhonson & Jhonson, en las empresas privadas, y dentro del sector público la secretaria distrital de hacienda, secretaria distrital de movilidad, principalmente. (Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá, 2018).

El último informe mundial del WEF sobre la brecha de género, publicada en marzo de 2021, relaciona el índice global de la brecha de género en la actualidad, ofreciendo una mirada desde las cuatro dimensiones o subíndices: participación económica y oportunidad, logro educativo, salud y supervivencia, y empoderamiento, o representación política, los cuales se pueden observar en la Figura 3.

Figura 3. Porcentaje de la brecha de género cerrada hasta la fecha 2021



Fuente: Tomado de World Economic Forum (2021), Global Gender Report 2021. Insight report march 2021. Recuperado de WEF_GGGR_2021.pdf (weforum.org)

De acuerdo al informe de la WEF (2021), las brechas de género a nivel educativo y de salud se encuentran casi cerradas, encontrándose en un índice de 95% y 96% respectivamente a nivel global. Sin embargo, se estima que su cierre total tomará aproximadamente uno 14,2 años. Por su parte, el índice de participación económica se encuentra en el 58% de cierre, y en último lugar se encuentra el índice de participación política, reflejándose en un índice del 22% a nivel global, y en lo cual se prevé que se requieren aún 145,5 años más para alcanzar la paridad a nivel de participación política.

El informe muestra diferencias entre las 156 naciones que hicieron parte del estudio, a las cuales se agregaron para este año, Afganistán, Nigeria y Guyana. Además, se precisan diferencias entre regiones, entre dimensiones, y refiere para esta ocasión, el efecto que la pandemia por COVID-19 ha generado en relación al proceso de cierre de brecha de género, resaltando que si bien las mujeres han liderado en diferentes escenarios el afrontamiento y la superación de la crisis, también han surgido nuevas barreras que impiden la progresividad en el proceso de cerrar las brechas, exponiéndose cuáles son las áreas de mayor y de menor participación por parte de las mujeres, sugiriendo, por ejemplo, que en el área de la informática y manejo de medios tecnológicos e informáticos, las mujeres han tenido una menor, pero progresiva participación.

A continuación, se observa en la Figura 4, el ranking de los países que se encuentran en los diez primeros lugares de la lista en el índice de cierre de la brecha de género a la fecha.

Figura 4. Ranking global de los 10 primeros lugares en cierre de brecha de género

Rank	Country	Gender gap closed to date
1	Iceland	89.2%
2	Finland	86.1%
3	Norway	84.9%
4	New Zealand	84.0%
5	Sweden	82.3%
6	Namibia	80.9%
7	Rwanda	80.5%
8	Lithuania	80.4%
9	Ireland	80.0%
10	Switzerland	79.8%

Fuente: Tomado de World Economic Forum (2021), Global Gender Report 2021. Insight report march 2021. Recuperado de WEF_GGGR_2021.pdf (weforum.org)

De acuerdo a la Figura 4, Islandia es el país con mayor igualdad de género, y según los informes de WEF, se posiciona en el primer lugar por doceava vez. Además, el ranking evidencia que Europa occidental es la región que más ha logrado cerrar la brecha de género, seguida por América del Norte, América Latina y del Caribe, Europa del este, y Asia Central. Por su parte, la región del Medio Oriente y África del Norte, siguen siendo las regiones que presentan mayor brecha.

La Tabla 1 muestra los principales países el ranking de los 10 primeros países, ubicados según el índice de cierre de brecha en participación económica, educación, salud y representación política, y la ubicación de Colombia frente al ranking según el informe del WEF (2021).

De acuerdo a los resultados del informe, se observa en los primeros lugares para cada una de las dimensiones, una variedad de países, dentro de los cuales predomina la región de Europa. No obstante, países de la región de América Latina y el Caribe, se destacan, como Argentina, Brasil, Nicaragua, El Salvador, y Colombia.

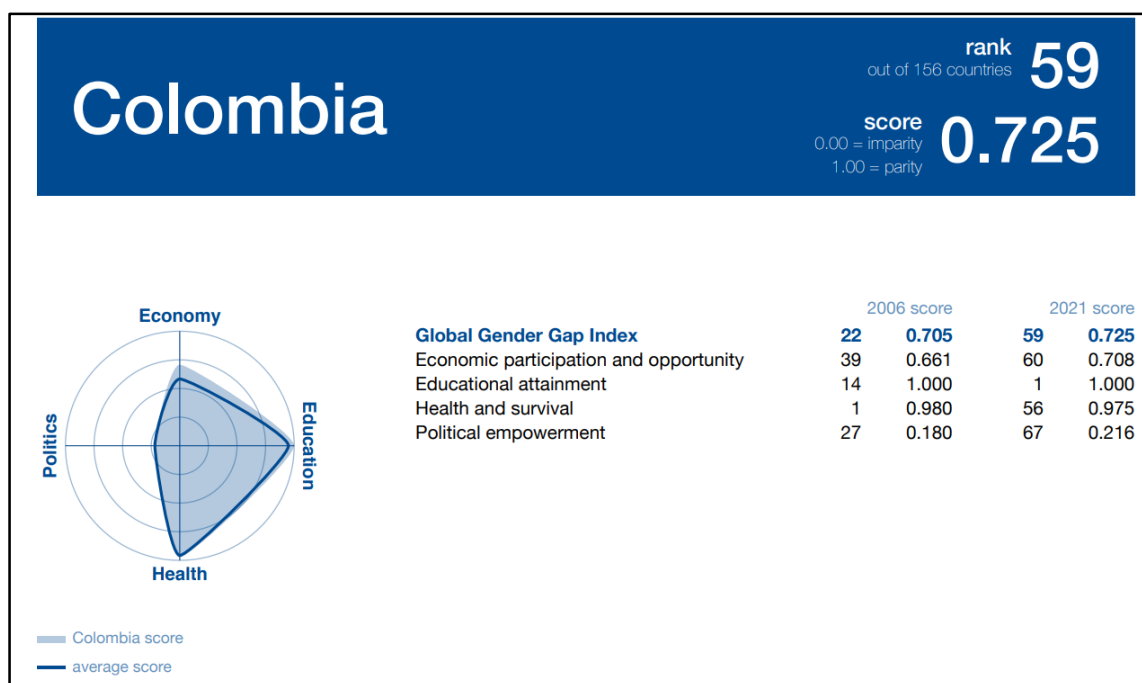
Tabla 1. Ranking 10 primeros países y posición de Colombia

PARTICIPACIÓN ECONÓMICA			EDUCACIÓN			SALUD			REPRESENTACIÓN POLÍTICA		
RANKING	PAIS	PUNTAJE	RANKING	PAIS	PUNTAJE	RANKING	PAIS	PUNTAJE	RANKING	PAIS	PUNTAJE
1	República Democrática Popular LAO	0.915	1	Argentina	1.000	1	Bahamas	0.980	1	Islandia	0.760
2	Bahamas	0.857	1	Australia	1.000	1	Bostswana	0.980	2	Finlandia	0.669
3	Burundi	0.855	1	Austria	1.000	1	Brasil	0.980	3	Noruega	0.640
4	Islandia	0.846	1	Bahamas	1.000	1	Copa Verde	0.980	4	Nueva Zelanda	0.630
5	Bielorrusia	0.840	1	Bélgica	1.000	1	República Dominicana	0.980	5	Nicaragua	0.606
6	Guinea	0.839	1	Botswana	1.000	1	El Salvador	0.980	6	Ruanda	0.563
7	Barbados	0.837	1	Canada	1.000	1	Eswatini	0.980	7	Bangladesh	0.546
8	Letonia	0.822	1	Colombia	1.000	1	Guyana	0.980	8	Costa Rica	0.545
9	Benin	0.814	1	República Checa	1.000	1	Hungría	0.980	9	Suiza	0.522
10	Moldova	0.811	1	Dinamarca	1.000	1	República Kirguisa	0.980	10	Alemania	0.509
60	Colombia	0.708				56	Colombia	0.975	67	Colombia	0.216

Fuente: Elaboración propia, basado en World Economic Forum (2021), Global Gender Report 2021.

Con el propósito de apreciar de una mejor manera la posición que a la fecha ocupa Colombia a nivel global, a nivel regional, su situación dentro de las cuatro dimensiones en cuanto a cierre de brecha se refiere, y su evolución a nivel comparativo respecto al primer informe de WEF realizado en 2006, se observa en la Figura 5, de manera específica las puntuaciones obtenidas, donde claramente se aprecia que su posición actual a nivel general y global es el 59º. lugar, entre 156 países. Sin embargo, se observa que el país cayó varias posiciones respecto al 2006, año en el que se encontraba en el 22º. lugar, pero en el que se revisaba un número menor de países. Es importante mencionar que Colombia se destaca dentro del primer lugar ocupado por empate dentro de diferentes países en cuanto al acceso a la educación. Por su parte, la participación política, el menor puntaje obtenido.

Figura 5. Resultados de Colombia en el informe del Foro Económico Mundial 2021



Fuente: Tomado de World Economic Forum (2021), Global Gender Report 2021. Insight report march 2021. Recuperado de WEF_GGGR_2021.pdf (weforum.org).

4.1.4. Empoderamiento

Otro aspecto que vale la pena destacar y que ha tomado fuerza durante los últimos años es el referente al empoderamiento, tal como lo señala Kabeer (2015), quien

lo describe como un concepto enfocado en el poder como eje central, en el que no solamente se tienen en cuenta las habilidades o destrezas de las personas, sino, las reglas y normas que generan pautas de acción. Si bien es importante dar paso a la visibilidad de capacidades de la mujer en distintos escenarios, este podría arrojar un enfoque parcializado hacia el favorecimiento de las mujeres, como también hacia un extremo de proteccionismo. Por lo cual, mencionada autora describe sus dimensiones fundamentales, indicando que los recursos son las condiciones que posibilitan el empoderamiento, la agencia es el proceso de transformación hacia el empoderamiento, y los logros se refieren al impacto del proceso de empoderamiento.

Finalmente, en lo que concierne a equidad de género y de acuerdo a UNFPA (2006), se requiere entender la equidad de género como un concepto multidimensional que involucra diversos principios de normatividad que deben ser respetados simultáneamente, tanto desde los distintos escenarios (familiar, educativo, de salud, laboral) como a nivel económico, político y social.

4.1.5. Cultura Organizacional

En el ámbito empresarial, y de acuerdo a la revisión bibliográfica, el concepto de cultura tomó fuerza a partir de los años ochenta, viéndose la importancia de tomarla como un aspecto importante de efectividad organizacional, más aun teniendo como referencia los trabajos realizados por Wilkind y Ouchi (1983), quienes se esforzaron por observar y medir las características de ciertas comunidades, logrando su clasificación por rangos, utilizando grupos focales, y analizando su comportamiento en el desarrollo de tareas, generando así una aproximación a la comprensión de cultura desde un enfoque organizacional y social desde una óptica más objetiva. Sumado a esto, Cooke y Lafferty (1983), realizaron investigaciones en cuanto a temas como el autodesarrollo, manejo de poder, competitividad, alcance de logros, en el ámbito organizacional, marcando un avance en torno al tema. (Cujar, Ramos, Hernández & López, 2013, p352).

Tiempo después Shein (1988) hace un importante aporte al tema de cultura organizacional, definiéndola como un patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventa, descubre y desarrolla, en su proceso de aprendizaje y resolución de problemas, especialmente relacionados con la adaptación del entorno y la integración de elementos internos.

Es en la década de los 90, varios autores orientan sus investigaciones a buscar la relación que existe entre la cultura y la efectividad en las organizaciones, cobrando así valor estratégico al ser relacionada con procesos innovadores en donde los directivos de las empresas comienzan a ver el cambio de la cultura organizacional como una oportunidad para agregar valor a la empresa y generar ventajas competitivas (Garay, 2009).

Como lo mencionó años atrás Barney (1986), citado por Frassa, (2010), la cultura no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito”. De acuerdo a mencionados autores, la cultura organizacional es importante en cuanto las inversiones económicas de la empresa, la fidelización de los trabajadores, y a su vez, genera un compromiso con la organización y la actividad productiva.

Para Shein (1988) una cultura organizacional es funcional en cuanto que le permite al grupo resolver problemas básicos, construyendo relaciones para la supervivencia y adaptación al entorno y la integración de sus procesos internos. La cultura funcional debe ser flexible y así mismo debe motivar y comprometer a la organización ante los cambios para adaptarse a nuevos desafíos o condiciones cambiantes del entorno. Si ocurre lo contrario la organización tiene una cultura organizacional disfuncional en la que sus costumbres, valores y creencias no están alineadas con la estrategia el efecto es negativo en el desempeño y puede manifestarse en conflictos, decisiones equivocadas y en pérdidas potenciales (Garay, 2009).

Por su parte, Chiavenato (2009), manifiesta que la cultura organizacional es una expresión en el ámbito empresarial, y es el reflejo del modo particular de funcionar una organización, en la que se mezclan distintos componentes, tales como supuestos, creencias, comportamientos, mitos y otras ideas.

4.1.5.1. Modelos de medición de la Cultura organizacional

A continuación, se presentan dos modelos de medición de cultura organizacional: el Modelo de Cultura organizacional de Denison (2001) y el Modelo de Valores por competencia Cameron y Quinn (1999).

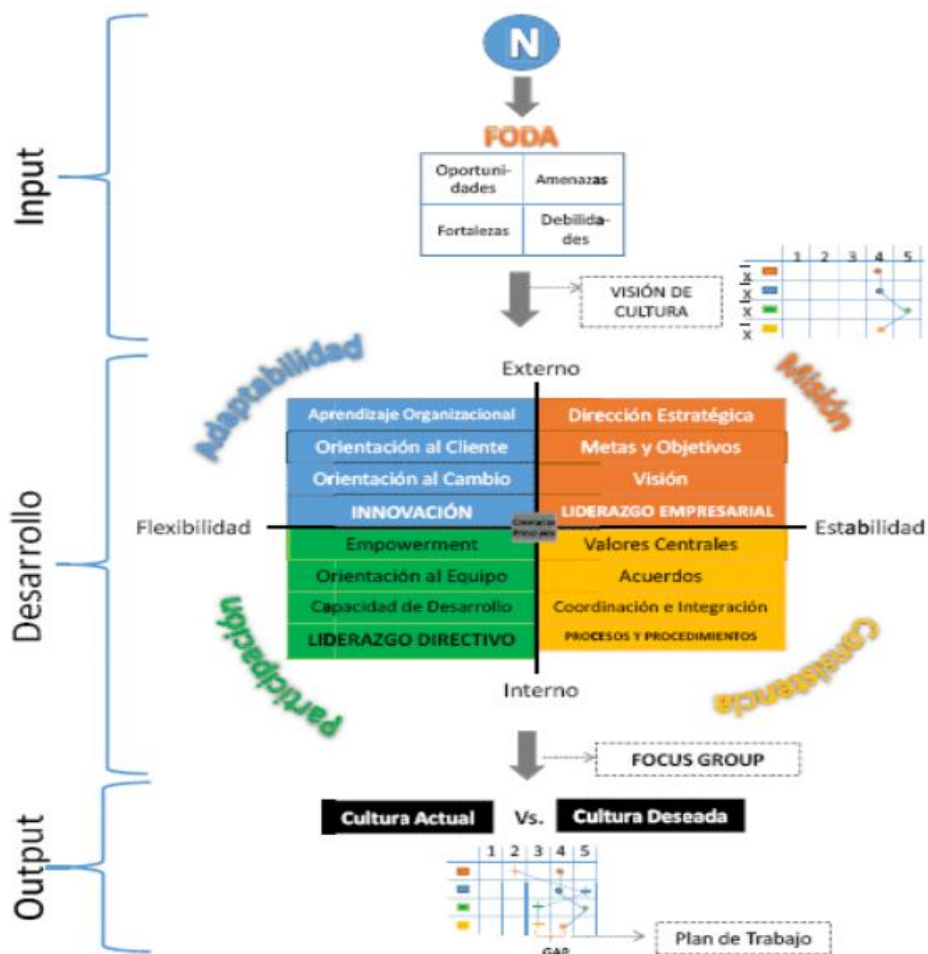
• Dimensiones del Modelo Denison

Este modelo es el resultado de más de veinticinco años de investigación acerca de la influencia de la cultura en la efectividad organizacional (Bonavia, 2010), se agrupa en 4 dimensiones que a continuación serán enunciadas y brevemente descritas.

- **Envolvimiento:** En las organizaciones flexibles con enfoque interno se busca capacitar a sus miembros en todos los niveles, fomentando la participación en la toma de decisiones lo que genera compromiso hacia la organización.
- **Consistencia:** En las organizaciones estables con enfoque flexible son organizaciones en las que sus miembros están integrados y sus comportamientos se basan en los valores comunes de la organización, llegan a acuerdos de manera asequible a pesar de tener diferentes puntos de vista.
- **Adaptabilidad:** En las organizaciones flexibles con enfoque externo son altamente influenciados por sus clientes, se asumen riesgos y ven los errores como aprendizaje.
- **Misión:** En las organizaciones estables con enfoque externo la alta gerencia define metas y objetivos estratégicos para mirar hacia el futuro.

Sin embargo, otros autores, como García (2017), añaden otros elementos previos (Input) y posteriores (Output) al despliegue del modelo, tal como se observa en la siguiente Figura 6.

Figura 6. Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional



Fuente: García (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.

- **Modelo de los valores por competencia (CVF Competing Values Framework) de Cameron & Quinn**

El modelo de cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999) se basa en el Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI), el cual resalta cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática (empresadora), mercado y jerarquía. En el modelo se establecen dos dimensiones que se cruzan, forman cuatro cuadrantes y a su vez cuatro ideales de cultura (Tabla 2).

La primera dimensión (eje horizontal), enfrenta a la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la

estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos).

La segunda dimensión (eje vertical), contrasta la flexibilidad asociada comúnmente al dinamismo, la individualidad y la espontaneidad, frente al control, el cual se asocia en gran medida a la estabilidad y la predictibilidad, que no permite variar de lo establecido o aceptado en la organización.

En relación a los tipos de cultura, se observa en primera instancia la cultura de clan, en la que se cuenta con una orientación interna y de control flexible, caracterizada por tener valores y objetivos compartidos, participación, adherencia, desarrollo de los colaboradores, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, lealtad y acuerdo entre sus miembros.

La cultura jerárquica o burocrática, por su parte, presenta una orientación interna y de control estable. Es una cultura basada en reglas, responsabilidad y jerarquía. Las metas de este tipo de cultura son de organizaciones que en el largo plazo quieren estabilidad y eficiencia.

A su vez, la cultura de mercado muestra una cultura con orientación externa y control estable. Los valores centrales son la competitividad y la productividad. Una cultura de mercado se enfoca a los resultados y en el cliente.

Por último, la cultura adhocrática o emprendedora, se manifiesta mediante una orientación externa y de control flexible. Es una cultura de iniciativas avanzadas e innovadoras como claves del éxito.

Tabla 2. Modelo de los valores por competencia

INTERNO	FLEXIBILIDAD		EXTERNO
	Cultura de Clan	Cultura Adhócrática/ Emprendedora	
	Cultura Burocrática/ Jerarquizada	Cultura de Mercado	
CONTROL			

Fuente: Elaboración Propia, basado en Cameron & Quinn (1999), *CVF Competing Values Framework*.

4.1.6. Estado del Arte

En materia de equidad de género y su relación con la cultura organizacional en las fuerzas militares, se han originado diferentes estudios en varios países, por lo cual en este marco teórico se plasman algunos de los más importantes, tanto en escenarios militares, como de contextos empresariales civiles, abordando desde los más lejanos en términos geográficos, hasta los más cercanos teniendo como referente a Latinoamérica, finalizando en estudios realizados en Colombia que sirven como referentes para el desarrollo de la presente investigación.

De acuerdo con la investigación realizada por Reidl, Beranek, Holzinger & Streicher (2020), encaminada hacia la evaluación de intervenciones en el tema de igualdad de género en IDT (Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación) consideró el contexto en el régimen de igualdad de género, sumado a la cultura de evaluación. Su objetivo fue proporcionar características clave para la diferenciación de los regímenes de igualdad de género y los regímenes de evaluación que se debían considerar al diseñar intervenciones de política, y evaluar la igualdad de género específica en intervenciones en IDT. Luego de una revisión de la literatura de tipologías relevantes para el estado de bienestar y el género regímenes de igualdad, se analizó en qué medida los siete países del proyecto EFFORTI (Ecología de la Granja al Tenedor de la farmacorresistencia microbiana y su transmisión), como son: Austria, Dinamarca, Alemania, Hungría, Francia, España y Suecia, correspondían a determinadas tipologías tomadas de la base de datos de la investigación de contexto realizada en el proyecto. Los datos internacionales / nacionales y cualitativos / cuantitativos sobre las condiciones marco relevantes fueron recopilados en primer lugar para cada uno de los países de EFFORTI y, en segundo lugar, comparados en un análisis entre países. Esta investigación tuvo como hallazgo que cuando se trata de políticas de igualdad de género, la mayoría de los países EFFORTI pueden ser asignados a la categoría socialdemócrata o a la categoría de régimen conservador de igualdad de empleo en la tipología de Von Wahl (2005). Este último tipo tiende a proporcionar condiciones menos favorables para las mujeres en el mercado laboral en general, así como mujeres en IDT.

Conectar los tipos de regímenes de evaluación no ha resultado fructífero, ya que recientemente, dos discursos han comenzado a converger en los últimos años. Por tanto,

los regímenes de evaluación y las culturas de los respectivos países se han descrito de forma independiente. Sin embargo, se demostró que los países con más experiencia en ciertas áreas (por ejemplo, género, evaluaciones) desarrollan rutinas enfocadas a una mayor igualdad. Así mismo, se destacó la necesidad de tomar medidas para fomentar la implementación de la igualdad de género en IDT. De hecho, en los últimos diez años se han establecido nuevas actividades e intervenciones en igualdad de género y se han realizado diferentes investigaciones al respecto.

En conclusión, la investigación asumió que diferentes contextos requieren diferentes estrategias de implementación, políticas y prácticas para promover la igualdad de género. Tal como lo refieren Kalpazidou Schmidt y Cacace (2017), las actividades pueden funcionar bien en un país, pero pueden conducir a diferentes efectos - en escala y alcance - en otro país debido a los entornos sociohistóricos, políticos o culturales.

Europa cuenta con un legado importante, de numerosas investigaciones realizadas por el investigador, psicólogo, economista, antropólogo y escritor de Países Bajos: Gerard Hendrick Hofstede. En una de sus últimas publicaciones, Brink-Muinen, Hofstede y Meeuwesen (2009), se encaminan a responder si las dimensiones de la cultura nacional pueden predecir las diferencias entre países, y más exactamente en la comunicación médica. Gerard Hofstede es reconocido por proponer seis dimensiones que marcan la cultura de una sociedad u organización: distancia de poder, individualismo, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo, indulgencia, masculinidad/feminidad. Sin embargo, para esta investigación, y junto a sus colaboradores, tomó cuatro dimensiones dentro de las que incluye masculinidad/feminidad. Fueron partícipes de la investigación un equipo de 307 médicos y 5820 pacientes de diez países de Europa. Se utilizó el sistema de análisis de interacción de Roter (RIAS), y se recopilaron datos mediante cuestionarios. Los resultados indican que las dimensiones culturales sí inciden en las diferencias entre las distintas naciones, en la manera en que se establecen las relaciones de médico-paciente, la manera en que se desarrollan las consultas, los roles establecidos, encontrando, además, que, en los países con predominancia de una cultura con rasgos masculinos en su accionar, se encuentra menos comunicación instrumental en la interacción médica, lo cual, entre los diferentes hallazgos en cuanto a las otras dimensiones, es un ejemplo de la influencia de elementos de la cultura en la forma en que se llevan a cabo las

interacciones entre las personas, y por lo que los autores señalan la importancia de una cooperación e integración eficaz de las políticas sanitarias europeas, que resalten los estilos de comunicación y el manejo médico.

Por otra parte, Ruíz & Ruíz (2013), en su publicación “La Igualdad de Género en las Fuerzas Armadas desde una Perspectiva Constitucional”, manifiesta que la óptica de género en las Fuerzas Armadas de España, se confronta a través de una metodología equiparable con la Administración General del Estado, evidenciando situaciones de discriminación sexual, orientadas al rol laboral y familiar, evidenciando singularidades de la Institución militar fundamentadas en el criterio de disponibilidad permanente. La investigación generó una preocupación en cuanto temas como el acoso sexual, el abuso de poder por razón de género sin tipificación en el ámbito militar, planteando así, un reto para promover la igualdad en cuanto a género se refiere, al interior de las fuerzas armadas españolas.

A su vez, en España, Tamayo, G., Delso, A., López, I., Navarro, N., Fdez-Layos, A. (2003), habían lanzado con anterioridad una publicación cuyo objetivo se enfocaba a brindar un espacio de conocimiento y discusión para avanzar en la promoción de un enfoque de género promoviendo principalmente el empoderamiento hacia la mujer, y la contribución a la construcción de un mundo más justo y equitativo. Esta organización, busca promover la igualdad de derechos y oportunidades entre los hombres y las mujeres, y la defensa de los derechos humanos dirigiéndose en un enfoque transversal y estratégico que concrete el desarrollo de mecanismos e instrumentos que permitan avanzar en la defensa de los derechos de las mujeres a través de proyectos de cooperación, sensibilización y educación. Durante su trabajo investigativo y práctico, sugieren que se desarrolle una relación más transparente y de mayor apertura al diálogo entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y las instituciones de carácter público con el propósito de que asuman su corresponsabilidad para trabajar con un enfoque de género desde la práctica y en sus propias organizaciones, dándole la importancia debida, evitando la omisión o como refieren, en muchas ocasiones se evaden este tipo de temáticas.

Aproximando la vista hacia el continente americano, y especialmente hacia los Estados Unidos de Norteamérica, se encuentra una publicación realizada por Davies (2016), quien en su libro destaca las competencias personales y profesionales de las

mujeres dentro del contexto de la seguridad, realizando además, un paralelo, entre lo que sucedía entre las décadas de los 50's y 60's en las que la presencia de la mujer era completamente nula dentro de alguna de las instituciones relacionadas con la seguridad y la defensa, como el Ejército, Armada, o Policía u otro ente relacionado. Sin embargo, fue a partir de los años 70's cuando se incrementó el número de mujeres al interior del Ejército, la Policía, así como en la seguridad privada, tanto es así, que los últimos años han dado un giro trascendental en tal sentido, observándose a mujeres en altos rangos militares al interior del Ejército y de la Policía, dando evidencia de las destrezas contenidas en materia de liderazgo, habilidades de afrontamiento de situaciones críticas, y aspectos tan sencillos pero tan importantes como la facilidad de expresión oral y escrita. Para este autor, no se trata de quien tiene más capacidades, si hombres o mujeres. Se trata de detectar, observar y analizar la manera en que las destrezas se conjugan entre sí para dar una mayor eficiencia dentro del contexto de la seguridad. Se estima de hecho, que las mujeres han afrontado el desafío de ser reconocidas, duplicando sus esfuerzos y agudizando las fortalezas mencionadas. Sin embargo, resalta las dificultades que aún se presentan en cuanto a factores históricos y tradicionales que clasificaron las profesiones de acuerdo al género, por lo que sugiere replantear las fortalezas en cada género y la proyección de hacia dónde se dirige realmente la seguridad como ocupación y profesión.

Como se observa dentro del marco conceptual y el presente estado del arte, el "género" paulatinamente se ha ido asociando a otros temas (económico, social, político). No obstante, lo concerniente al género, ha ido abriendo caminos hacia otros campos. Recientemente, Prescott, J., Routledge, Abington y Oxon (2019), publicaron un artículo en el que se conjuga el tema climático, con el conflicto armado, y el género. Pero, ¿Qué relación tienen estos temas en conjunto?. El cambio climático, el conflicto armado, y las cuestiones referentes al género, una interrelación bastante estrecha, en el sentido que el cambio climático ha desencadenado desastres naturales, migraciones, alteraciones en la producción agrícola, distribución de recursos y de la energía, llevando consigo afectaciones en la población, y en la lucha por el territorio, lo cual ha llevado a que organismos internacionales como la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), y especialmente países como Reino Unido, Estados Unidos y Australia, se hayan interesado en profundizar en estos temas, diseñando e implementando estrategias y enfoques de doctrina alineados con el Derecho Internacional Humanitario, y

proyectados también a dar cumplimiento al Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (RSCNU 1325), la cual se enfoca directamente en incluir una perspectiva de género al interior de los conflictos, en la que no solamente se prevenga la violencia, sino también, se incluya a la mujer de una manera participativa en el mantenimiento de la paz y la solución de conflictos, lo cual ha incidido directamente en el planeamiento y desarrollo de las operaciones militares en el medio oriente. Esto ha abierto inquietudes en torno al género femenino, no sólo porque dentro de la población más afectada se encuentran mujeres, en especial en cuanto a hechos presentados de violencia de género, mujeres que pertenecen tanto a la población general, como a las combatientes, generado un dilema si deben tener una consideración especial al encontrarse dentro del blanco del objetivo. Por otra parte, se abre una controversia de hasta qué punto es conveniente que las mujeres pertenecientes a las filas del Ejército de Estados Unidos participen en la labor de resolución de conflictos y acceda directamente a la población, o también, participe de manera activa mediante su capacidad en el desarrollo táctico de operaciones militares ofensivas. De acuerdo al autor de esta investigación, se presentan distintas opiniones desde algunas que apoyan la idea de empoderamiento de la mujer al interior de las fuerzas militares, y de hecho, existen unidades de personal militar femenino altamente entrenado y capacitado, y hay otros quienes manifiestan que existe una falta de coordinación entre los mandos militares, las naciones, y las fuerzas de mantenimiento de la paz, no solamente en aspectos relativos al género, sino en aspectos relacionados con el enfoque de perspectivas de género que debe incluir la doctrina y el desarrollo de acciones militares y mantenimiento de la paz de las naciones.

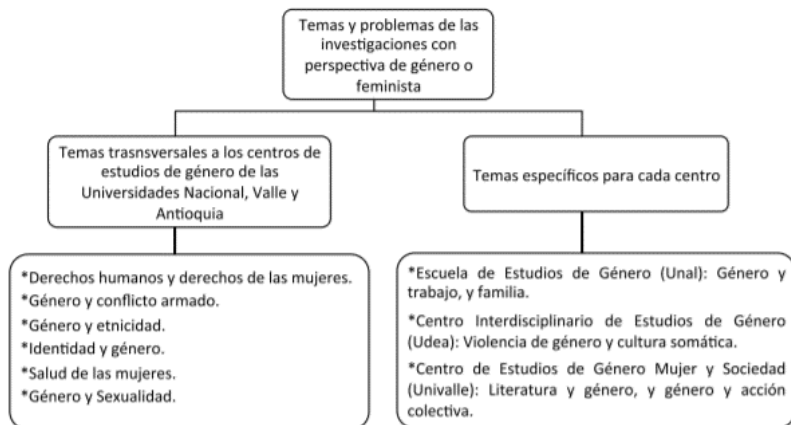
Por otra parte, en México, Cerva (2010), en su publicación “Cultura Organizacional e Interinstitucionalización de las Políticas de Género en México: Notas para el Debate”, refiere que en sus investigaciones encuentra aspectos positivos en torno a la equidad de género en su país, en el que el surgimiento de este tema es abordado por especialistas desde diferentes ámbitos, con la intención de generar una política pública con el propósito de darle mayor legitimidad, sin embargo, se encuentra limitada, en gran medida por factores propios de la política pública y de la cultura de las organizaciones, ante lo cual se debe fortalecer unas normas y políticas claras y efectivas en contra del hostigamiento y el acoso sexual, así como en la promoción de mayor participación de la mujer en puestos de mayor jerarquía. La autora de esta investigación

descriptiva, invita además a analizar la historia institucional del Estado, con el fin de conocer de fondo la noción de derechos y de justicia, que sustentan las relaciones políticas y de poder, con el propósito de llegar a la raíz de la problemática, y de esta manera desplegar estrategias que contribuyan a la inmersión de políticas de equidad de género favorables hacia todas las instituciones del país mexicano.

Posteriormente, un grupo de investigadores mexicanos (Carro, Rosano y Sarmiento, 2017), se propusieron determinar cómo la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial, específicamente en el desarrollo sustentable de las grandes empresas de cerámica en Tlaxcala, México. Bajo este propósito de investigación, se realizó un estudio de tipo mixto, mediante un análisis inferencial, posterior a la aplicación de un instrumento. Además, formularon unas acciones específicas que faciliten alcanzar cada uno de los ODS. La investigación, tomó como referente principal de cultura organizacional a Denison y col (2003), y por parte de desarrollo sustentable, el modelo de desarrollado por Carro, Reyes, Rosano y Garnica (2017). Los resultados indican que los elementos de cultura organizacional sí influyen en el desarrollo sustentable de las empresas que fueron parte del estudio, encontrando una mayor capacidad de influencia de la misión y la consistencia, encontrando, además, una verdadera importancia en la comunicación de los elementos propios de la cultura organizacional al interior de cada empresa con el propósito de fortalecerla. Además, recalcaron en su investigación, la necesidad de ir acorde a los cambios del entorno, apuntando cada vez más a generar estrategias con el fin de generar no solamente sustentabilidad, sino valor agregado y diferenciador. En cuanto a igualdad de género, los investigadores lo alinearon dentro del factor de desarrollo sustentable entre la administración de recursos humanos, y la responsabilidad social corporativa. Como acción propuesta permitir el acceso igualitario a hombres y mujeres en su formación técnica y profesional, ubicando así, el quinto objetivo de ODS, dentro del factor de consistencia dentro de la cultura organizacional.

Llegando a Colombia, Rodríguez e Ibarra (2013), publican en su artículo, tal como se aprecia en la Figura 7, un recuento acerca de las investigaciones en cuanto a género, que se han desarrollado en Colombia, analizando diferentes estudios, especialmente en cuanto lo epistemológico teniendo en cuenta temas y problemas de conocimiento, metodologías y fundamentación teórica, y ponen en paralelo la perspectiva de género con una perspectiva feminista.

Figura 7. *Temas y problemas de investigación con perspectiva de género o feminista*



Fuente: Rodríguez e Ibarra (2013). Los Estudios de Género en Colombia: Una discusión preliminar. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n24/n24a02.pdf>

Rodríguez e Ibarra (2013), abordan el género junto al conflicto armado en Colombia, en el cual, los actores armados de los grupos subversivos y delictivos, y las Fuerzas Militares hacen parte de una misma nación. Por lo cual, las autoras citan los estudios efectuados por Meertens (2006) y hacen referencia al interesante enfoque que se dio al observar a la mujer, no solamente como víctima de la violencia de género, desplazamientos forzados, sino el protagonismo que adquirió al vincularse tanto al Ejército, como a las guerrillas colombianas, desdibujando la imagen de mujer débil y pasiva y convirtiéndola en una figura con capacidades en estos escenarios. No obstante, estos investigadores se detienen un poco más en la participación de la mujer en el contexto subversivo o de guerrillas.

Sin embargo, existen publicaciones, que amplían el panorama, para la comprensión de la población objeto de investigación, como lo es netamente el personal militar del Ejército Nacional de Colombia. Bajo esta premisa, se inicia con la investigación realizada por Camacho (2011), citada anteriormente, la cual hace referencia al evento histórico para las Fuerzas Militares de Colombia, pero especialmente para el Ejército Nacional, y específicamente en el contexto de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba” (ESMIC), en donde se incorpora por primera vez un personal

femenino, cuyo propósito es prepararse para ejercer como oficiales con mando de tropa, evento que inició un proceso de transformación de imaginarios y cultura institucional. Se realizó un estudio mediante una metodología de “investigación-acción”, junto con el método etnográfico de entrevista, con el propósito de abordar de manera integral el diagnóstico, análisis y retroalimentación. Además, se analizaron videos de reclutamiento de cinco países y se compararon con los últimos cinco videos realizados por la institución. Como resultado, la investigación arroja que es importante el continuo monitoreo y aplicación de lecciones aprendidas en esta experiencia, por ser la primera en la institución militar, además del seguimiento a los mensajes que se transmiten en la publicidad de las convocatorias de incorporación, además, se sugirió apropiarse del avance del Ejército Nacional en la formulación de políticas de género en el ámbito de la defensa, que convierta a la carrera militar en una profesión con participación mixta en el área operacional, o de combate. De igual forma, en esta investigación se menciona a Pamela Villalobos, quien es investigadora social y asesora para el Ministerio de Defensa de Chile, quien refiere que: “el nivel de equidad de género en cada sociedad sí tiene relación con el grado de inclusividad de participación femenina en las Fuerzas Armadas. Mientras más equitativa sea la sociedad, más inclusiva será la participación de las mujeres en las Fuerzas Armadas”. Con lo cual se entiende que en Colombia sí se están generando avances en este aspecto y al ser las Fuerzas Armadas reflejo y parte activa de la sociedad, no pueden quedar al margen del proceso.

Por otro lado, Cuenca (2011), en un artículo publicado como parte de la investigación para la tesis titulada “Caracterización de las Relaciones de Género en el Ejército Nacional a partir del protocolo militar de incorporación de las mujeres militares”, para la Especialización en Género y Políticas Públicas, Flacso, Argentina, analizó las relaciones de género dentro del aparato militar a través del uso del lenguaje, enfocando el papel de las mujeres en el Ejército Nacional de Colombia y cómo su incursión logró alterar “la estructura castrense y las relaciones de poder”. En esta investigación se buscó evidenciar cómo el uso del lenguaje “acentúa las diferencias e impide que se establezcan lazos laborales basados en igualdad, equidad de género y trato digno”. De acuerdo a los resultados obtenidos, entre algunas unidades militares, “un mismo discurso puede cumplir varias funciones, dependiendo de la intención con la que se emita el mensaje”. Así mismo, cada mensaje tiene una influencia particular sobre el o la receptora, teniendo en cuenta que se encuentra conectado a diferentes códigos que cada

militar maneja de acuerdo al rol que desempeña en la institución. Lo anterior está muy relacionado con la función de cada lenguaje en los intersistemas, y por ello, el lenguaje en el Ejército es una pieza fundamental de todo su engranaje militar.

Posteriormente, Zuluaga (2016), realiza una investigación en la cual se buscó resaltar la manera en que el rol femenino ha sido fundamental para garantizar ciertas tareas que han sido demostradas a la par por el género masculino, no obstante, surgió un tema de gran discusión: la inclusión de la mujer en el ámbito operacional, que demanda combates armados. La investigación se desarrolló mediante el enfoque cualitativo-hermenéutico, a partir de la exposición de conceptos, para así explorar sobre la inclusión de género en el área de operaciones del Ejército Nacional de Colombia. Según los resultados del estudio, para comprender la importancia de la participación de las mujeres militares en operaciones de combate, se requiere asumir un análisis sustancial de los principales elementos teóricos–conceptuales. De modo que se aborden los conceptos de perspectiva de género y operaciones militares por ser estos los que determinan el ulterior análisis sobre las capacidades y competencias de las mujeres militares en el teatro de operaciones.

La autora de esta investigación señala cómo la perspectiva de género es uno de los factores fundamentales “para lograr la inclusión e igualdad de las mujeres frente a los hombres en todos los escenarios de la vida, tanto pública como privada”, lo cual manifiesta que aplica en las Fuerzas Militares y especialmente en el Ejército Nacional, el cual está demostrando un proceso de inclusión y de participación de las mujeres a través de unos cambios graduales y de transformación organizacional. Además de lo anterior, sugiere que “medir la capacidad y validez de la mujer en el teatro de operaciones, es decir en el frente de combate, requiere retomar las experiencias internacionales en el que la mujer ha tomado un papel especial defendiendo los intereses de la nación o simplemente sus territorios”. De acuerdo con Gallardo (2012), citado en esta investigación, la participación de la mujer en la milicia ha sido un fenómeno histórico permanente y presente en varias culturas, manifestando que “Aunque la presencia del hombre en la guerra ha sido siempre mayoritaria, las mujeres en las milicias tienen una antigüedad que se extiende a más de cuatro mil años en el pasado a través de un gran número de culturas”. (Gallardo, 2012, p.141).

La más reciente publicación, que integra diferentes aspectos relacionados con el rol de la mujer militar en el Ejército Nacional de Colombia, es la realizada por Corcione-Nieto, Cabrera, y Latorrre (2020). Una valiosa obra que recopila en sus capítulos, estudios transversales en torno a las identidades femeninas en el escenario militar, motivaciones para el ingreso de las mujeres a la institución, evaluación de competencias de igualdad de género en el proceso de formación, trato y enfoque diferencial, incluyendo además una mirada hacia la incursión de las mujeres militares en el arma de aviación, caballería y cuerpo logístico, historias de vida y reflexiones.

En su apartado final, generan seis preguntas abiertas, base de futuras investigaciones. La última pregunta expresa: “¿Cuál es la visión compartida de las características y valores distintivos propios de la mujer militar en el Ejército Nacional como organización?” (Corcione-Nieto, Cabrera, y Latorrre, 2020, p. 299). La presente investigación, se relaciona con esa pregunta de investigación generada por las autoras mencionadas, siendo una aproximación en cuanto a la identificación de esas características y valores distintivos a nivel organizacional, enmarcados en una perspectiva de género.

5. Hipótesis

Con el propósito de abordar los dos temas principales de la presente investigación, como son la equidad de género, y la cultura organizacional al interior del Ejército Nacional de Colombia, se plantean las siguientes hipótesis, en las que se interrelacionan las variables y los elementos a observar dentro de cada una de ellas. Es importante aclarar que cada una de ellas, apunta a un objetivo planteado, de modo que cada objetivo se relaciona directamente con una de las hipótesis formuladas a continuación. así:

- Hipótesis 1: Las dimensiones de cultura organizacional en el Ejército Nacional, promueven los principios encaminados hacia la equidad de género.
- Hipótesis 2: Existen diferencias importantes entre la percepción de la equidad de género entre el género femenino y el género masculino.
- Hipótesis 3: Existen diferencias importantes entre la percepción de la equidad de género entre las Unidades Operativas Mayores y la jerarquía establecida por el grado.

6. Metodología

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué elementos de la cultura organizacional del Ejército Nacional inciden en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional?, y a través de unos objetivos trazados, se efectúa un proceso de recolección de datos, su respectivo procesamiento estadístico, que permita un adecuado análisis para la posterior validación de hipótesis que permitan encontrar algunos hallazgos y por ende generar conclusiones, permitiendo acercarse a fenómenos organizacionales de carácter transversal a la institución.

6.1. Enfoque, diseño de la investigación, y alcance o tipo de estudio

La presente investigación es No Experimental transaccional, teniendo en cuenta que la información se recopila en un solo instante de tiempo. El tipo de investigación o enfoque mixto, teniendo en cuenta que se analizarán datos obtenidos a través de un instrumento de medición de las variables de estudio, los cuales son codificados y procesados con el fin de hallar datos numéricos que permitan obtener el nivel de influencia, correlación entre los mismos; y a su vez, un procesamiento de textos que permitió un análisis de tipo cualitativo. El alcance será descriptivo, ya que pormenoriza la realidad de situaciones, o grupos y se pretenden analizar; generalmente en este tipo de investigación se estudia sobre lo social y consiste, en determinar un fenómeno o situación indicando sus rasgos característicos. (Hernandez, Fernández & Baptista, 2014). Para la presente investigación se realizó una descripción del estado actual de la percepción de equidad de género dentro del Ejército Nacional.

6.2. Definición de variables

6.2.1. Definición conceptual y operacional

A continuación, en la Tabla 3, se muestra para cada variable, una definición conceptual y operacional que permitan una mayor comprensión respecto al alcance de la presente investigación.

Tabla 3. *Definición de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Equidad de género	“La equidad de género es el proceso de ser justos con los hombres y las mujeres... La equidad de género es un medio. La igualdad es un resultado”. (Jiménez, 2012, p.40).	Las variables se medirán de acuerdo a los índices arrojados en la encuesta digital a aplicar, en cada uno de los siguientes elementos de la equidad de género, tomando como referencia a Fraser (1997) citada por Mora (2006): <ul style="list-style-type: none"> - Igualdad de respeto - Antimarginación - Antiandrocentrismo
Cultura organizacional	“La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (Denison, 1989, citado por Gutiérrez, 2013, p. 6).	Las variables se medirán de acuerdo a los índices arrojados en la encuesta digital a aplicar, en cada uno de las siguientes dimensiones de cultura organizacional: adaptabilidad, participación y consistencia, tomando como referencia el modelo Denison. (Bonavia, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo y para una mayor comprensión del lector, se ofrece una definición de cada una de las tres dimensiones comprendidas dentro de las dos variables de investigación.

Tabla 4. Delimitación conceptual de variables

CULTURA ORGANIZACIONAL (Denisson 2001), (Bonavia, 2010)	EQUIDAD DE GÉNERO (Fraser 1997)
Adaptabilidad En las organizaciones flexibles con enfoque externo son altamente influenciados por sus clientes, se asumen riesgos y ven los errores como aprendizaje.	Igualdad de respeto “Apunta a no considerar a las mujeres como objetos sexuales, destinados a satisfacer los deseos masculinos, sino a considerarlas como sujetos valorados , así como valorar el trabajo que realizan, aunque sea trabajo no remunerado y de servicio a la comunidad”
Participación En las organizaciones flexibles con enfoque interno buscan capacitar a sus miembros en todos los niveles, fomentando la participación en la toma de decisiones lo que genera compromiso hacia la organización	Antimarginación “Refiere a que las políticas sociales deberían promover la plena e igual participación de las mujeres a la par con los hombres en todas las esferas de la vida social”.
Consistencia En las organizaciones estables con enfoque flexible son organizaciones en las que sus miembros están integrados y sus comportamientos se basan en los valores comunes de la organización, llegan a acuerdos de manera asequible a pesar de tener diferentes puntos de vista.	Antiandrocentrismo “Plantea la reestructuración de las instituciones androcéntricas de manera que acepten como participantes normales aquellos seres humanos que dan a luz, cuidan de sus amigos y familiares, no como situaciones excepcionales. Las políticas sociales no deberían exigir a las mujeres comportarse como hombres”.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Población y Muestra

El presente estudio se desarrolla al interior de las Fuerzas Militares de Colombia, específicamente en el Ejército Nacional, tomando como muestra las diez Divisiones, también llamadas Unidades Operativas Mayores.

6.3.1. Población

La población requerida para la presente investigación es el Ejército Nacional, tal como se observa en la Tabla 5, toda vez que el objetivo general de la investigación se centra en el contexto militar y específicamente en la Fuerza del Ejército.

Actualmente la institución cuenta con un total de 193.558 personas, entre oficiales, suboficiales, soldados y personal civil.

Tabla 5. Efectivos de Personal por Divisiones

EFECTIVOS DE PERSONAL POR DIVISIONES EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA										
ÍTEM	UNIDAD	SIGLA	OFICIAL	SUBOFICIAL	SOLDADO PROFESIONAL	SOLDADO	CIVIL	ALUMNO	TOTAL	%
1	MINISTERIO DE DEFENSA	MDN	157	501			50		708	0,37%
2	COMANDO DEL EJERCITO NACIONAL	COEJC	185	121			18	4	328	0,17%
3	SEGUNDO COMANDO DEL EJERCITO NACIONAL	SECEJ	72	117			182		371	0,19%
4	JEFATURA DE ESTADO MAYOR DE PLANEACION Y POLITICAS	JEMPP	190	191			87		468	0,24%
5	JEFATURA DE ESTADO MAYOR GENERADOR DE FUERZA	JEMGF	157	463	601	785	1159		3165	1,64%
6	JEFATURA DE ESTADO MAYOR DE OPERACIONES	JEMOP	86	146	282		7		521	0,27%
7	BRIGADA LIVIANA DE CABALLERIA	BLICA	65	239	944				1248	0,64%
8	BRIGADA DE APOYO LOGISTICO NO 3 EN APOYO DIRECTO	BRLOG3	18	76	89	72	2		257	0,13%
9	COMANDO DE APOYO DE ACCION INTEGRAL Y DESARROLLO	CAAD	41	248	711		7		1007	0,52%
10	COMANDO DE APOYO DE COMBATE DE CONTRAINTELIGENCIA MILITAR	CACIM	131	818	68		120		1137	0,59%
11	COMANDO DE APOYO DE FUEGOS	CAFUE	59	366	628	1636	25		2714	1,40%
12	COMANDO DE APOYO COMBATE DE INTELIGENCIA MILITAR	CAIMI	248	1256	896		340		2740	1,42%
13	COMANDO DE APOYO OPERACIONAL COMUNICACIONES CIBERDEFENSA	CAOCC	118	275	539	195	58		1185	0,61%
14	COMANDO DE APOYO DE OPERACIONES URBANAS	CAOUR	67	182	1200				1449	0,75%
15	COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA	CEDOC	1182	2758	1542	3561	558	5956	15557	8,04%
16	COMANDO DE ADQUISICIONES DEL EJERCITO	COADE	163	354			186		703	0,36%
17	COMANDO DIVISION DE AVIACION ASALTO AEREO DEL EJERCITO	CODAVAA	1						1	0,00%
18	COMANDO COMANDANTE GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES	COGFM	718	682	51		39		1490	0,77%
19	COMANDO DE INGENIEROS	COING	278	1372	4756	2017	53		8476	4,38%
20	COMANDO LOGISTICO	COLOG	8	5					13	0,01%
21	COMANDO CONTRA EL NARCOTRAFICO Y AMENAZAS TRANSNACIONALES	CONAT	135	510	3366	174	17		4202	2,17%
22	COMANDO DE PERSONAL	COPER	321	604	227		656		1808	0,93%
23	COMANDO DE RECLUTAMIENTO Y CONTROL DE RESERVAS	COREC	95	198	74	36	98		501	0,26%
24	DIVISION DE AVIACION ASALTO AEREO DEL EJERCITO	DAVAA	697	1288	778	616	82		3461	1,79%
25	PRIMERA DIVISION	DIV01	335	1594	4187	6320	220		12656	6,54%
26	SEGUNDA DIVISION	DIV02	430	2066	6168	6910	490		16064	8,30%
27	TERCERA DIVISION	DIV03	423	2060	6793	7453	257		16986	8,78%
28	CUARTA DIVISION	DIV04	286	1455	4844	4339	252		11176	5,77%
29	QUINTA DIVISION	DIV05	579	2836	7048	11055	746		22264	11,50%
30	SEXTA DIVISION	DIV06	352	1855	6323	4664	169		13363	6,90%
31	SEPTIMA DIVISION	DIV07	572	2815	7709	10234	492		21822	11,27%
32	OCTAVA DIVISION	DIV08	383	1784	5817	5352	113		13449	6,95%
33	DIVISION DE FUERZAS ESPECIALES	DIVFE	326	683	1860	127	8		3004	1,55%
34	FUERZA DE DESPLIEGUE RAPIDO #1	FUDRA1	62	313	2284	43	1		2703	1,40%
35	FUERZA DE DESPLIEGUE RAPIDO #2	FUDRA2	58	274	1843	40			2215	1,14%
36	FUERZA DE DESPLIEGUE RAPIDO #3	FUDRA3	74	300	1728	36			2138	1,10%
37	FUERZA DE DESPLIEGUE RAPIDO #4	FUDRA4	98	380	1662	65			2205	1,14%
38	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA GENERAL RAFAEL REYES PRIETO	ESDEG	3						3	0,00%
TOTAL			9173	31185	75018	65730	6492	5960	193558	100,00%

Fuente: Facilitada por Dirección de Investigación, Innovación y Desarrollo de Personal (DIDEP) del Ejército Nacional.

6.3.2. Muestra

La muestra seleccionada para la investigación corresponde a personal de oficiales, suboficiales y civiles; hombres y mujeres, de las diez unidades operativas mayores del Ejército.

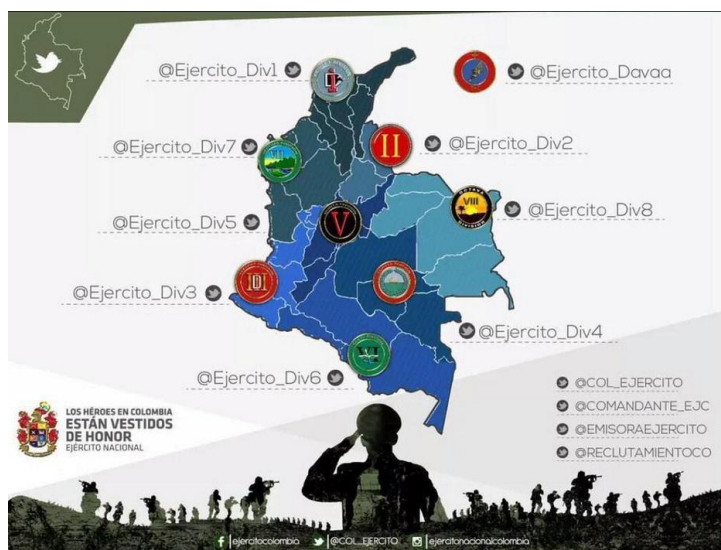
La Tabla 6, ilustra los nombres de las unidades operativas mayores, la ubicación de su sede principal a nivel administrativo, la sigla correspondiente, así como la cantidad de oficiales, suboficiales y personal civil orgánico de cada una de ellas.

Tabla 6. Total de Efectivos por Divisiones y Categorías

UNIDADES OPERATIVAS MAYORES	UBICACIÓN	SIGLA	OFICIALES	SUBOFICIALES	CIVILES	TOTAL
Primera División	Barranquilla	DIV01	335	1594	220	2149
Segunda División	Bucaramanga	DIV02	430	2066	490	2986
Tercera División	Cali	DIV03	423	2060	257	2740
Cuarta División	Villavicencio	DIV04	286	1455	252	1993
Quinta División	Bogotá	DIV05	597	2836	746	4179
Sexta División	San Vicente del Caguán	DIV06	352	1855	169	2376
Séptima División	Medellín	DIV07	572	2815	492	3879
Octava División	Yopal	DIV08	383	1784	113	2280
División de Aviación y Asalto Aéreo	Territorio Nacional Sede Bogotá	DAVAA	697	1288	82	2067
División de Fuerzas Especiales	Territorio Nacional Sede Bogotá	DIVFE	326	683	8	1017
TOTAL			4401	18436	2829	25666

Fuente: Elaboración propia, tomada de Tabla 5.

A continuación, en la Figura 8, se podrá observar la ubicación geográfica de las unidades operativas mayores, denominadas también divisiones, para una mayor apreciación, teniendo en cuenta que cada una de ellas se compone de brigadas, las cuales abarcan por lo general un departamento del territorio nacional.

Figura 8. Unidades operativas mayores en el territorio nacional

Fuente: https://twitter.com/col_ejercito/status/766930601920204802

• **Tipo de muestreo**

Se realiza un muestreo probabilístico, en tanto que la encuesta digital fue enviada por medio de los jefes de talento humano de cada una de las divisiones al personal que integra cada unidad, con las mismas probabilidades de ser diligenciada. Así mismo, se implementó la fórmula para calcular el tamaño de muestra para una población finita, tal como se observa en la Figura 9.

Figura 9. Cálculo de tamaño de muestra para una población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)
e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Fuente: QuestionPro <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

Para el ejercicio de la presente investigación, se calculó la muestra en base a la información contenida en la Tabla 6, tomando como población el total de efectivos del Ejército Nacional. Así mismo se realizó un cálculo de la muestra mínima requerida, tal como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7. Cálculo de la muestra, de acuerdo a muestreo probabilístico aleatorio

CALCULO DE LA MUESTRA		
Muestra requerida	n	2.372
Total población	N	193.558
Nivel de confianza del 95%	Z	1,96
Probabilidad de que ocurra el evento estudiado	P	0,5
Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	Q	0,5
Error de estimación máximo aceptado	E	0,02
Muestra obtenida	n	2.848 personas

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión de los lectores de la presente investigación, se explica en la Tabla 8. Lo concerniente a categorías de oficiales, suboficiales y civiles, y cómo éstos se subdividen en los diferentes grados.

Tabla 8. Categorías y grados

CATEGORÍAS	GRADOS	SIGLA	CATEGORÍA	GRADOS	SIGLA	CIVILES
OFICIALES	General	GR	SUBOFICIALES	Sargento Mayor de Comando	SMC	CIVILES CIV
	Mayor General	MY		Sargento Mayor	SMC	
	Brigadier General	BG		Sargento Primero	SP	
	Coronel	CR		Sargento Viceprimero	SV	
	Teniente Coronel	TC		Sargento Segundo	SS	
	Mayor	MY		Cabo Primero	CP	
	Capitán	CT		Cabo Segundo	CS	
	Teniente	TE		Cabo Tercero	C3	
	Subteniente	ST				

Fuente: Elaboración propia.

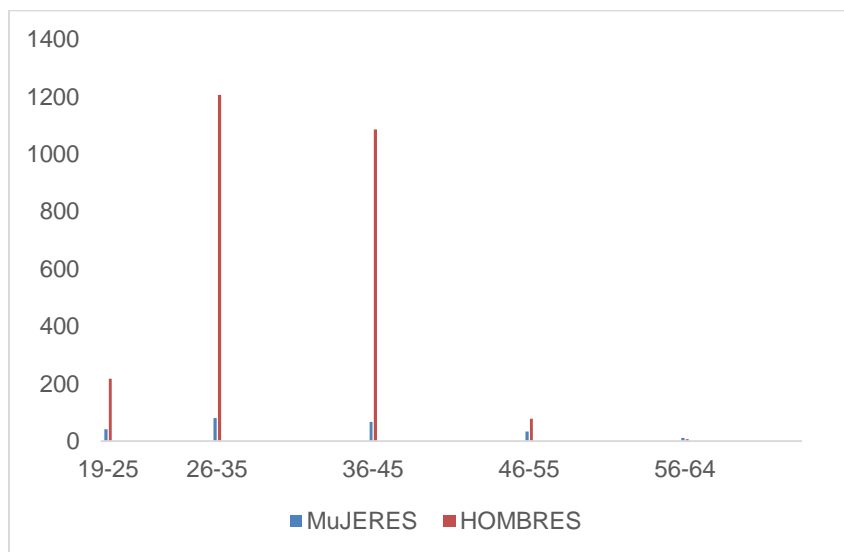
- **Caracterización de la muestra**

Población: 193.538 personas

Muestra: 2.848 personas

Rango de edad: De acuerdo a lo reflejado en la Figura 10, los rangos de edad se sitúan principalmente entre los 26 a los 35 años de edad, seguido por el rango de edad correspondiente a los 36 a los 45 años de edad, posteriormente a los 19 a los 25 años de edad y finalmente en el rango de edad correspondiente a los 46 a 55 años de edad.

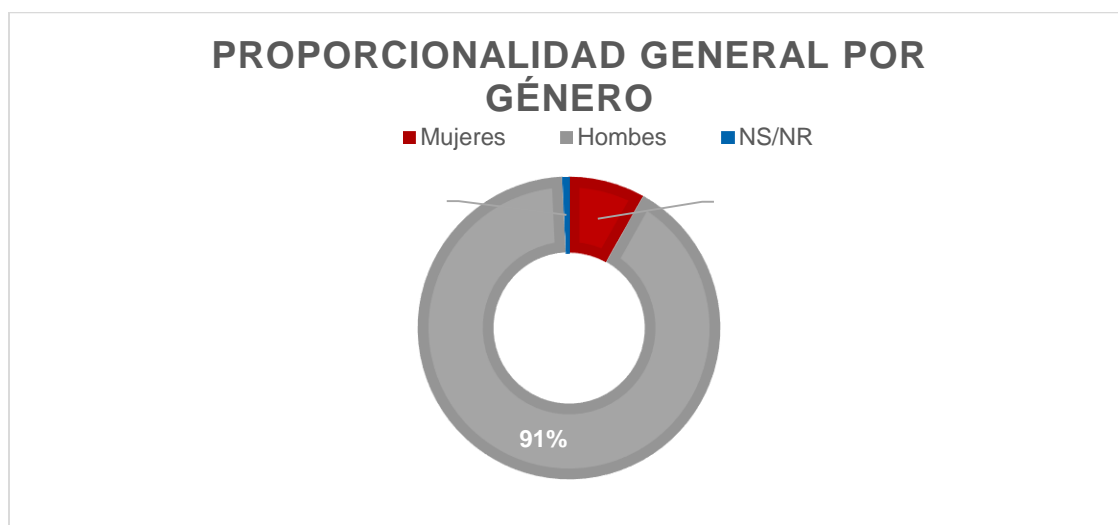
Figura 10. Rangos de edad



Fuente: Elaboración propia.

Género: Dado a que el estudio se realiza en una organización en la que predomina el género masculino, esto mismo se refleja en la muestra obtenida, tal como se observa en la Figura 11.

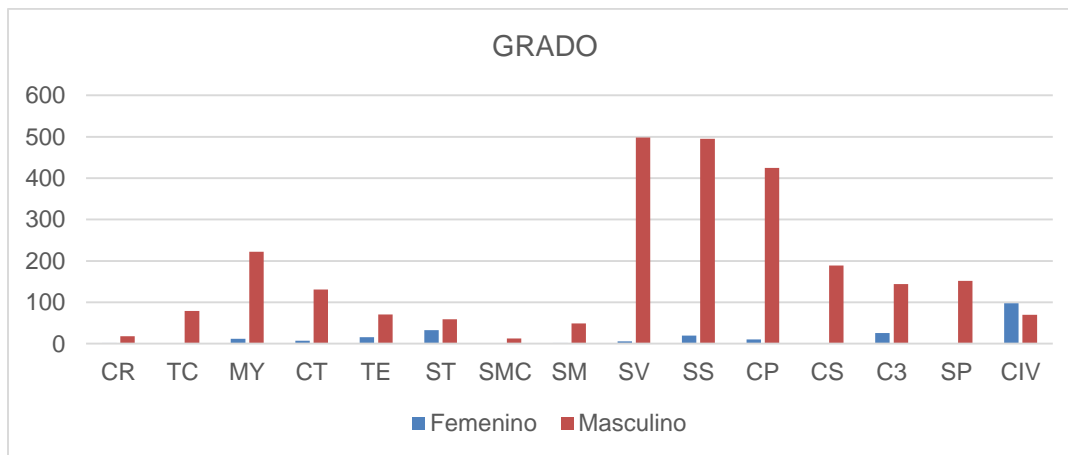
Figura 11. Proporción por géneros



Fuente: Elaboración propia.

Distribución por grado: Tratándose de una organización piramidal, en la cual, a mayor antigüedad o jerarquía, menor cantidad de efectivos, esto mismo se refleja en la mayor cantidad de personal en el grado de suboficiales, respecto a la categoría de oficiales que respondieron la encuesta. Razón por la cual el número de coroneles y sargentos mayores de comando, son quienes representan la minoría de la muestra, en contraste con la cantidad de suboficiales de grado sargento viceprimero, tal como se observa en la Figura 12, en la cual también se puede observar el género de acuerdo al grado, indicando mayor presencia de personal femenino en el personal civil que diligenció la encuesta, del mismo modo sucede en el grado de cabos terceros y subtenientes femeninas.

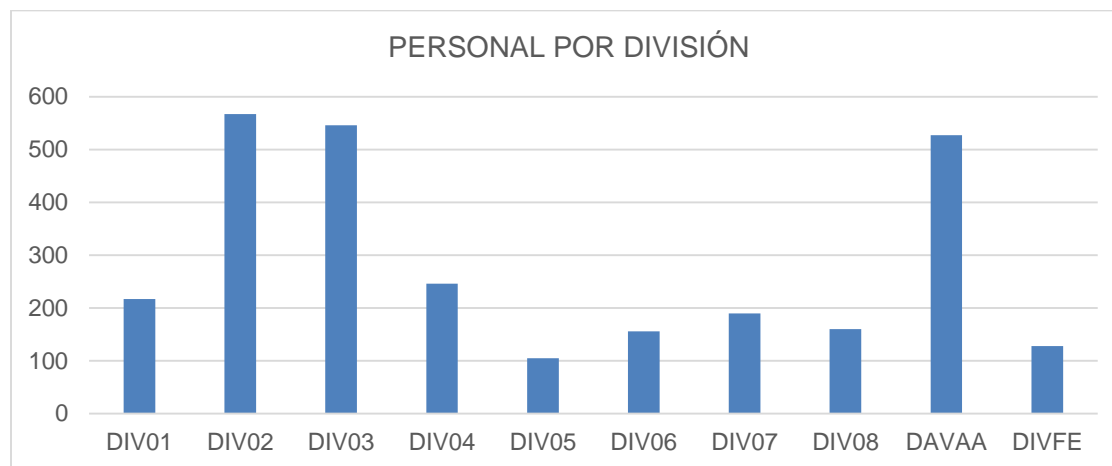
Figura 12. *Proporción por grados*



Fuente: Elaboración propia.

Distribución por unidad: La Figura 13 indica una mayor participación de la encuesta por parte de la Segunda y Tercera División, seguida por la División de Aviación y Asalto Aéreo, y una menor participación de la Quinta División. Sin embargo, estas cantidades corresponden al interés del personal orgánico de cada unidad, a fin de diligenciar la encuesta, así como del compromiso de los jefes de talento humano en el envío mediante los diferentes medios de comunicación como el correo electrónico institucional. Así mismo, es importante tener en cuenta que cada unidad operativa menor cuenta con una cantidad de efectivos diferente.

Figura 13. *Distribución por unidades*



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Teniendo en cuenta la población, la muestra y el muestreo de tipo probabilístico, se diseñó como instrumento una encuesta digital, la cual se envió a cada una de las Divisiones del Ejército, para que fuese respondida en todos los grados de oficiales, (excepto los Señores Generales), suboficiales y civiles que conforman las unidades operativas mayores del Ejército, ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional.

- **Encuesta Digital**

La encuesta digital que se aplicó para la presente investigación, fue de tipo estructurada, tomando como referencia los fundamentos de la cultura organizacional propuestos por Denison, y los principios de equidad de género de Frasser (1997). De igual manera, se tuvo como referente la adaptación realizada por Contreras y Gómez (2018), en su interés por determinar las características de la cultura organizacional, a través de su propuesta de medición con formularios con opciones de respuesta tipo Likert.

Durante el proceso de construcción de la encuesta, se realizó un pilotaje de preguntas, y se diseñaron dos formularios. Uno de ellos fue aplicado en la Universidad

EAN, bajo el contexto de una organización civil (<https://forms.gle/PfitDfdx6SptsJjeA>) siendo respondida por 49 personas. A su vez, se aplicó otro formulario en la Séptima Brigada del Ejército Nacional (<https://forms.gle/8oFaQZC3SyDqJ58s6>), empleando las mismas preguntas, con la diferencia de utilizar un lenguaje característico de la cultura militar, y fue diligenciada por 57 personas de las unidades orgánicas de la Cuarta División.

Posteriormente, se efectuó la validación del instrumento mediante la delimitación de las preguntas previamente formuladas, cada una de ellas correspondiente a una dimensión de la variable de cultura organizacional (Tabla 9), o de una dimensión o principio de la equidad de género (Tabla 10) , para lo cual se contó con la revisión de la directora del trabajo de grado, y de igual forma, se socializó con la Señora Coronel Directora de la Dirección de Investigación, Innovación y Desarrollo de Personal del Ejército Nacional y su equipo de trabajo. Finalmente, se estructuró por parte de la autora, la encuesta que se encuentra en el siguiente enlace: <https://forms.gle/AvuSM1g8kgYybN5v7>

A continuación, se puede observar de manera específica en la Tabla 9, las preguntas relacionadas con cada una de las dimensiones de Denison, adaptadas al contexto militar, específicamente al escenario del Ejército Nacional de Colombia.

Tabla 9. Dimensiones de la cultura organizacional. Modelo Denison

DIMENSIONES CULTURA ORGANIZACIONAL. MODELO DENNISON (1991)	
ADAPTABILIDAD (ORIENTACIÓN AL CAMBIO): Indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia	En la unidad, la forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
	Los miembros de esta unidad responden bien a los cambios del entorno
	En esta unidad se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
	Los intentos por realizar cambios al interior de la unidad, han generado rechazo en el personal
	Las diferentes secciones de esta unidad cooperan para introducir cambios.
PARTICIPACIÓN (EMPODERAMIENTO): En las Organizaciones flexibles, ocn enfoque interno buscan capacitar a sus miembros en todos los niveles, fomentando la participación en la toma de decisiones, lo que genera compromiso hacia la institución.	Los miembros de esta unidad están muy comprometidos con su trabajo.
	Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
	En esta unidad, la información necesaria para desempeñar las funciones se comparte y se puede conseguir fácilmente.
	Cada persona en esta unidad, genera un impacto positivo para el Ejército Nacional.
	La planificación del trabajo en esta unidad, es continua e implica a todos los miembros del equipo
CONSISTENCIA (VALORES CENTRALES): Indica los valores que comparten los distintos miembros, crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.	Los comandantes de la unidad orientan con el ejemplo.
	Esta unidad se caracteriza por contar con un estilo de liderazgo fundamentado en buenas prácticas.
	En la unidad, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de actuar de todos los miembros.
	Ignorar los valores esenciales de la Institución acarrea problemas.
	En esta unidad existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 10, expone las preguntas generadas, de acuerdo a los conceptos planteados por Frasser (1997), en materia de equidad de género, de las cuales se escogen tres de los principios propuestos por la altura, toda vez que son los que se adecúan al escario organizacional en estudio.

Tabla 10. Dimensiones de la equidad de género. Frasser

DIMENSIONES EQUIDAD DE GÉNERO. FRASER (1997)	
IGUALDAD DE RESPETO: Apunta a no considerar a las mujeres como objetos sexuales, destinados a satisfacer los deseos masculinos, sino a considerarlas como sujetos valorados, así como valorar el trabajo que realizan, aunque sea trabajo no remunerado y de servicio a la comunidad	Las mujeres militares realizan una labor muy importante al interior del Ejército Nacional.
	En la Institución existe una cultura de respeto hacia el género femenino
	El rol de las mujeres en el contexto laboral, es valorado de la misma manera dentro y fuera de la institución.
	La opinión de las mujeres es igual de respetada que la de los hombres
	Es común que se presenten situaciones de acoso hacia la mujer en la Institución
ANTIMARGINACIÓN: Refiere a que las políticas sociales deberían promover la plena e igual participación de las mujeres a la par con los hombres en todas las esferas de la vida social. Implica proveer condiciones necesarias para la participación de las mujeres	En esta unidad, se implementan políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer emitidas por el Comando Superior.
	Las mujeres militares son incluidas en los diferentes cursos y comisiones al exterior, o al interior del país.
	Los programas y actividades dirigidos al fortalecimiento del recurso humano, ¿se desarrollan sin discriminación de género al interior de la Institución?
	Las mujeres de esta unidad, acceden fácilmente al reconocimiento al trabajo mediante felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos.
ANTIANDROCENTRISMO: Plantea la reestructuración de las instituciones androcéntricas de manera que acepten como participantes normales aquellos seres humanos que dan a luz, cuidan de sus amigos y familiares, no como situaciones excepcionales. Las políticas sociales no deberían exigir a las mujeres comportarse como hombres	La infraestructura (oficinas, alojamientos, baños) de la institución contempla la presencia de la mujer
	Las mujeres militares cuentan con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, según corresponda a su grado y arma.
	La inclusión de la mujer en todos los ámbitos del Ejército es importante en el proceso de transformación organizacional.
	Al interior de las unidades del Ejército, generalmente prevalece un ambiente machista.
	La mujer militar ha contribuido de distintas formas, y en múltiples escenarios al interior del Ejército Nacional.
La mayoría de comandantes y líderes promueven una cultura de buen trato a la mujer	

Fuente: Elaboración propia.

De modo pues, que las 30 preguntas seleccionadas fueron construidas tomando como referencia tres tipos de asociación de variables, formulando 10 preguntas por cada una de ellas, así:

1. Adaptabilidad organizacional (Orientación al cambio) – Igualdad de respeto.
2. Participación (Empoderamiento) – Antimarginación.
3. Consistencia (Valores centrales) – Antiandrocentrismo.

Sin embargo, a lo largo de esta investigación, en lo relacionado con la cultura organizacional, se hará referencia a las dimensiones específicas: orientación al cambio, empoderamiento, y valores centrales. Para una mayor comprensión de la estructura del instrumento, ver Anexo A y B.

6.5. Procedimientos y técnicas para la aplicación de instrumentos

Con el fin de recolectar los datos y realizar un adecuado análisis de los resultados se envió la encuesta digital a través de los correos institucionales, para lo cual se realizó mediante un muestreo probabilístico, con el propósito de medir las variables enunciadas, realizar la verificación de hipótesis, la consolidación de resultados de acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación y un análisis de hallazgo por medio de un enfoque deductivo de los datos arrojados y plasmados en tablas y gráficas representativas.

7. Trabajo de campo

Este estudio se desarrolló de acuerdo al tipo de investigación no experimental, de corte transaccional y de enfoque mixto. Inicia en el mismo momento en que la investigadora propone una pregunta de investigación, con base en su contexto laboral actual, planteando un problema de investigación, el cual es justificado y a partir del cual surgen un objetivo general, el cual pretende ser abordado a través de cuatro objetivos específicos, las cuales se encuentran enlazadas con unas hipótesis. Para ello, y teniendo en cuenta los referentes bibliográficos, se seleccionó un autor por cada variable, cada uno de los cuales, sugiere unas dimensiones, por la parte de equidad, y unos principios por parte de género. Se construye la encuesta de treinta preguntas, con opción de respuesta tipo Likert. Así pues, se procedió a difundir la encuesta, con apoyo y autorización de la Dirección de Innovación Investigación y Desarrollo del Ejército, posterior a la socialización del anteproyecto, a partir de la cual surgió la idea de tener en cuenta a todas las unidades operativas mayores, también denominadas divisiones, teniendo en cuenta que tanto el tema de cultura organizacional, como equidad de género, son transversales a toda la organización.

Una vez la encuesta es diligenciada por los oficiales, suboficiales y civiles en cada una de las divisiones, sobrepasando la muestra requerida para la presente investigación, teniendo como población, el total de efectivos del Ejército Nacional, se procede al cierre de la encuesta, para la posterior tabulación de datos, procesamiento estadístico como se describe en el siguiente apartado.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

A partir de los datos obtenidos a través de la encuesta digital, diligenciada por 2848 personas entre oficiales, suboficiales y personal civil, y teniendo en cuenta su estilo de respuestas tipo Likert se realizó un análisis cuantitativo mediante el método Gamma (Goodman y Kruskal), mediante software R studio, en el cual se analizó la relación de variables a través de cada una de sus dimensiones. Este método sirvió para representar

de una forma gráfica, la intensidad con la que se correlacionan las diferentes preguntas y respuestas, las cuales van ancladas a una de las dimensiones y su correspondiente variable de estudio.

A su vez, con el propósito de revisar y analizar el alcance y la correlación entre variables teniendo en cuenta la unidad y los grados de jerarquía, se obtuvo para cada grupo, la data mediante formulación en tablas de Excel, así como por gráficos de dispersión que arrojará el nivel de correlación para cada grupo de acuerdo a unidad y grado. Posteriormente se realizó el análisis correspondiente al grado de incidencia y variabilidad mediante los niveles de alcance y correlación.

Finalmente, se efectuó una revisión de texto, con el propósito de identificar los términos más frecuentes e importantes para el personal que voluntariamente expresó su opinión respecto a los diferentes aspectos contenidos en la encuesta, toda vez que al término de la encuesta se dejó un espacio abierto para la generación de comentarios y sugerencias, el cual fue diligenciado por 1267 personas (44% de los encuestados), y otro en el que se expresa el agradecimiento por su diligenciamiento, en el que de igual forma se obtuvo un total de 756 respuestas (27% del personal).

Es importante mencionar que, si bien no se contempló inicialmente, un análisis mixto de la información, estas expresiones de comentarios y sugerencias representan una fuente de análisis importante. De tal forma que se realizó una organización de palabras, depurando los textos a partir de la eliminación de conectores, números, espacios, preposiciones y artículos, con el fin de llegar finalmente a una representación gráfica, utilizando para el procesamiento de los datos de la matriz obtenida el programa Atlis-Ti y así obtener finalmente una nube de palabras. Según Martos (2014), las nubes de palabras permiten identificar la importancia de las palabras de acuerdo a su tamaño.

7.1.1. Asociación por correlaciones Gamma

A continuación, se ilustran los resultados obtenidos bajo el modelo de correlaciones Gamma, realizando su descripción y análisis. En primera instancia se toma la población a nivel general, con el total de preguntas y respuestas. Posteriormente, se realiza una correlación por dimensiones, con su descripción y respectivo análisis. De

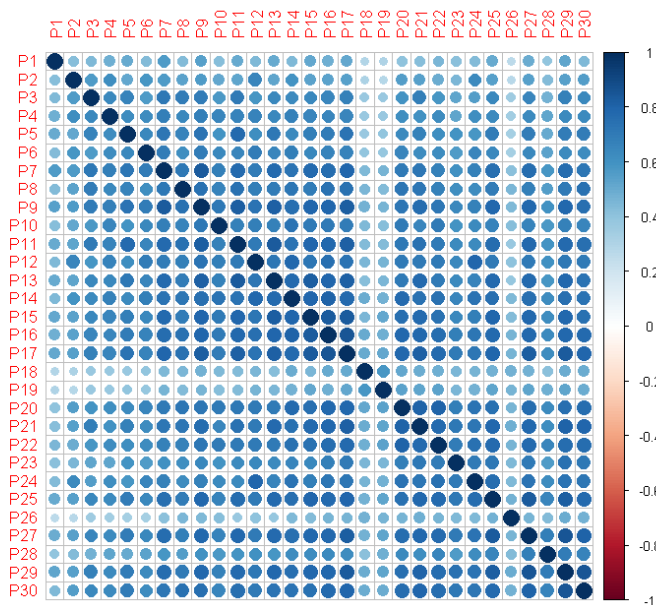
igual forma con el personal de género femenino y finalmente, las correlaciones y análisis a cerca del género masculino.

7.1.1.1. Correlación población general

Con el fin de simplificar el gráfico se le otorgó un número a cada pregunta según su orden en la encuesta. En el correlograma podemos evidenciar la correlación de Gamma propuesta por Goodman y Kruskal (1954), aquí se busca determinar las preguntas según la intensidad de su color, como bien lo indica al costado derecho, la cinta de temperatura, donde un color neutro o blanco indica la ausencia de correlación entre variables y, por otro lado, un color bastante oscuro indica una alta correlación entre variables. El azul refleja la correlación positiva entre variables lo cual se puede interpretar como una asociación directa, y en caso contrario, el rojo sería una correlación negativa que muestra en sí una relación opuesta.

En suma, de acuerdo a la Figura 14, se puede concluir que ninguna de las preguntas presenta una correlación negativa (menor a cero) con las otras preguntas, a pesar de que las preguntas 1, 18, 19 y 26 son las preguntas que poseen una correlación más baja entre ellas.

Figura 14. Correlación población general



Fuente: Elaboración propia.

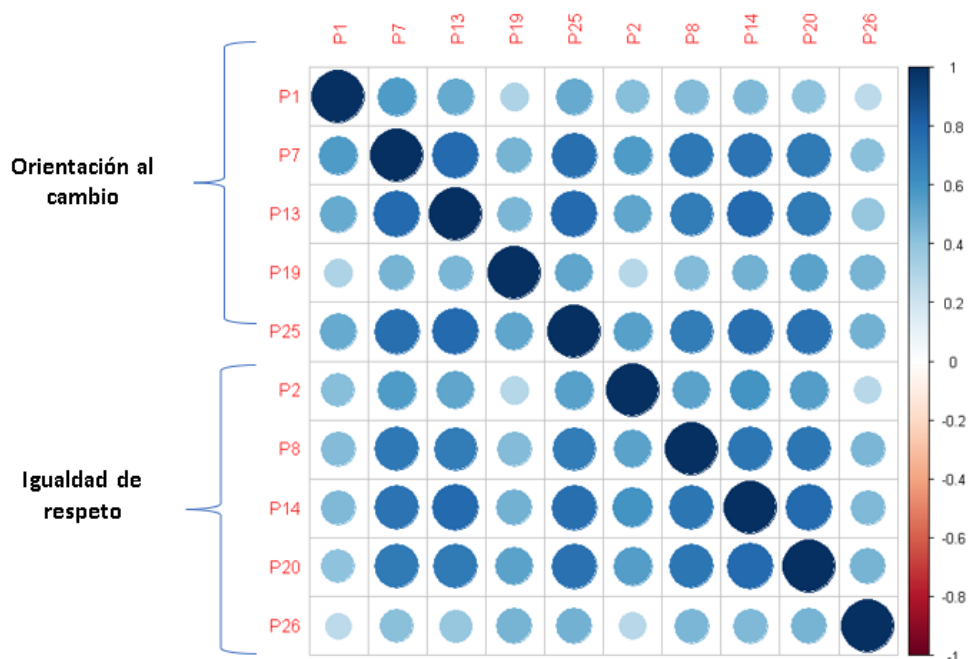
7.1.1.2. Correlación por dimensiones

Cada pregunta hace parte a un subgrupo, para tal efecto, se realiza el correlograma, cuyo propósito es analizar el impacto asociativo entre las dimensiones y principios de cultura organizacional propuestos por Denison (2001) y Frasser (1997). Los resultados se encuentran a continuación:

7.1.1.2.1. Orientación al cambio Vs Igualdad de respeto

Esta primera comparación entre orientación al cambio e igualdad de respeto evidencia una relación no muy fuerte en algunos casos, como el de las preguntas 1,19 y 26, referentes a la flexibilidad y aceptación de cambios, por la parte de cultura organizacional, y la presencia o no de acoso hacia la mujer en la institución, presentando correlaciones muy bajas hasta con el propio grupo o dimensión. Así mismo, se evidencia que en general los encuestados no suelen estar acordes en las respuestas de estas preguntas. Por otro lado, en preguntas como la 25, alusiva a la cooperación entre secciones al interior de la unidad para facilitar los cambios en la organización, la mayoría de los encuestados responde de la misma manera, no obstante, se podría afirmar que existe relación moderada entre dimensiones, tal como se observa en la Figura 15.

Figura15. Orientación al cambio vs. Igualdad de respeto



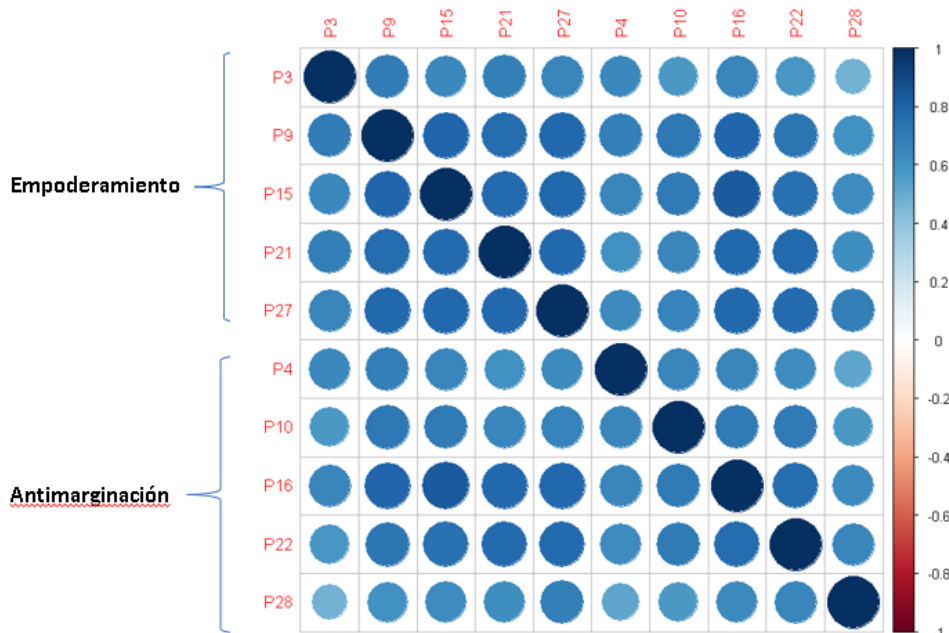
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	IGUALDAD DE RESPETO
1. En la unidad, la forma de realizar las actividades es flexible y fácil de cambiar.	2. Las mujeres militares realizan una labor muy importante al interior del Ejército Nacional.
7. Los miembros de la unidad, responden bien a los cambios del entorno.	8. En la Institución, existe una cultura de respeto hacia el género femenino
13. En esta unidad, se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	14. El rol de las mujeres en el contexto laboral, es valorado de la misma manera dentro y fuera de la institución.
19. Los intentos por realizar cambios al interior de la unidad, han generado rechazo en el personal.	20. En mi entorno laboral, la opinión de las mujeres es igual de respetada que la de los hombres.
25. Las diferentes secciones y dependencias de esta unidad cooperan para introducir cambio	26. Es común que se presenten situaciones de acoso hacia la mujer en la Institución

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.2.2. Empoderamiento vs Antimarginación

De acuerdo a los resultados obtenidos acordes a la Figura 16 se refleja una fuerte relación entre las preguntas, permitiendo afirmar que las dimensiones empoderamiento y anti marginación presentan una buena concordancia, por lo que se puede sostener que dichas dimensiones inciden positivamente en la percepción del empoderamiento y de la anti marginación. Aspectos como el compromiso institucional, la toma de decisiones, cumplimiento de funciones, planeamiento para la ejecución del trabajo en equipo, se encuentran estrechamente vinculados con las políticas de fortalecimiento hacia la mujer al interior de la institución, y la inclusión del género femenino es aspectos relacionados con el reconocimiento a la labor, capacitación y adecuación de infraestructura.

Figura 16. Empoderamiento vs. Antimarginación



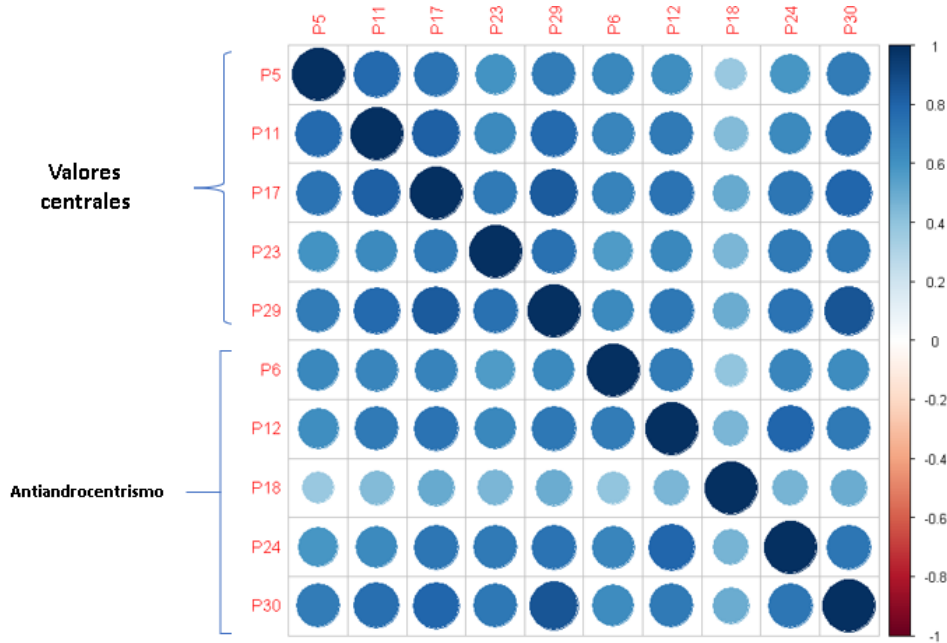
EMPODERAMIENTO	ANTIMARGINACIÓN
<p>3. Los miembros de esta unidad están muy comprometidos con su trabajo</p> <p>9. Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</p> <p>15. En esta unidad, la información necesaria para desempeñar las funciones se comparte y se puede conseguir fácilmente.</p> <p>21. Cada persona en esta unidad, genera un impacto positivo para el Ejército Nacional</p> <p>27. La planificación del trabajo en esta unidad, es continua e implica a todos los miembros del equipo.</p>	<p>4. En esta unidad se implementan políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer, emitidas por el Comando Superior.</p> <p>10. Las mujeres militares son incluidas en los diferentes cursos y comisiones al exterior o al interior del país.</p> <p>16. Los programas y actividades dirigidos al fortalecimiento del recurso humano, se desarrollan sin discriminación de género al interior de la Institución.</p> <p>22. Las mujeres de esta unidad, acceden fácilmente al reconocimiento al trabajo mediante felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos.</p> <p>28. La infraestructura (oficinas, alojamientos, b) de la institución contempla la presencia de la mujer.</p>

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.2.3. Valores centrales Vs Antiandrocentrismo

Se presenta fuerte relación entre las preguntas, como se visualiza en la Figura 17, a excepción de la pregunta 18 de la dimensión antiandrocentrismo, relacionada con el ambiente machista al interior de la institución, presentando una pobre relación con las demás preguntas. Se afirma al respecto, que las dimensiones valores centrales y anti androcentrismo presentan una buena concordancia, por lo que se puede sostener que existe una incidencia positiva en la percepción de los valores centrales y del anti androcentrismo, es decir, entre los principios y valores promulgados por la institución, y la percepción de una valoración positiva, igualitaria e incluyente hacia la mujer.

Figura 17. Valores centrales vs. Antiandrocentrismo



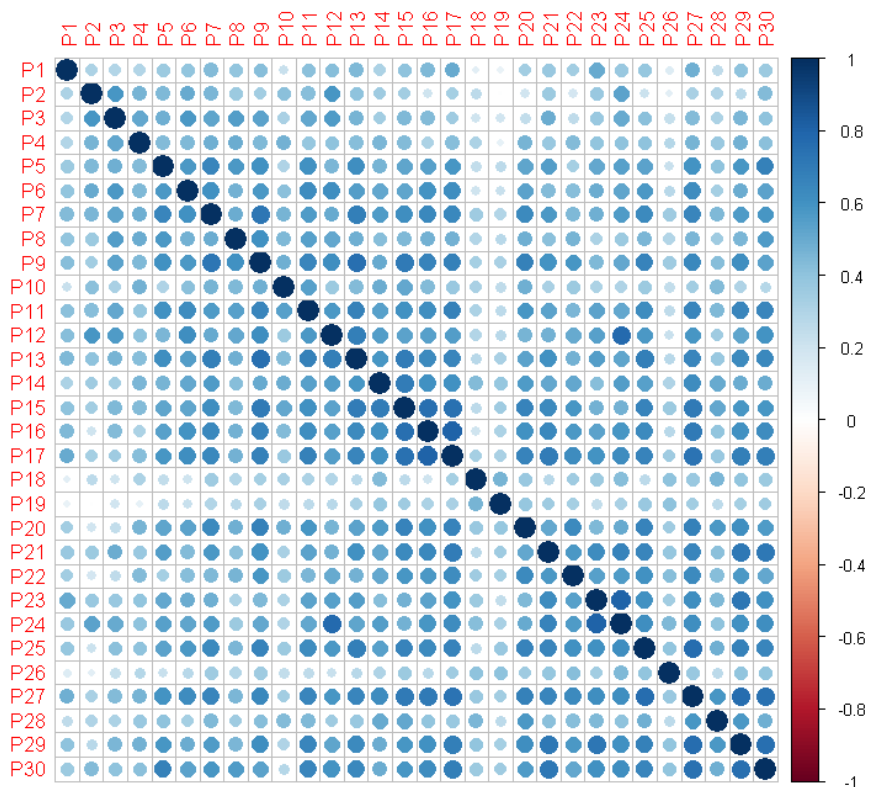
VALORES CENTRALES	ANTIANDROCENTRISMO
5. Los comandantes de esta unidad, orientan con el ejemplo. 11. Esta unidad se caracteriza por contar con un estilo de liderazgo fundamentado en buenas prácticas. 17. En la unidad, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de actuar de todos los miembros. 23. Ignorar los valores esenciales de la Institución acarrea problemas 29. En esta unidad existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.	6. Las mujeres militares cuentan con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, según corresponda a su grado y arma. 12. La inclusión de la mujer en todos los ámbitos del Ejército, es importante en el proceso de transformación organizacional. 18. Al interior de las unidades del Ejército, generalmente prevalece un ambiente machista. 24. La mujer militar ha contribuido de distintas formas, y en múltiples escenarios al interior del Ejército Nacional. 30. La mayoría de comandantes al interior de la unidad, promueven una cultura de buen trato a la mujer.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3. Correlación Población Femenina

Con el fin de obtener un acercamiento a la percepción de las 232 mujeres que participaron en la investigación, se realizó la correlación de preguntas, y entre dimensiones, como se observa en la Figura 18, reflejando de acuerdo al método Gamma, una correlación positiva, aunque no muy fuerte entre respuestas, como al interior de las mismas.

Figura 18. Correlación femenina

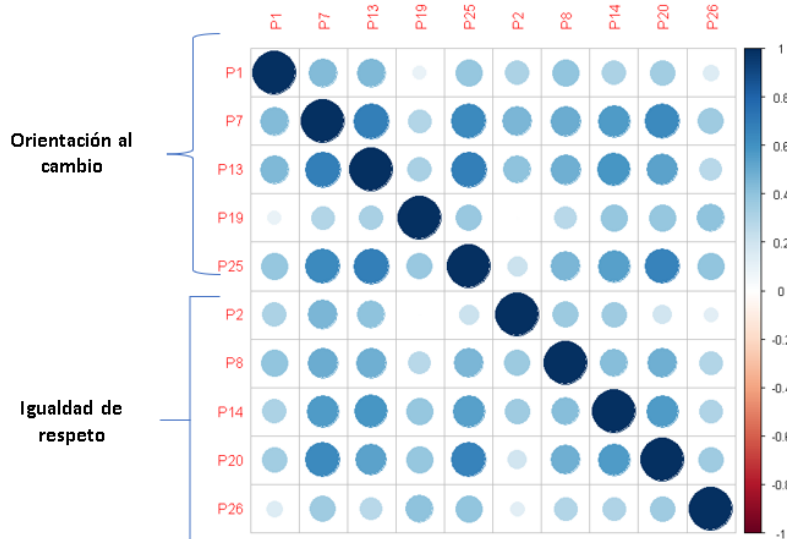


Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3.1. Orientación al cambio Vs Igualdad de respeto

Para este caso, de acuerdo a la Figura 19, podemos ver la poca relación que presentan las respuestas obtenidas para estas dos dimensiones entre las participantes del género femenino, donde las correlaciones más altas oscilan entre el 50%, y en preguntas como en la 19 relacionada con el rechazo del cambio al interior de la organización, tienen poca o nada relación con las demás, sin embargo, se percibe una percepción favorable al cambio por cuanto la pregunta se formuló en negativo. A su vez se encuentra relacionada de manera no muy directa con la pregunta 2 enfocada con la importancia de su propia labor dentro del Ejército. Lo que puede significar que la importancia del desempeño de las mujeres al interior de la fuerza, no depende directamente de los intentos de generar cambios al interior de las unidades. No obstante, se encuentra que no hay evidencia suficiente para afirmar la poca relación entre las dimensiones de orientación al cambio e igualdad de respeto entre el personal femenino.

Figura 19. Orientación al cambio vs. Igualdad de respeto



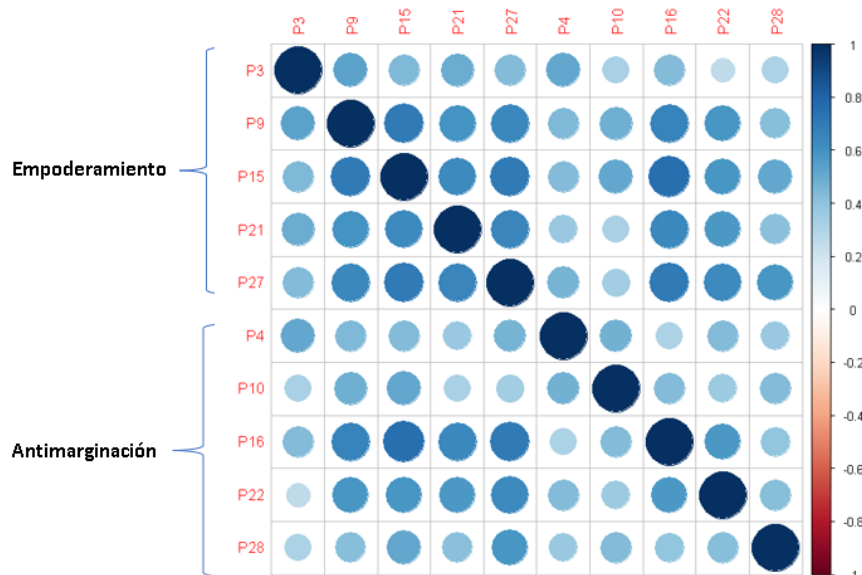
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	IGUALDAD DE RESPETO
1. En la unidad, la forma de realizar las actividades es flexible y fácil de cambiar.	2. Las mujeres militares realizan una labor muy importante al interior del Ejército Nacional.
7. Los miembros de la unidad, responden bien a los cambios del entorno.	8. En la Institución, existe una cultura de respeto hacia el género femenino
13. En esta unidad, se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	14. El rol de las mujeres en el contexto laboral, es valorado de la misma manera dentro y fuera de la institución.
19. Los intentos por realizar cambios al interior de la unidad, han generado rechazo en el personal.	20. En mi entorno laboral, la opinión de las mujeres es igual de respetada que la de los hombres.
25. Las diferentes secciones y dependencias de esta unidad cooperan para introducir cambio	26. Es común que se presenten situaciones de acoso hacia la mujer en la Institución

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3.2. Empoderamiento vs Antimarginación

Para este caso podemos ver en la Figura 20, la poca relación que presentan estas respuestas entre las participantes del género femenino donde las correlaciones más altas oscilan entre el 50%. Adicional a ello, se puede afirmar que las preguntas 4 y 10 de la dimensión antimarginación presentan una baja relación con la otra dimensión. Al respecto, se puede concluir que las mujeres no tienen una posición clara frente a las políticas del fortalecimiento y la formación profesional a nivel nacional e internacional. Y la percepción de empoderamiento del personal dentro de la cultura organizacional del Ejército, se encuentra medianamente relacionado con la participación que como mujeres tienen respecto a beneficios como reconocimiento, acceso a programas de fortalecimiento del talento humano, y la adecuación de una infraestructura que contemple a la mujer dentro del escenario militar, especialmente respecto a los alojamientos.

Figura 20. Empoderamiento vs. Antimarginación



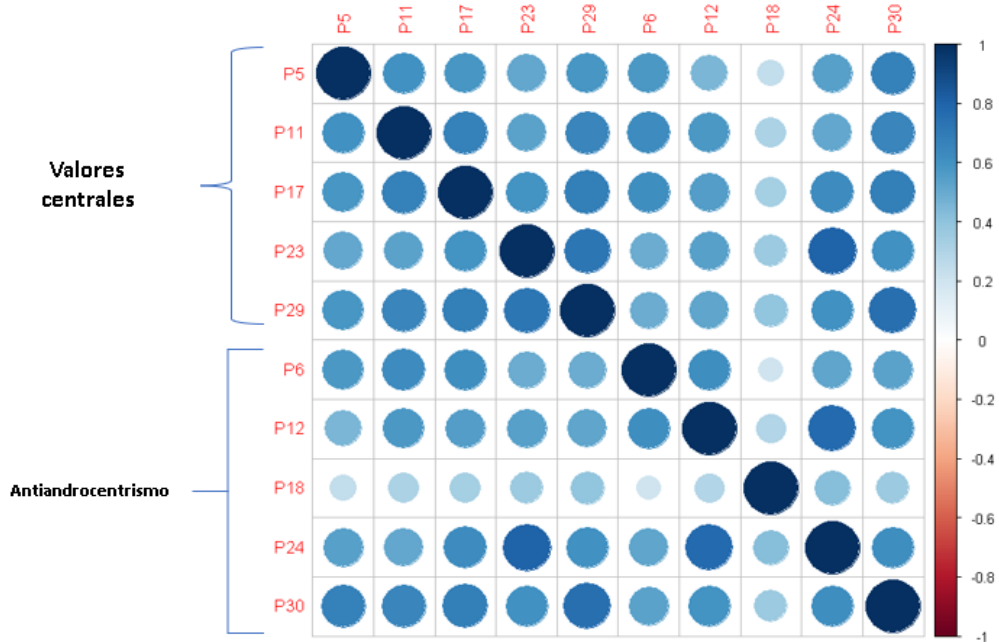
EMPODERAMIENTO	ANTIMARGINACIÓN
3. Los miembros de esta unidad están muy comprometidos con su trabajo 9. Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información. 15. En esta unidad, la información necesaria para desempeñar las funciones se comparte y se puede conseguir fácilmente. 21. Cada persona en esta unidad, genera un impacto positivo para el Ejército Nacional 27. La planificación del trabajo en esta unidad, es continua e implica a todos los miembros del equipo.	4. En esta unidad se implementan políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer, emitidas por el Comando Superior. 10. Las mujeres militares son incluidas en los diferentes cursos y comisiones al exterior o al interior del país. 16. Los programas y actividades dirigidos al fortalecimiento del recurso humano, se desarrollan sin discriminación de género al interior de la Institución. 22. Las mujeres de esta unidad, acceden fácilmente al reconocimiento al trabajo mediante felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos. 28. La infraestructura (oficinas, alojamientos, b) de la institución contempla la presencia de la mujer.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3.3. Valores centrales Vs Antiandrocentrismo

En la comparación de estas dimensiones se puede evidenciar una mayor relación entre las respuestas. (Figura 21). No obstante, la pregunta 18 de la dimensión de antiandrocentrismo, relacionada con lo entendido como machismo, resalta por su poca relación con las demás preguntas. Es decir, las mujeres no tienen una posición clara en cuanto la existencia de un ambiente machista al interior de las unidades del Ejército Nacional. Contrario sucede respecto a otras preguntas enfocadas a la prevalencia de principios y valores institucionales, propios del contexto militar, asociados a la promoción de una cultura y buen trato hacia la mujer.

Figura 21. Valores centrales VS. Antiandrocentrismo



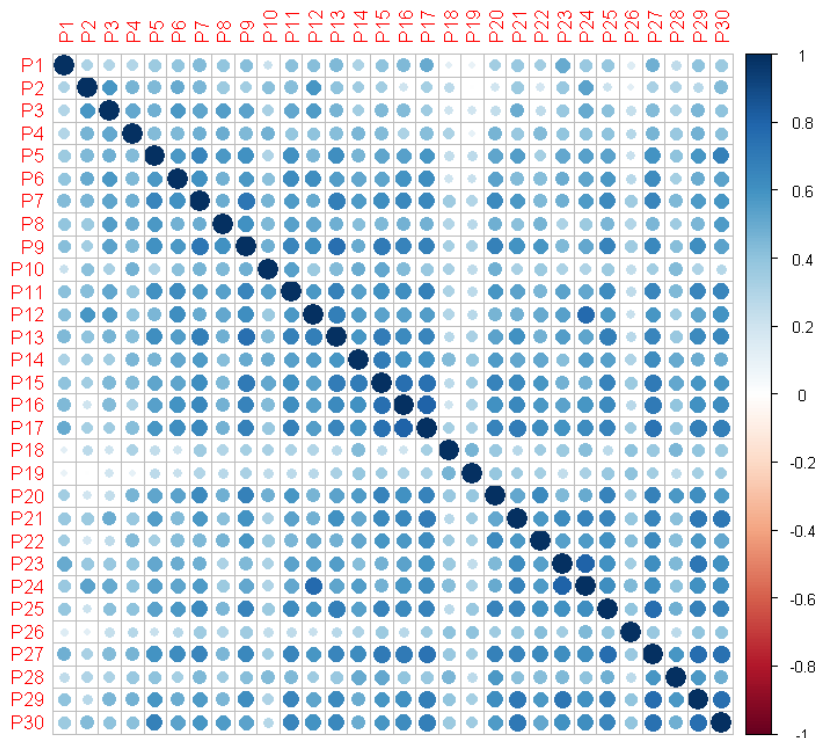
VALORES CENTRALES	ANTIANDROCENTRISMO
5. Los comandantes de esta unidad, orientan con el ejemplo. 11. Esta unidad se caracteriza por contar con un estilo de liderazgo fundamentado en buenas prácticas. 17. En la unidad, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de actuar de todos los miembros. 23. Ignorar los valores esenciales de la Institución acarrea problemas 29. En esta unidad existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.	6. Las mujeres militares cuentan con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, según corresponda a su grado y arma. 12. La inclusión de la mujer en todos los ámbitos del Ejército, es importante en el proceso de transformación organizacional. 18. Al interior de las unidades del Ejército, generalmente prevalece un ambiente machista. 24. La mujer militar ha contribuido de distintas formas, y en múltiples escenarios al interior del Ejército Nacional. 30. La mayoría de comandantes al interior de la unidad, promueven una cultura de buen trato a la mujer.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.4. Correlación población masculina

Se puede evidenciar en la Figura 22, que la fuerte relación que existe en los datos generales se debe a la relación que tiene la respuesta de los hombres, ya que las respuestas de las mujeres están poco relacionadas como se refleja en la Figura 18 de correlación femenina.

Figura 22. Correlación masculina



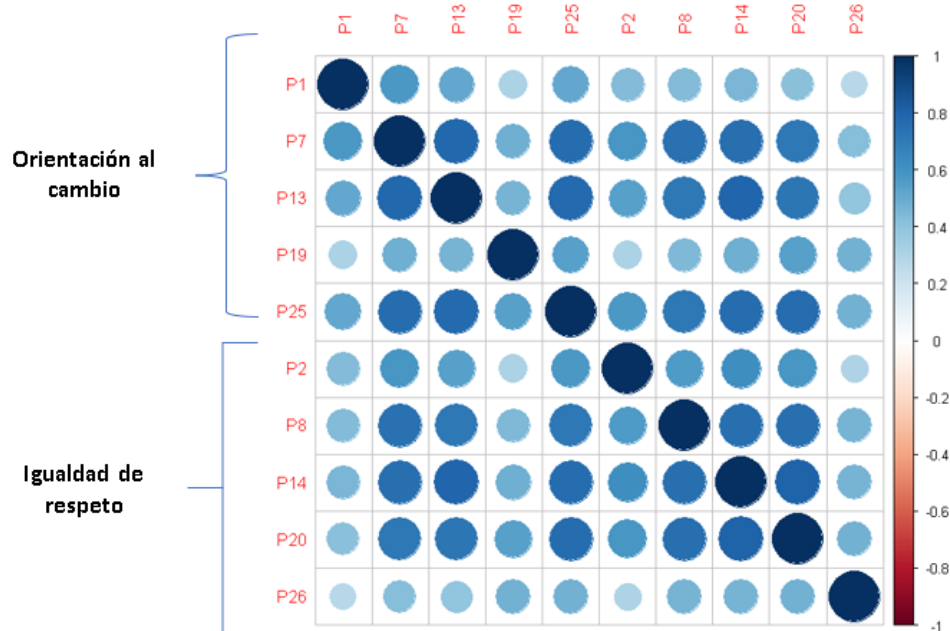
Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.4.1. Orientación al cambio Vs Igualdad de respeto

Entre estas dos dimensiones se ve en la Figura 23 una relación moderada y como en el resto de los ejercicios muy pobre en correlación en la percepción de orientación al cambio dentro del contexto militar frente a la concepción del valor y el respeto hacia la mujer.

Llama la atención que la pregunta 2 disminuye su correlación con el resto de preguntas en los hombres, sobre todo en la pregunta 26. Por lo que se podría llegar a pensar que los participantes de género masculino que respondieron la encuesta, no tienen claro o definida su posición en estos casos, de si la mujer es importante en el ejército y su relación con la presencia de acoso. Respecto a las demás preguntas dirigidas hacia como este personal masculino.

Figura 23. Orientación al cambio vs. Igualdad de respeto



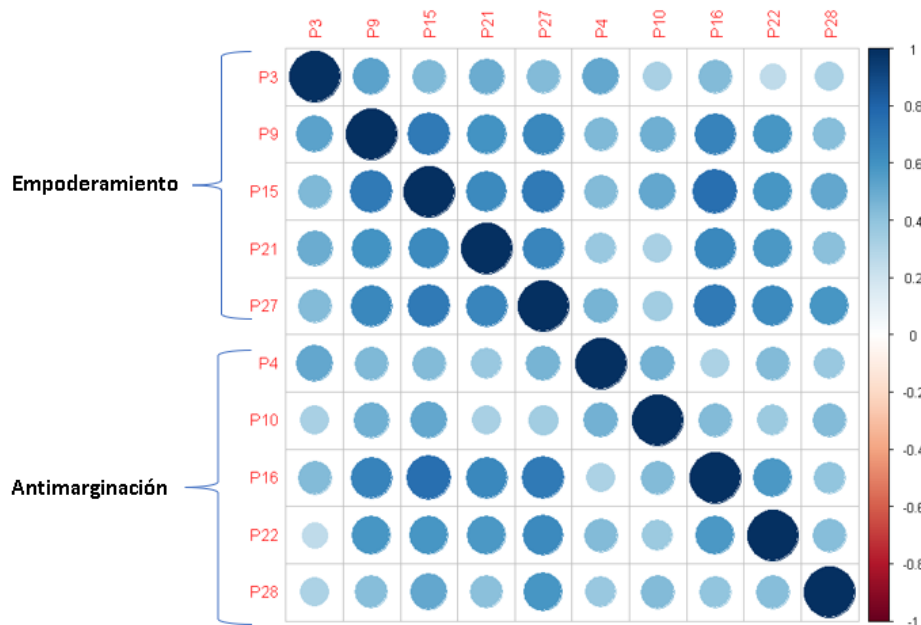
ORIENTACIÓN AL CAMBIO	IGUALDAD DE RESPETO
1. En la unidad, la forma de realizar las actividades es flexible y fácil de cambiar.	2. Las mujeres militares realizan una labor muy importante al interior del Ejército Nacional.
7. Los miembros de la unidad, responden bien a los cambios del entorno.	8. En la Institución, existe una cultura de respeto hacia el género femenino
13. En esta unidad, se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	14. El rol de las mujeres en el contexto laboral, es valorado de la misma manera dentro y fuera de la institución.
19. Los intentos por realizar cambios al interior de la unidad, han generado rechazo en el personal.	20. En mi entorno laboral, la opinión de las mujeres es igual de respetada que la de los hombres.
25. Las diferentes secciones y dependencias de esta unidad cooperan para introducir cambio	26. Es común que se presenten situaciones de acoso hacia la mujer en la Institución

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.4.2. Empoderamiento vs Antimarginación

De acuerdo a la Figura 24, se presenta una correlación moderada entre las preguntas relacionadas con el empoderamiento entre los miembros de la organización, respecto a la toma de decisiones nivel de impacto y liderazgo entre los equipos de trabajo, frente al desarrollo de políticas y programas relacionados con la participación de la mujer. Llama la atención que la correlación en la pregunta 4 disminuye ya que los hombres tienen una posición menos clara frente a las mujeres en relación al fortalecimiento de las mujeres en el Ejército.

Figura 24. Empoderamiento vs. Antimarginación



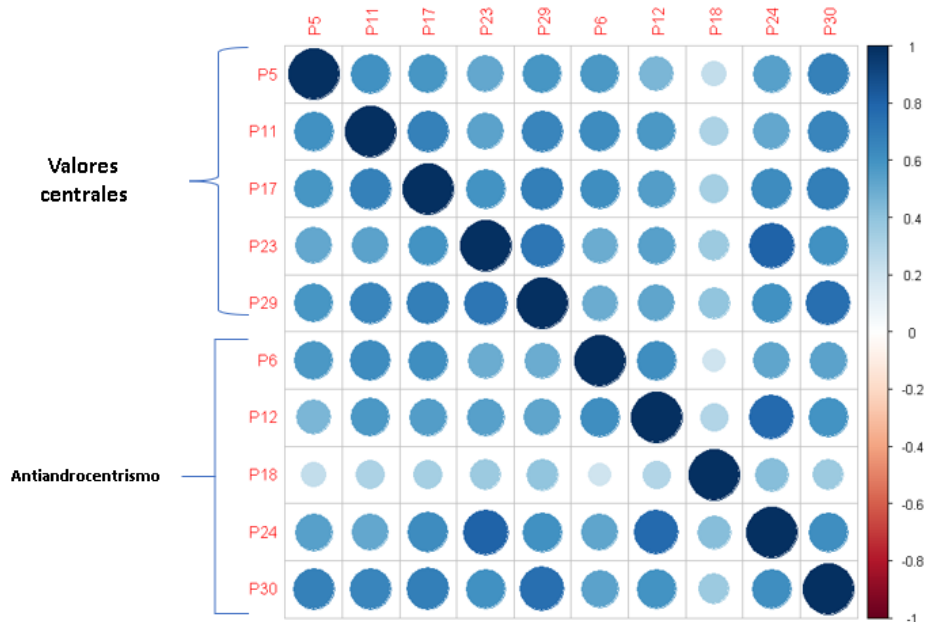
EMPODERAMIENTO	ANTIMARGINACIÓN
3. Los miembros de esta unidad están muy comprometidos con su trabajo	4. En esta unidad se implementan políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer, emitidas por el Comando Superior.
9. Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	10. Las mujeres militares son incluidas en los diferentes cursos y comisiones al exterior o al interior del país.
15. En esta unidad, la información necesaria para desempeñar las funciones se comparte y se puede conseguir fácilmente.	16. Los programas y actividades dirigidos al fortalecimiento del recurso humano, se desarrollan sin discriminación de género al interior de la Institución.
21. Cada persona en esta unidad, genera un impacto positivo para el Ejército Nacional	22. Las mujeres de esta unidad, acceden fácilmente al reconocimiento al trabajo mediante felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos.
27. La planificación del trabajo en esta unidad, es continua e implica a todos los miembros del equipo.	28. La infraestructura (oficinas, alojamientos, b) de la institución contempla la presencia de la mujer.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.4.3. Valores centrales Vs Antiandrocentrismo

En este caso, como se refleja en la Figura 25, tanto para hombres como para mujeres no existe una diferenciación en estas dos dimensiones. Lo que significa que sí existe una correlación positiva y fuerte entre los valores centrales, enmarcados en principios y valores institucionales, y el antiandrocentrismo, es decir, la participación de las mujeres dentro del escenario militar, así como la promoción de una cultura de fortalecimiento de la mujer. Sin embargo, tal como sucede dentro de la percepción femenina, no existe una posición clara o consensuada en la pregunta 18 relacionada con el machismo.

Figura 25. Valores centrales vs. antiandrocentrismo



VALORES CENTRALES	ANTIANDROCENTRISMO
5. Los comandantes de esta unidad, orientan con el ejemplo.	6. Las mujeres militares cuentan con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, según corresponda a su grado y arma.
11. Esta unidad se caracteriza por contar con un estilo de liderazgo fundamentado en buenas prácticas.	12. La inclusión de la mujer en todos los ámbitos del Ejército, es importante en el proceso de transformación organizacional.
17. En la unidad, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de actuar de todos los miembros.	18. Al interior de las unidades del Ejército, generalmente prevalece un ambiente machista.
23. Ignorar los valores esenciales de la Institución acarrea problemas	24. La mujer militar ha contribuido de distintas formas, y en múltiples escenarios al interior del Ejército Nacional.
29. En esta unidad existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.	30. La mayoría de comandantes al interior de la unidad, promueven una cultura de buen trato a la mujer.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Análisis por alcance y correlación R

Con el propósito de dar cumplimiento al cuarto y último objetivo de la presente investigación se obtiene el nivel de alcance de las dos variables: equidad de género y cultura organizacional, tanto de manera independiente, como de forma conjunta, a través de los datos obtenidos y procesados mediante fórmulas y tablas de Excel, seleccionando y categorizando por preguntas, dimensiones y variables, con el propósito de obtener el consolidado final de datos, reflejados en la Tabla 11. El nivel de alcance busca medir el impacto, o valoración positiva de las dimensiones contenidas en las variables contempladas en la investigación. A su vez, y mediante tablas de Excel se obtiene la correlación R entre las dos variables, posterior a la selección, organización y

categorización de cada pregunta y dimensión. En un primer momento, se obtiene el nivel de promedios y la correlación R por unidades, es decir, por cada una de las divisiones también denominadas unidades operativas mayores; posteriormente se obtiene el nivel de promedios y correlación R por grados, para su posterior análisis en cada caso.

7.1.2.1. Alcance y correlación de la cultura organizacional y la equidad de género por unidad

La percepción de cultura organizacional y de equidad de género al interior de las unidades operativas mayores del Ejército, cuenta con distintos niveles de alcance y de correlación respectivamente. La Tabla 11 refleja mediante la intensidad de los colores, un mayor nivel de alcance y correlación en las dos unidades especiales del Ejército Nacional, como son la División de Aviación y Asalto Aéreo (DAVAA) y la División de Fuerzas Especiales (DIVFE). Así mismo, sucede en la Octava y en la Primera División respectivamente. Es importante mencionar, que, aunque en todas las unidades se presenta correlaciones y alcances positivos, los colores las diferencian entre sí. En cada una de las unidades mencionadas se refleja un alto nivel de alcance, tanto en la columna de cultura organizacional, como en la columna de equidad de género, así como también en la columna de alcance donde se integran estas dos variables, lo cual refleja, que no solamente se encuentran interiorizados y fortalecidos los aspectos referentes a orientación al cambio, empoderamiento y valores centrales al interior de cada unidad y su cultura, sino también, lo relacionado con los principios de equidad de género, basados en igualdad de respeto, la participación e inclusión del género femenino.

La Octava División, seguida por la Primera División y la Cuarta División respectivamente, muestran de igual manera, altos niveles de alcance y correlación, aunque en una menor medida. Por su parte, la Séptima División cuenta con el menor alcance respecto a las demás unidades operativas menores, lo que significa que no existe una interiorización ni conocimiento claro respecto a los aspectos principales de cultura organizacional, y de equidad de género al interior de sus unidades, como tampoco, a nivel institucional. (Tabla 11).

Al respecto del nivel de correlación R, la Tabla 11 indica que en la Quinta División del Ejército se encuentran fuertemente relacionadas las dos variables: cultura organizacional y equidad de género. De igual forma sucede en las Divisiones Sexta y

Séptima. Un menor nivel de correlación presenta la Séptima División y la División que presenta menor nivel de correlación es la División de Fuerzas Especiales. (Tabla 11).

Tabla 11. Cultura organizacional y equidad de género por unidad

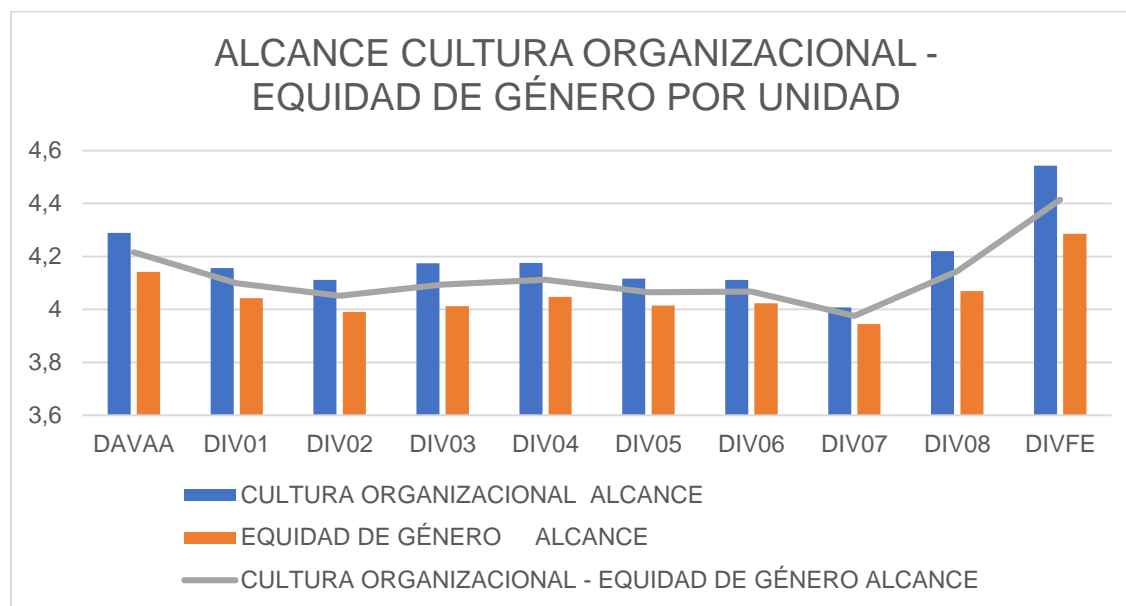
CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO POR UNIDAD				
UNIDAD	CULTURA ORGANIZACIONAL	EQUIDAD DE GÉNERO	CULTURA ORGANIZACIONAL - EQUIDAD DE GÉNERO	CULTURA ORGANIZACIONAL - EQUIDAD DE GÉNERO CORRELACIÓN R
DAVAA	4,2895	4,1414	4,2154	0,7125
DIV01	4,1557	4,042	4,0988	0,6592
DIV02	4,1116	3,9908	4,0512	0,6238
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	0,8588
DIV06	4,1111	4,0226	4,0568	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	4,1901	4,0570	4,1237	0,6975

NIVEL DE ALCANCE		
	4,060 – 5,000	Mayor nivel de alcance
	4,0511 - 4,059	Medio nivel de alcance
	3,0500 – 4,0510	Menor nivel de alcance
NIVEL DE CORRELACIÓN		
	0,7051 – 1,000	Mayor nivel de correlación
	0,691 – 0,7050	Medio nivel de correlación
	0,500 – 0,690	Menor nivel de correlación

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor apreciación en cuanto a los niveles de alcance, la Figura 26 representa cómo los participantes de la investigación, mantienen interiorizados los aspectos relacionados tanto con la cultura organizacional (orientación al cambio, empoderamiento y valores centrales), como con la equidad de género (igualdad de respeto, antimarginación y antiandrocentrismo), al interior de cada unidad operativa mayor. Por lo tanto, se observa que el nivel de alcance respecto a la cultura organizacional es superior en cada una de las unidades operativas mayores, respecto al nivel de alcance de la equidad de género, observándose un mayor nivel en la División de Fuerzas Especiales, y en un menor nivel de alcance para las dos variables en la Séptima División del Ejército Nacional, reflejando que el personal reconoce más fácilmente y de una forma positiva, los temas relacionados con la cultura militar, y en menor medida lo referente a temas de género, existiendo diferencias entre las diferentes unidades.

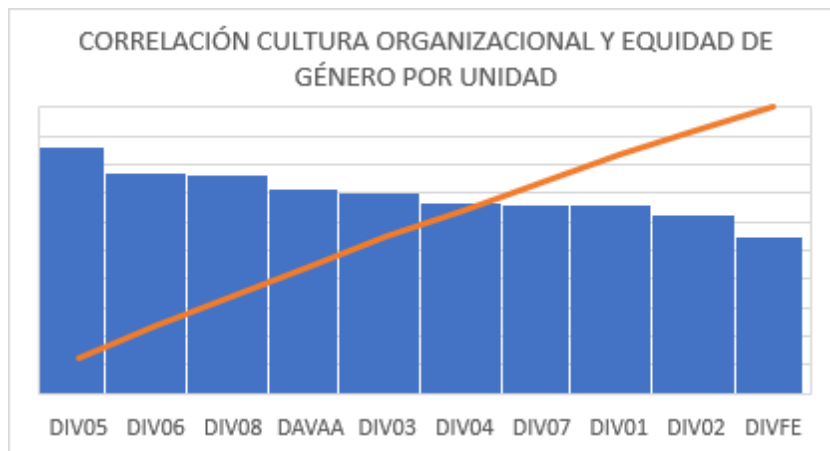
Figura 26. Nivel de alcance de la cultura organizacional y la equidad de género por unidad



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, como se observa en la Figura 27, el nivel de correlación, es decir, en el grado de influencia, entre la cultura organizacional y la equidad de género se observa en mayor medida en la Quinta División, unidad que se encuentra ubicada en los departamentos de Cundinamarca y Tolima, es decir, en la zona céntrica del país, descendiendo progresivamente hacia la Sexta y Octava División, las cuales se encuentran en Caquetá, Putumayo, Casanare, Vichada y Arauca. En un menor nivel de correlación se encuentra la División de Fuerzas Especiales (DIVFE), cuyas unidades operan en todo el territorio nacional. En el caso de la DIVFE, contrario a lo sucedido en los niveles de alcance, se observa que, pese a la existencia de un alto nivel de alcance, no necesariamente, existe una directa influencia de relación entre las dos variables.

Figura 27. *Correlación de la cultura organizacional y la equidad de género por unidad*



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.2. Alcance y correlación de la cultura organizacional y la equidad de género por grado

Teniendo en cuenta los grados del personal, es decir, su jerarquía dentro de la institución, dividida entre oficiales, suboficiales y aparte el personal civil (Tabla 8), se observa en la Tabla 12 que los grados con mayor nivel de alcance respecto a la cultura organizacional y la equidad de género con los Sargentos Mayores de Comando (SMC), con mayor jerarquía dentro del cuerpo de suboficiales, seguidos por los Sargentos Mayores (SM), y los Tenientes Coronales (TC), y los Mayores (MY) respectivamente. Estos dos últimos grados representando el segundo y tercer lugar de jerarquía dentro de los oficiales. Por su parte, el personal civil, y los subtenientes, estos últimos representando a los oficiales de menor nivel de jerarquía o antigüedad, cuentan el menor nivel de alcance en cuanto a la cultura organizacional, la equidad de género, y en el alcance obtenido de manera conjunta para estas dos variables.

En cuanto a la correlación, la Tabla 12 refleja para el grado de Coronel (CR), 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) a su vez, también, 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 por grados, indicando que su percepción de equidad de género no se encuentra determinada por su percepción relativa a temas de género.

Tabla 12. Cultura organizacional y equidad de género 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	3,9789	0,7454
SMC	4,5743	4,4512	4,5127	0,6505
SM	4,4026	4,2143	4,3084	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	4,1268	0,6591
CS	4,154	4,0421	4,0980	0,7228
C3	4,1835	4,0478	4,1156	0,6977
CIV	3,9674	3,8587	3,91305	0,5656
PROMEDIO	4,2213	4,0907	4,1560	0,6760

	Mayor nivel de alcance y correlación
	Medio nivel de alcance y correlación
	Menor nivel de alcance y correlación

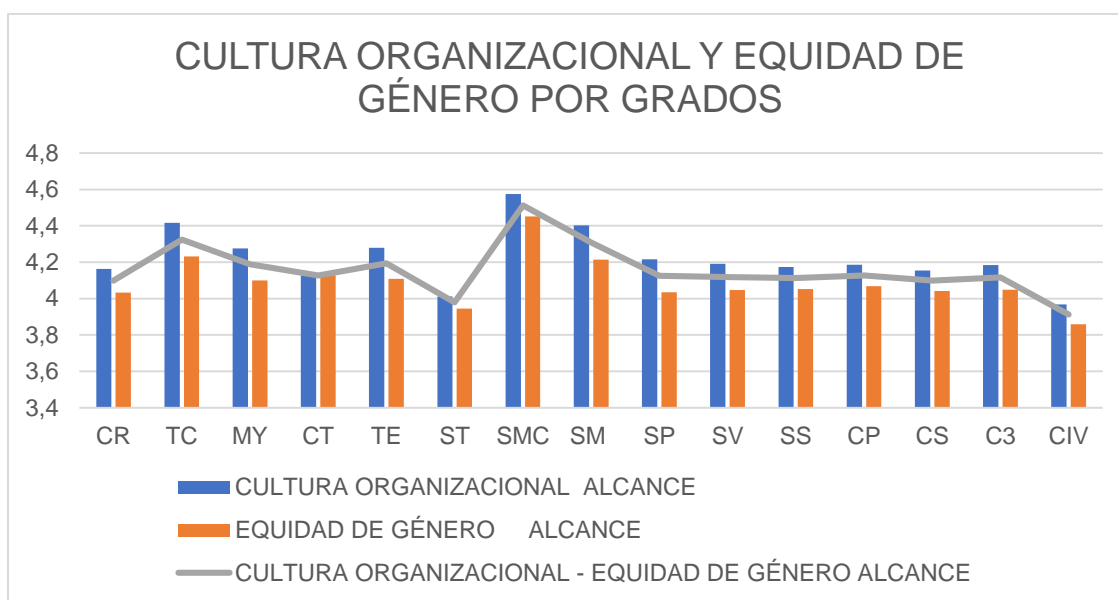
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 28 se visualiza comparativamente entre los diferentes grados, por orden de jerarquía, iniciando con los grados de oficiales, suboficiales y finalmente los civiles, los diferentes niveles de apreciación, conocimiento, interiorización, y valoración positiva de los temas relacionados con cultura organizacional, equidad de género, observándose de forma paralelamente independientes, como su conjunto, siendo los Sargentos Mayores de Comando (SMC) las personas más conocedoras de las dos temáticas en cuestión, reflejando por consiguiente su experiencia personal y profesional en el Ejército, sino también su nivel de madurez relacionada con la edad, situación similar con el personal de Tenientes Coroneles (TC), quienes representan antigüedad y experiencia. Mientras tanto, en los Subtenientes (ST), se observa el menor nivel de

valoración, apreciación y conocimiento en cultura organizacional y equidad de género, dentro del personal militar. Este último grado, cuenta con la menor trayectoria y experiencia y edad, dentro del personal de oficiales en la Institución.

Teniendo en cuenta el orden de antigüedad por grados, se observa, además, que para todos los grados se encuentra con mayor nivel de alcance la cultura organizacional respecto a la equidad de género, mostrando una mayor diferencia entre variables los Tenientes Coroneles (TC) y los Tenientes (TE). No sucede lo mismo en el caso de los oficiales de grado Capitán, para quienes su grado de apreciación, conocimiento y valoración de los aspectos relacionados con cultura organizacional y equidad de género, alcanzan el mismo nivel.

Figura 28. Nivel de alcance de la cultura organizacional y la equidad de género por grado



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.2.1. Alcance de la cultura organizacional y equidad de género en oficiales

En la categoría de los oficiales (Figura 29), se encuentran a cada extremo del nivel de alcance los Tenientes Coroneles (TC), quienes representan el grado en segundo nivel de antigüedad para este estudio, y en menor nivel de alcance, los Subtenientes (ST), quienes representan, como se mencionó anteriormente, el grado del personal de

oficiales más jóvenes y de menor antigüedad. No obstante, dentro del personal de Coroneles (CR), quienes son los más antiguos jerárquicamente, se encuentran en un nivel medio de frente a los demás grados dentro de la categoría de oficiales. Es importante mencionar que los grados se relacionan directamente con los cargos que se ocupan al interior de la organización, y su vez, el nivel de responsabilidad a nivel operacional y administrativo.

Figura 29. Nivel de alcance de la cultura organizacional y la equidad de género oficiales

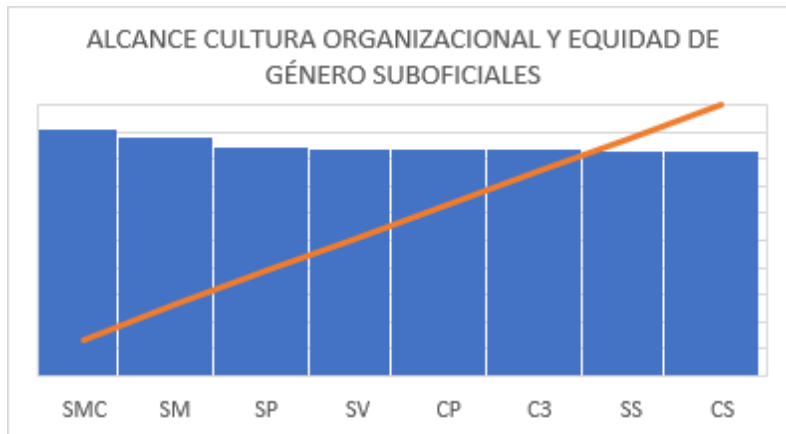


Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.2.2. Alcance de la cultura organizacional y equidad de género en suboficiales

En la categoría de suboficiales, de acuerdo a la Figura 30, se observa un nivel de percepción positiva, conocimiento y valoración de las temáticas mencionadas en la investigación, acorde al grado, de mayor a menor antigüedad respecto a los cuatro primeros grados: Sargento Mayor de Comando (SMC), Sargento Mayor (SM), Sargento Primero (SP), y Sargento Viceprimero (SV). Encontrándose en un menor nivel de valoración entre los suboficiales de grado Cabo Segundo.

Figura 30. Nivel de alcance de la cultura organizacional y la equidad de género suboficiales

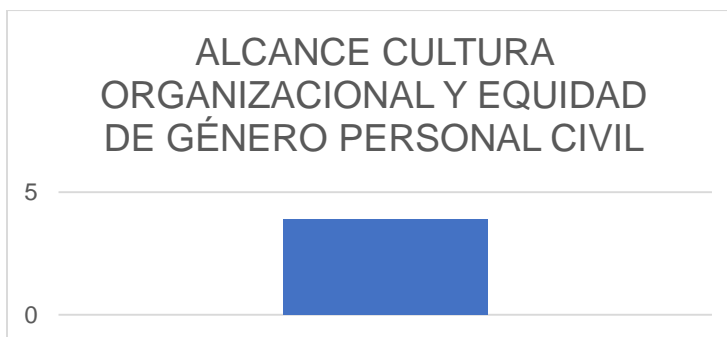


Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.2.3. Alcance de la cultura organizacional y equidad de género en personal civil

El personal civil de las unidades operativas mayores del Ejército presenta el menor nivel de alcance en cuanto a la percepción de la cultura organizacional y la equidad de género, lo cual se manifiesta de manera generalizada, según la Figura 31, debe resaltarse que este personal es el que menor rotación de traslados presenta en las unidades, desempeñan labores administrativas, como profesionales, técnicos profesionales y técnicos al interior de las divisiones, brigadas y batallones.

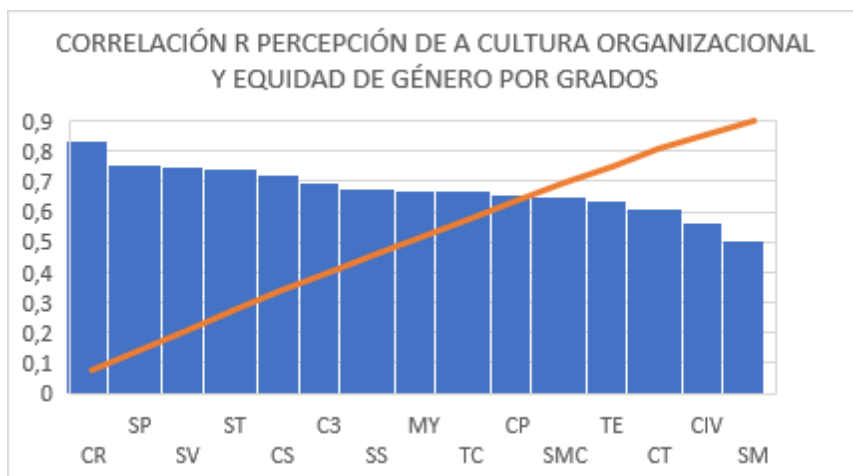
Figura 31. Nivel de alcance de la cultura organizacional y la equidad de género civiles



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los diferentes grados, y su nivel de correlación R , representados en la Figura 32, se encuentra con un mayor nivel de correlación positiva entre variables en el grado de Coroneles (CR), para quienes sí son determinantes e influyentes las dimensiones valoradas por parte de cultura organizacional, sobre las dimensiones tratadas a cerca de la equidad de género. Igual sucede, en una menor proporción en Sargentos Primeros (SP) y Sargentos Viceprimeros (SV) respectivamente, y en un menor nivel de correlación los Capitanes (CT), Civiles (CIV) al servicio de la Fuerza, finalizando por los Sargentos Mayores (SM), para quienes su conocimiento y percepción de cultura organizacional no es determinante frente a los asuntos relacionados con la equidad de género en la institución.

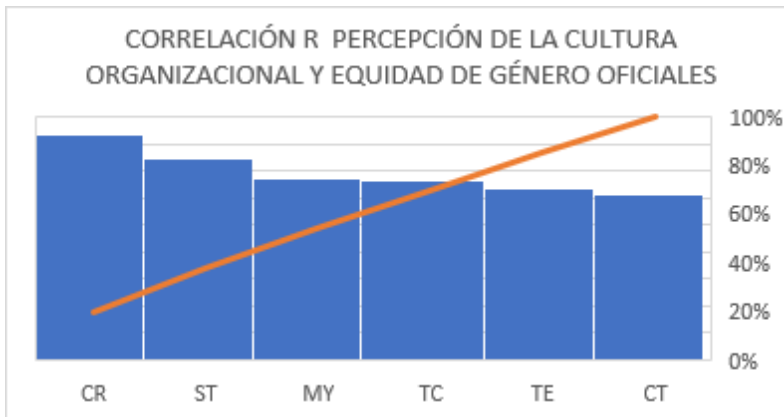
Figura 32. Correlación R de la cultura organizacional y la equidad de género por grados



Fuente: Elaboración propia.

En la categoría de oficiales, se observa en la Figura 33 un mayor nivel de correlación positiva para los Oficiales más antiguos, como son los Coroneles (CR), así como en los oficiales más jóvenes (ST), es decir, los de grado Subteniente. Esto indica, que, para el personal de mayor edad, como para los más jóvenes, las variables de cultura organizacional y equidad de género, sí se relacionan positivamente, una con otra. Así mismo se observa, que para los oficiales de grado Capitán, es decir, quienes se encuentran en el nivel medio de antigüedad, esta correlación es menor, por lo que aspectos propios de la cultura institucional, no determinan la percepción que tienen respecto a los aspectos de equidad de género mencionados en la presente investigación.

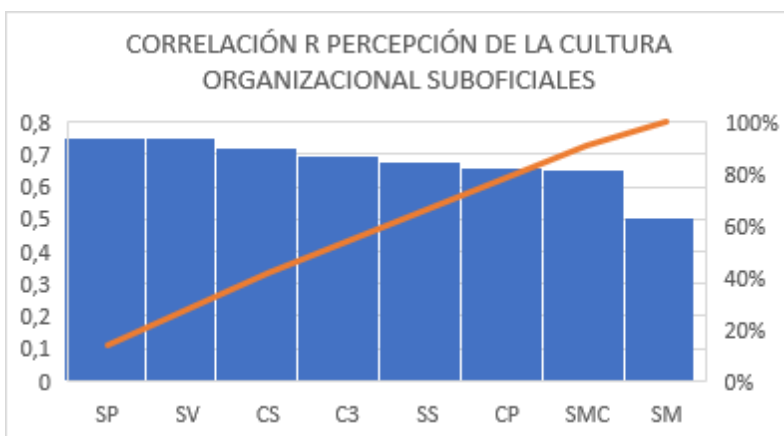
Figura 33. Correlación R de la cultura organizacional y la equidad de género oficiales



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la categoría de suboficiales, tal como se observa en la Figura 34, existe una correlación más positiva en el personal de Sargentos Primeros (SP) y Sargentos Viceprimeros (SV), indicando que su apreciación sobre cultura organizacional, sí se relaciona directamente, con su apreciación en temas de equidad de género, seguida por los grados medios como son los Cabos Segundos (CS), Cabos Terceros (C3), y en una menor proporción, los Sargentos Mayores de Comando (SMC) y Sargentos Mayores (SM), quienes son los de mayor antigüedad en grado y mayor edad y para quienes no es determinante la relación de una variable y otra.

Figura 34. Correlación R de la cultura organizacional y la equidad de género suboficiales



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los civiles, la correlación de variables de cultura organizacional y equidad de género se encuentran por encima del 0,5, es decir, en un nivel medio de correlación, no tan positivo como en los grados correspondientes a los oficiales y suboficiales que participaron en el estudio. (Figura 35).

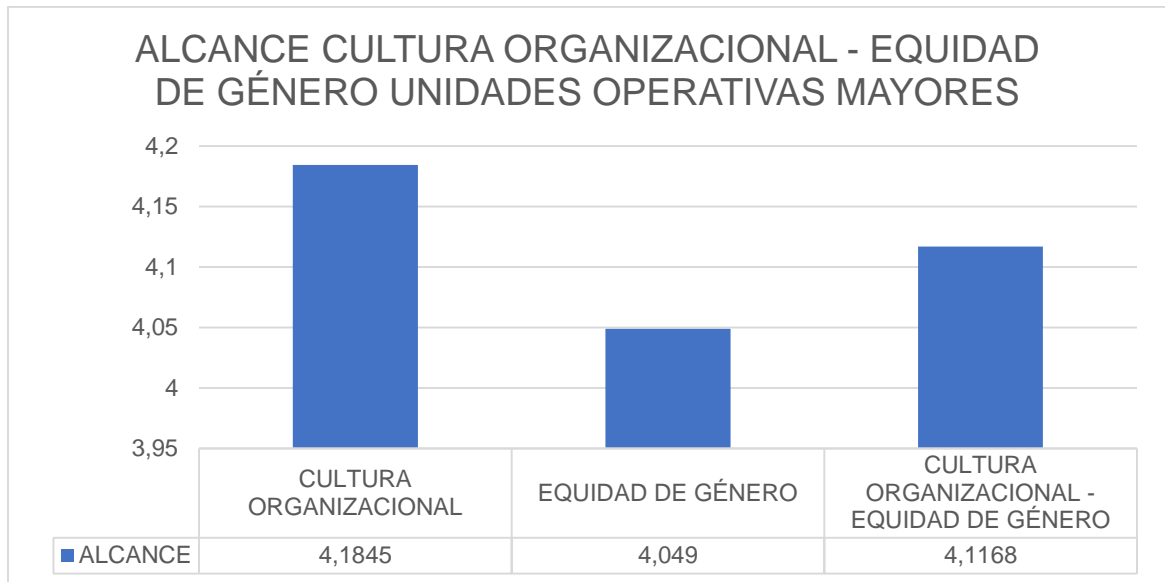
Figura 35. Correlación R de la cultura organizacional y la equidad de género civiles



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.3. Alcance general de la cultura organizacional y la equidad de género

Desde una óptica general y global, teniendo en cuenta las dimensiones contenidas en cada una de las variables, y aspectos como el sexo, el grado, y cada una de las unidades operativas mayores, el nivel de alcance de la cultura organizacional es superior en mayor medida, al nivel de alcance de la equidad de género (Figura 36). Esto quiere decir que el personal reconoce de una manera más favorable y unificada, aspectos relacionados con la orientación al cambio, la participación, y los valores centrales. En contraste, aspectos relacionados con la igualdad de respeto, antimarginación y antiandrocentrismo, los cuales fueron valorados en un menor nivel de favorabilidad y consistencia en las respuestas. No obstante, tanto la cultura organizacional como la equidad de género se encuentran valoradas sobre el 4,1168 sobre 5,0, indicando un nivel favorable al interior de la Institución.

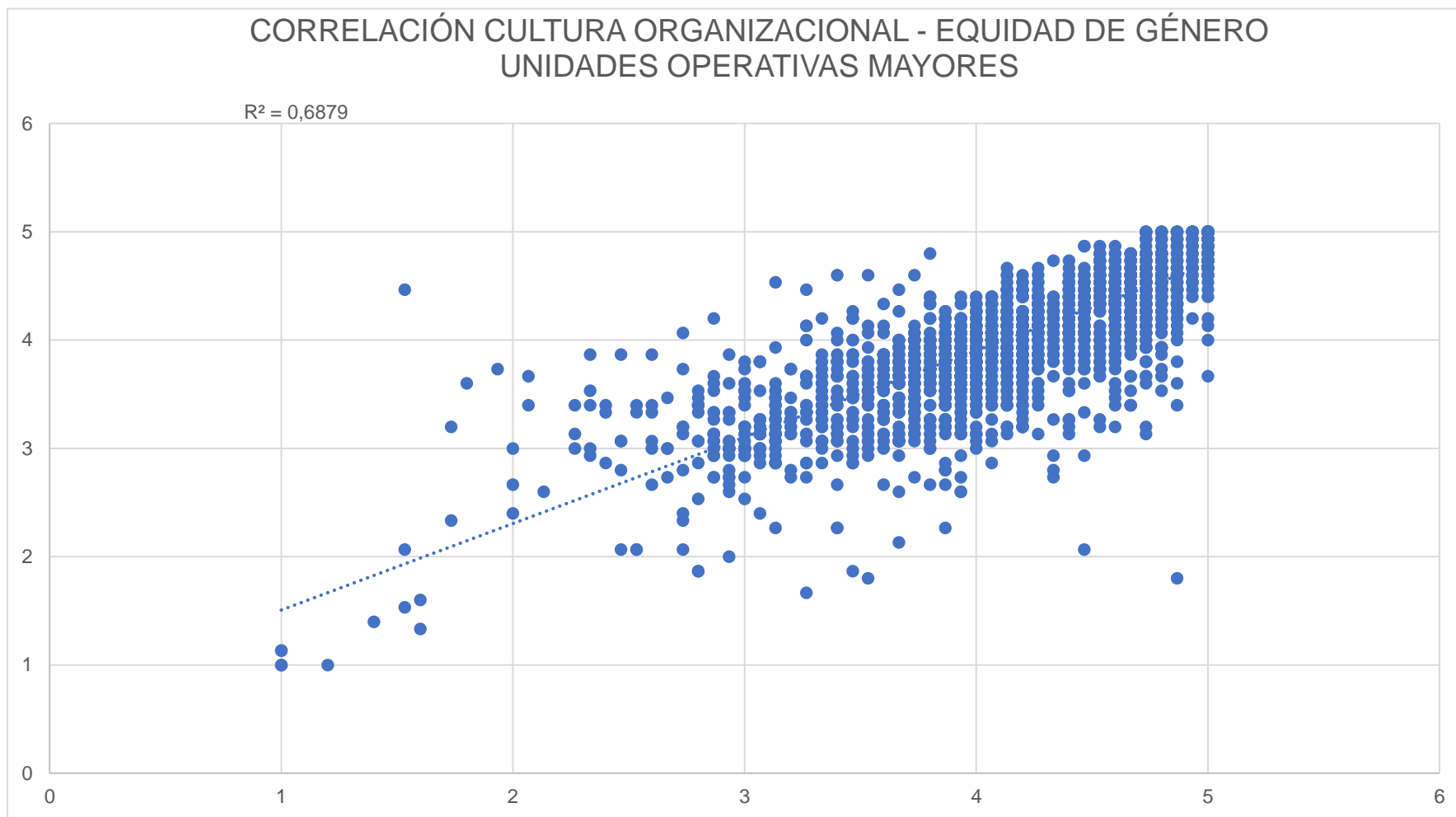
Figura 36. Alcance general de la cultura general y la equidad de género

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.4. Correlación global de la cultura organizacional y la equidad de género

Existe una correlación con tendencia positiva entre las variables correspondientes a la cultura organizacional y la equidad de género al interior de las unidades operativas mayores del Ejército Nacional. Lo anterior indica una influencia directa y positiva, contemplando cada una de las dimensiones contempladas dentro del estudio, y factores como la unidad, el sexo y el grado. (Figura 37).

Figura 37. Alcance general de la cultura general y la equidad de género



Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Nube de palabras

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, esta revisión de texto corresponde a la intención de aprovechar los comentarios y sugerencias que los participantes libremente expresaron en el espacio de la encuesta asignado para tal fin. La Figura 38 proyecta de manera gráfica y conjunta, cuáles son las palabras más representativas para el personal que participó en la investigación. De acuerdo a Martos (2004), la importancia se ve reflejada según su tamaño. Cuanto mayor sea su tamaño y su ubicación en el centro de la nube, mayor su importancia dentro de las temáticas tratadas.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se observa en la nube de palabras obtenida, que la palabra mujeres fue la más abundante, ubicándose en el epicentro de la nube de la Figura 38. Si bien no todas las preguntas de la encuesta correspondían a temas específicos relacionados con género, toda vez que las cuestiones relacionadas con orientación al cambio, empoderamiento y valores centrales se dirigían hacia aspectos propios de la cultura organizacional, la mayoría de comentarios encontrados se dirigieron expresar sentimientos, pensamientos, sugerencias, y como tal a percepciones individuales, hacia aspectos relacionados con la equidad de género, sobreponiéndose así, la palabra mujeres, por encima de la palabra mujer. De igual manera, se encontraron las palabras ejército e institución, personal, unidad, género, igualdad. En menor abundancia las palabras igualdad, hombres, militares, militar, operaciones, oportunidades, mando, cargo, importante, respeto, comandantes, acoso.

A su vez, en la periferia de la nube representada en la Figura 38, se encuentran palabras como disponibilidad, desarrollo, asumir, campañas escenario, ejemplo, oficina, decisiones, problemas, discriminación, en el límite otras más como excluyéndolas, cumpla, disponibilidad, entre otras.

Figura 38. Nube de palabras cultura organizacional y equidad de género



Fuente: Elaboración propia.

La nube de palabras obtenida mediante el procesamiento de texto, a través de Atlas-Ti, (Ver Anexo C), reflejan la visión compartida respecto al tema de la cultura organizacional y la equidad de género, por lo cual se observa una relevancia en torno al tema de las mujeres al interior de la institución, teniendo en cuenta aspectos como la igualdad de género, dos palabras que se encuentran cerca y en el mismo tamaño, así como la palabra unidad, haciendo alusión a los batallones principalmente, y la parte humana, teniendo en cuenta que al mencionar la palabra personal, se refiere a los temas de talento humano, y por ende a factores de carácter organizacional dentro de la institución. Asu vez, las palabras mando, armas, cargos, hacen alusión en mayor medida a las mujeres de arma, quienes cuentan con mando militar, y quienes ocupan diferentes cargos. La palabra “importante”, cuenta a su vez, con una abundancia significativa, lo que resalta, de acuerdo a los comentarios obtenidos, que los temas de género, de cultura institucional, son importantes, realizando, además, algunas recomendaciones de acuerdo a su propia percepción dentro de su contexto personal, del escenario al interior de su unidad, como también, de lo observado a nivel institucional. Aparece la palabra

administrativa muy cerca, reflejando que varias mujeres ejercen sus funciones en el área administrativa. En la parte derecha del epicentro de la nube, se observa también, de manera paralela, algunas palabras referidas en el planteamiento anterior, en las que se encuentran combate, tropa, funciones, administrativas, indicando una percepción de relación cercana entre las funciones de la mujer, principalmente, en torno a escenarios operacionales, al referir las palabras de combate y tropa, y a su vez, reconociendo las mujeres militares administrativas, como parte de un contexto militar inclusivo. Aparece en el epicentro, la palabra rol, aunque de tamaño no tan representativo. Sin embargo, refleja la significancia del papel que en la actualidad está desempeñando el personal militar femenino, tanto de arma como administrativo, y así mismo, el personal civil femenino, en los procesos administrativos y operacionales en el contexto militar, impactando directamente la cultura organizacional, lo cual se observa en una abundancia de palabras relacionadas, como las reflejadas en la Figura 38.

Es importante mencionar, además, la presencia de palabras como: discriminación, problemas, y acoso, encontrándose de manera cercana entre sí, ubicándose ésta última, con una mayor inclinación hacia el epicentro de la nube. Este hallazgo es relevante en la medida que, aunque no de manera exponencial, sí se reconoce al interior de la cultura institucional, la importancia de los temas relacionados con el acoso, la generación de conflictos o problemas, y la discriminación hacia la mujer, bien sea que existan o que se realizan esfuerzos al interior de la organización para mitigarlos o prevenirlos.

Finalmente, vale la pena resaltar, de acuerdo a la nube de palabras que sí existe una visión holística y global en torno a los temas contenidos en la investigación, contemplando elementos muy propios de la cultura institucional militar, y su relación con la creciente participación de la mujer en los diferentes escenarios y especialidades militares, cargos, y unidades.

7.2. Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, y los análisis realizados referentes a la correlación de dimensiones de cultura organizacional y equidad de género, y a su vez, aspectos relacionados con el sexo, el grado y la unidad, se observan los siguientes hallazgos, los cuales permiten a su vez realizar la validación de hipótesis.

7.2.1. Hallazgos

- **Correlación por dimensiones**

Teniendo en cuenta los análisis de correlación por dimensiones se observa una correlación fuerte entre las dimensiones: empoderamiento vs. marginación, seguida por la correlación valores centrales vs. antiandrocentrismo, y posteriormente la correlación entre las dimensiones orientación al cambio vs. Igualdad de respeto.

Empoderamiento vs. Marginación: Lo anterior indica que los participantes del estudio, aseguran sentirse comprometidos con su trabajo, lo cual repercute favorablemente en la institución, de igual forma se observa una buena capacidad para la toma de decisiones al interior de cada unidad, aspectos de la cultura organizacional que tienen un impacto positivo respecto a la implementación de políticas del comando del Ejército respecto al fortalecimiento de la mujer, observándose la inclusión progresiva de la mujer en programas y actividades que buscan fortalecer el recurso humano, sin discriminación alguna, accediendo fácilmente a reconocimiento de su labor, a través de felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos.

Valores centrales vs. Antiandrocentrismo: Así mismo, los resultados muestran una fuerte correlación entre los valores institucionales, en los que se resalta la existencia de principios y valores claramente establecidos por la organización, la presencia de un código ético que guía el comportamiento militar y civil, distinguiendo las buenas conductas. La fuerte presencia de valores institucionales, al interior de la cultura organizacional, han permitido la inclusión de la mujer, de manera progresiva en los diferentes ámbitos del Ejército Nacional. Se reconoce a la mujer, especialmente a la mujer militar como una persona con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, de acuerdo a su grado y arma dentro del Ejército (comunicaciones, logística, inteligencia, caballería, aviación, artillería, infantería). De igual forma, se observa el respaldo al personal femenino por parte de los comandantes, promoviendo una cultura de buen trato al interior de las unidades. No obstante, la percepción de un ambiente machista al interior de las unidades, no se encuentra claramente establecida, generando múltiples respuestas que parecen no relacionarse de manera directa con los aspectos relacionados con la cultura organizacional, principalmente, los valores centrales, o institucionales.

Orientación al cambio vs. Igualdad de respeto: Se presenta una correlación menor entre estas dos dimensiones de la cultura organizacional y la equidad de género. Existe la percepción de un esfuerzo compartido por los miembros de las unidades por responder de manera favorable a los cambios del entorno, especialmente en cuanto a la adopción de nuevas y mejores formas de hacer las cosas. No obstante, la forma de realizar las cosas no es tan flexible ni fácil de cambiar, generando en algunos casos algún nivel de rechazo por parte del personal. En lo referente a la 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 la 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 de manera distinta frente a los distintos elementos de orientación al cambio, y finalmente, la percepción de una normalización del acoso hacia la mujer presenta opiniones diversas, razón por la cual este elemento se correlaciona en menor proporción, casi de manera negativa frente a las demás dimensiones.

- **Correlación por género**

Existen diferencias entre respuestas de hombres y mujeres, donde las mujeres tienen una menor concordancia en las respuestas, eso se debe a que ellas no tienen una posición clara de cómo responden a las preguntas, lo que no sucede con los hombres que por lo general contestan homogéneamente.

Así mismo, se encontró que en la pregunta 25 (orientación al cambio) la mayoría de los encuestados responde de la misma manera, no obstante, se podría afirmar que existe relación moderada entre las dimensiones.

Por su parte, las preguntas 4 y 10 relacionadas con las políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer, así como en la inclusión de diferentes cursos y comisiones al exterior, al ser respondidas por la población femenina, de la dimensión antimarginación presentan una baja relación con la otra dimensión de empoderamiento. Al respecto, se puede concluir que las mujeres no tienen una posición clara frente a las políticas del fortalecimiento y la formación profesional a nivel nacional e internacional.

Finalmente, la pregunta 18, relacionada con el antiandrocentrismo, resalta por su poca relación con las demás preguntas. Es decir, que las mujeres no tienen una posición clara de si existe un ambiente machista al interior de las unidades del Ejército.

De acuerdo a los resultados arrojados por el género masculino, respecto a la correlación de las dimensiones de orientación al cambio e igualdad de respeto, vemos una relación moderada. Los participantes de la encuesta no tienen claro o definida su posición en respecto a si la mujer es importante en el Ejército y su relación con la presencia de acoso.

- **Alcance y correlación por unidad**

Algunas unidades operativas mayores del Ejército Nacional cuentan en la actualidad con un elevado nivel de alcance en cuanto a la cultura organizacional teniendo en cuenta elementos como la orientación al cambio, el empoderamiento y los valores centrales. No obstante, los resultados demuestran que lo anterior no tiene incidencia directa con el nivel de correlación de las dos variables para todas las unidades, lo cual se demuestra principalmente en la División de Fuerzas Especiales y en la División de Aviación y Asalto Aéreo respectivamente donde pese a tener el mayor nivel de alcance en cada una de las variables, no presenta mayor correlación entre las dos, lo cual indica que no son dependientes en su totalidad la una de la otra.

Se encontró, además, que la unidad operativa mayor con presencia de una mayor correlación entre cultura organizacional y equidad de género es la Quinta División, cuya ubicación geográfica corresponde a departamentos del interior del país, en contraste con otras divisiones del Ejército.

- **Alcance y correlación por grados**

El nivel de alcance de cada una de las variables, refleja un mayor nivel en los grados que ostentan de mayor antigüedad, tanto en los oficiales como en los suboficiales, indicando con mayor nivel de alcance los Sargentos Mayores de Comando, Sargentos Mayores y Tenientes Coroneles, y en menor nivel de alcance a los Subtenientes, quienes ocupan el nivel de menor antigüedad de los oficiales, así como también en el personal civil. Lo anterior indica que tanto el grado de jerarquía, y por

consiguiente también la edad, sí son factores que inciden fuertemente en cuanto al alcance de las dimensiones de las variables del estudio.

- **Nube de palabras**

Existe una significancia importante en torno a las mujeres, siendo ésta la palabra más común dentro de las expresiones en comentarios, seguida por ejército, institución, igualdad, personal, género. A su vez, las palabras como militar, mando, importante, hombres, entre otras, proyectan la significancia y relación estrecha que existe entre los aspectos relacionados con procesos internos del Ejército Nacional, viendo su cultura organizacional, como un determinante importante en la percepción de aspectos relacionados con la igualdad de género, toda vez que es reconocida más comúnmente el término igualdad, por encima de el de equidad, el cual se encuentra con un nivel de abundancia mucho mayor.

Teniendo en cuenta las dimensiones contenidas en cada una de las variables de cultura organizacional y equidad de género, sobresalen palabras alusivas a cada una, especialmente, respecto a igualdad de respeto, encontrándose estas dos palabras; de igual forma sucede con valores centrales, encontrándose palabras alusivas al compromiso, respeto, disciplina, las cuales se encuentran dentro de los principios y valores del Ejército Nacional. Así mismo, se encuentran palabras como machismo, problemas, relacionadas con el antiandrocentrismo, lo que implica la percepción o preocupación en torno al tema de la aceptación de la mujer al interior del contexto militar.

7.2.2. Validación de hipótesis

Respecto a las hipótesis plantadas en la investigación, se confirma la Hipótesis 1, en cuanto a que las dimensiones de cultura organizacional en el Ejército Nacional, promueven los principios encaminados hacia la equidad de género, lo cual se puede observar en el grado de correlación entre las dimensiones pertenecientes a cada variable, tal como se mostró en las gráficas de correlación Gamma.

La Hipótesis 2 se confirma, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, de acuerdo al procesamiento de datos Gamma, en el que claramente se observan diferencias entre el género masculino y el género femenino, en cuanto a la percepción de

las diferentes dimensiones de cultura organizacional y equidad de género, así como en su correlación.

A su vez, se corrobora la Hipótesis 3, en la medida que se logró comprobar que sí existen diferencias importantes entre la percepción de la equidad de género entre las Unidades Operativas Mayores y la jerarquía establecida por el grado, donde no solo se observan diferencias en cuanto a alcance, sino en correlación de las variables.

8. Discusión de resultados

El Ejército Nacional de Colombia, con más de 211 años de historia, ha ido evolucionando de manera progresiva y a la par del contexto global. Si bien el imaginario de lo militar se relaciona con lo bélico, el uso de la fuerza y por tanto de algunos componentes con predominancia de lo masculino, hoy en día, los ejércitos en el mundo no son ajenos a la transformación organizacional. El Ejército Nacional, ha liderado dentro de las Fuerzas Militares de Colombia, la incorporación de políticas y directrices, aspectos relacionados con lo que actualmente se denomina equidad de género, siendo liderados por la Oficina de Género, a partir del año 2016. En tal sentido, es importante preguntarse si los aspectos relacionados con la equidad de género ya hacen parte de las normas, valores, costumbres y percepciones compartidas por el personal que integra la institución militar, es decir de su cultura organizacional. Por tal motivo se realizó esta investigación, con el fin de determinar, qué elementos de la cultura organizacional, inciden en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional.

Los resultados obtenidos en la investigación resaltan el impacto transversal que ejerce la cultura organizacional, como componente fundamental de la institución militar, y sobre la que estructuran creencias, valores, y tradiciones compartidas. A partir de los datos recolectados mediante el instrumento, y procesados por medio de Software Gamma R, y el estudio de alcance y correlacional, evidencia que sí existe una percepción sólidamente compartida e interiorizada respecto a las dimensiones de orientación al cambio, empoderamiento y valores centrales, como componentes fundamentales de la cultura organizacional del Ejército Nacional y a partir de la cual se establecen percepciones que inciden directamente con el impacto generado frente a la equidad de género, que si bien es un tema de importancia en la actualidad y que trasciende a nivel global, es un tema que va tomando cada vez más fuerza y vigencia.

Los análisis realizados permitieron un acercamiento al sentir y al pensamiento de personal militar y civil en cada una de las unidades operativas mayores, ubicadas en todo

el territorio nacional, dejando entrever que efectivamente, la cultura organizacional, contiene una mayor solidez e interiorización, predominando según los resultados, una mayor permanencia en cuanto a valores centrales, también llamados principios y valores en el Ejército Nacional, seguido por el empoderamiento que se otorga al personal militar y civil para desempeñarse en la institución a nivel profesional y crecer a nivel personal, y en menor nivel de impacto, la orientación al cambio.

Así mismo, en cuanto a equidad de género, se observa un mayor fortalecimiento en materia de antimarginación, es decir, de ir vinculando a la mujer en escenarios no contemplados anteriormente, abriendo espacios de ejercicio de su liderazgo de equipos de desempeño a nivel administrativo y operacional, haciéndola partícipe de su reconocimiento a la labor. La igualdad de respeto, haciendo referencia a ver a las mujeres como seres humanos integrales, con capacidades intelectuales y laborales, desestigmatizando su imagen de objeto sexual que en algunas culturas y naciones predominan. En este aspecto si bien se promueven políticas de buen trato y respaldo a la labor de la mujer en el contexto militar, se observa en los resultados de esta investigación, que las opiniones respecto al tema específico de acoso a la mujer se encuentran fuertemente divididas. Por su parte, la dimensión de antiandrocentrismo, refleja la reestructuración de la institución, mediante la adopción de nuevas estructuras cognitivas y conductuales, así como de la infraestructura que permita a la mujer desempeñar sus labores y funciones. No obstante, ante el interrogante relacionado en el machismo, se observa también respuestas divididas.

Los análisis realizados a partir de variables como el género, la unidad operativa mayor, y el grado o nivel de jerarquía, dejan entrever datos interesantes que valen la pena revisar a fondo de cada uno de ellos, a manera de diagnóstico, como también, con el propósito de generar iniciativas que repercutan hacia la adopción de buenas prácticas que incidan favorablemente en la cultura organizacional, y por ende, en la percepción de la equidad de género en la institución. La investigación constituye una iniciativa de acercamiento importante hacia la percepción de componentes esenciales de la cultura organizacional, sobre los cuales no es común reflexionar. Así mismo, se obtiene una imagen de la situación actual en torno al impacto de las políticas de género emitidas por el comando superior hacia las unidades operativas mayores, unidades operativas menores y unidades tácticas.

9. Conclusiones

Se confirman las hipótesis planteadas, en relación al impacto que ejerce los elementos de la cultura organizacional del Ejército Nacional de Colombia, en la percepción de la equidad de género, además de las diferencias encontradas respecto a la percepción entre géneros, del mismo modo que entre unidades operativas mayores y entre grados.

Cada una de las características de la cultura organizacional influyen en mayor o menor medida en la percepción de la equidad de género al interior del Ejército Nacional, lo cual indica que existe una relación directa y de correlación positiva entre las dimensiones por parte de cada una de las variables.

Los elementos de la cultura organizacional con mayor incidencia en la percepción de la equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional son los valores centrales y el empoderamiento, toda vez que son determinantes en la adopción de nuevas estructuras de pensamiento y percepción en torno a los temas de equidad de género.

La característica de la cultura organizacional con menor incidencia en la percepción de equidad de género en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional es la orientación al cambio. Por lo tanto, es importante fortalecer esta dimensión como una perspectiva que permita la transformación organizacional de manera positiva en temas de equidad de género.

Existen diferencias representativas en la percepción de la cultura organizacional y la equidad de género entre hombres y mujeres en las unidades operativas mayores del Ejército Nacional, siendo los hombres quienes presenta una visión más sólida y consensuada respecto las temáticas de la investigación.

Se evidencia la existencia de diferencias significativas en cuanto a unidad y grado, respecto a la percepción de la cultura organizacional y la equidad de género, siendo las unidades especiales como la Aviación del Ejército y la División de Fuerzas

Especiales, las unidades que cuentan con nivel superior de alcance en cada una de las dimensiones su propia cultura organizacional, como en cuanto a la claridad en temas relacionados con la equidad de género al interior de la Fuerza.

Los resultados de la presente investigación representan un punto de partida, en la generación de nuevas investigaciones, o de estudios a partir del presente, generando una aproximación valorativa hacia el impacto de las políticas emitidas por el comando del Ejército, en torno al fortalecimiento de la cultura militar, y de la implementación de las políticas de género en su interior, proyectando a su vez, estrategias encaminadas hacia una doble vía: cultura y equidad, y la generación de buenas prácticas de ética, responsabilidad social y sostenibilidad institucional, puesto que el Ejército Nacional se encuentra a la vanguardia, catalogándose como uno de los mejores ejércitos del mundo, con una visión de mejora continua hacia la transformación organizacional.

10. Referencias

- Anturi, P., & González, J. (2012). *Cultura Organizacional y Desarrollo del Autocontrol del Ministerio de Defensa Nacional y Escuela Logística del Ejército Nacional de Colombia*. Trabajo de Grado Universidad Militar Nueva Granada.
- Bonavia, T., García, A., & Prado, V. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Spanish adaptation of the "Denison Organizational Culture Survey"*. Universidad de Valencia. Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, España.
- Brink-Muinen, A., Geert Hofstede, G., Ludwien Meeuwesen, L. (2009). Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication? *Patient Education and Counseling*. Vol. 75 (2998) 58-66. El Servier. Recovered from <https://www.sciencedirect.com/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0738399108005302>
- Camacho, C. (2011). *Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas. Impactos en la cultura institucional militar: el caso de la incorporación de cadetes femeninas en la ESMIC*. Revista Científica General José María Córdova. Bogotá. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4762/476248850004>
- Cameron; Quinn. (1999). *Diagnosing and changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*. EUA. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cadena, R., Neira, J., & Patiño, D. (2016) *Desempeño de la mujer como Oficial y Suboficial del Ejército colombiano y sus roles futuros*. Trabajo de grado. Escuela Superior de Guerra. Bogotá.
- Carro, J., Reyes, B., Rosano, G. & Garnica, J. (2017). Modelo de desarrollo sustentable para la industria de recubrimientos cerámicos. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 33(1), 131-139.

- Carro, J., Rosano, G. & Sarmiento, S. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. Volumen 33, número 145, octubre-diciembre de 2017, páginas 352-365. Recuperado de <https://www.sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S012359231730773>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2004). Entender la pobreza desde la perspectiva de género. Serie Mujer y Desarrollo No. 52. Unidad Mujer y Desarrollo. Santiago de Chile.
- Carvajal, A. (2015). *Mujeres militares, más de 196 años al servicio de la patria*. Revista Ejército. Edición No. 178, pp- 26-34. Recuperado de https://issuu.com/ejercitonacionaldecolombia/docs/rev_178_web/26
- Castro, B. (1996) Sobre la vida de Policarpa Salavarrieta. Las mujeres en la historia de Colombia, Vol. I. Bogotá, Editorial Norma, pp-117-131.
- Cerva, D. (2010). *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.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaicones*. Segunda Edición. MC.Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Comando General de las Fuerzas Militares. (2015). “*Equidad de Género para las Mujeres de las Fuerzas Militares, Garantía y Respeto de sus Derechos*”.
- Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2015). “*Colombia escaló 11 puestos en el índice Global de Brecha de género del Foro Económico Mundial*”. Recuperado de <http://www.equidadmujer.gov.co/prensa/2015/Paginas/Colombia-escalo-11-puestos-en-el-indice-Global-de-Brecha-de-Genero-del-Foro-Economico-Mundial.aspx>
- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). *Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional*. REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA, 5(01), 59-86. doi: <http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>.

- Corcione-Nieto, M., Cabrera, L., & Latorre, E. (2020). *Las mujeres militares en el Ejército Nacional de Colombia. Estudios Transversales de su participación en las filas*. Bogotá: Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova", ISBN: 978-958-52878-9-1 E-ISBN: 978-958-53183-0-4 (Colección Ciencias Militares. Miles Doctus).
- Cuenca, Y. (2011). *La participación de algunas mujeres en el Ejército Nacional de Colombia*. Revista La Manzana de la Discordia. Ibagué. Colombia. Universidad del Tolima. Vol. 6, No. 2: 57-63.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios Gerenciales, 29(128), 350-355. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21229786009>
- Davies, S. (2016). *Women in the Security Profession: A Practical Guide for Career Development*. Butterworth-Heinemann; 1er ed. Cambridge, Danielle Drozdewaki. MA 02139. Estados Unidos. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/B9780128038178000390>
- Denison, D. (2001). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?*. The International Handbook of Organizational Culture and Climate. Jihn Wiley & Sons
- Ejército Nacional (2016) "*Lineamientos en materia de equidad de género, enfoque diferencial y prevención de violencia basada en género para el Ejército Nacional*". Directiva Permanente No. 01020 del 2016.
- Fondo de Población para las Naciones Unidas. (UNFPA, 2004). Informe Anual 2004. Recuperado de https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/annual_report04sp.pdf
- Fondo de Población para las Naciones Unidas, (UNFPA, 2006). UNFPA estado de la Población Mundial 2006. Hacia la esperanza. Las mujeres y la migración internacional. Recuperado de <https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/sowp06-sp.pdf>
- Fraser, N. (1997). *Justitia Interrupta, Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*. Universidad de los Andes, Siglo del Hombre Editores, Colombia.

- Frassa, J. (2010). *Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo*. págs. 78-79.
- Gamba, S., & Díaz, T. (2008). *Feminismo: historia y corrientes*. Publicado en el Diccionario de Estudios de Género y Feminismos. Buenos Aires. Editorial Biblos.
- García, N. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. Revista Perspectivas, (39), 75-102. Recuperado en 20 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Pags 70-72
- Girón, A. (2010). *Género y globalización*. CLACSO. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/76714>
- Harvey, H. (2015). *El rol de la mujer en los Ejércitos. Un estudio sobre las experiencias del contexto chileno*. Chile. Revista ensayos militares p.p. 103 – 130.
- Hernandez, R., Fernández C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Ciudad de México, Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Mujeres de México. (INMUJERES, 2007). *Glosario de Género*. México. Alfonso Esparsa Oteo 119. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf
- Jiménez, X. (2012) “*Perspectivas de Género en Operaciones de Paz de Naciones Unidas*”. Instituto para Formación en Operaciones de Paz. Segunda Edición. Estados Unidos: Harvey J, Langholtz. Recuperado de www.peaceopstraining.org
- Kañapazidou, S. & Cacace, M. (2017). Addressing gender inequity in science: The multifaceted challenge of assessing impact. Research Evaluation. 26(2), 102 – 114. 26(2), 102–114. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/reseval/rvx003>

- Kabeer, N. (2003). *Gender Manstraming in Poverty Erradication and the Millenium Development Goals. A Handbook for Policy.makers an Other Stakeholders*. Commonwealth Secreriar, IDRC, CIDA. Recuperado de <http://www.idcr.ca>
- Lamas, M. (2013). *Género, la construcción cultural de la diferencia de sexo*. Obtenido de <http://www.legisver.gob.mx/equidadNotas/publicacionLXIII>
- Martos, G. (2014). Nubes de palabras en R: otra forma de leer el periódico. <https://rpubs.com/gabriel-martos/wordcloudnx>
- Martínez, C. (2017). *Historia de la participación de la mujer en el Ejército Nacional*. Colombia. Oficina de Género. Ejército Nacional.
- Monroy, Y. (2020) *Administración De Personal En Materia De Género Femenino En El Sector Defensa*. Universidad Militar Nueva Granada UMNG. Bogotá. Facultad de Estudiosna Distancia. Especialización En Alta Gerencia.
- Mora, L. (2006). *Igualdad y equidad de género: aproximación teórico – conceptual. Herramientas de trabajo en género para oficinas y contrapartes del UNFPA*. Volumen I
- Moreira, C. (2007). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Universidad Complutense de Madrid.
- Naciones Unidas (UN). (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2003) *Online Training Module on Gender*. Disponible en URL: www.ilo.org
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)*. Recuperado de [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)#:~:text=The%20United%20Nations%20Millennium%20Declaration,degradation%2C%20and%20discrimination%20against%20women](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs)#:~:text=The%20United%20Nations%20Millennium%20Declaration,degradation%2C%20and%20discrimination%20against%20women)

- Organización Panamericana de Salud (OPS). (2005). *Equidad de género en salud. Hoja informativa. Programa mujer, salud y desarrollo*. Recuperado de <http://www.paho.org/spanish/hdp/hdw/advocacykits.htm>
- Prescott, J., Routledge., Abington., & Oxon. (2019). *Armed Conflict, Women and Climate Change*. 251 pp. Emotion, Space and Society. Volume 36. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S1755458620300633>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (2002). Informe anual 2002: La visión del PNUD. Recuperado de https://www1.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/corporate/undp_in_action_2002.html
- Real Academia Española (RAE), (2020). Género. Recuperado de <https://dle.rae.es/g%C3%A9nero?m=form>
- Reidl, S., Beranek, S., Holzinger, F., Streicher, J. (2020) *Gender equality regimes and evaluation regimes in Europe and their implications for policy design and evaluation*. Crossref DOI link: <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2020.101860> Update policy: https://doi.org/10.1016/ELSEVIER_CM_POLICY
- Rodríguez, P., & Ibarra, M. (2013). *Los estudios de género en Colombia: Una discusión preliminar*. Cali. Universidad del Valle. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n24/n24a02.pdf>
- Ruíz, C., Ruíz, R. (2013). La igualdad de género en las fuerzas armadas desde una perspectiva constitucional. Instituto español de estudios estratégicos. Recuperado de: <http://www.ieee.es/>
- Sampieri, H., & Torres, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Secretaría Distrital de Salud. (2018). *Colombia sigue avanzando en la equidad de género en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.sdmujer.gov.co/noticias/colombia-sigue-avanzando-la-equidad-g%C3%A9nero-las-organizaciones>

- Shein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona, Plaza & Janés.
- Swift, L. (2020). *Seminario “Retos y Desafíos de las Operaciones de Paz” Naciones Unidas – Ejército de Colombia* <https://www.facebook.com/EsdegCol/videos/4280576858650066>
- Tamayo, G., Delso, A., López, I., Navarro, N., & Fdez-Layos, A. (2003). *Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad*. Madrid. ACSUR-Las Segovias.
- [Twitter.com/col_ejercito/status/766930601920204802](https://twitter.com/col_ejercito/status/766930601920204802)
- United Nations (UN). (2000). *Millenium Declaration. UN General Assembly. 55 Session. Septiembre*. Recuperado de: <http://www.un.org/millenniumgoals/>
- Vélez, M. (2015). *Mujeres en las fuerzas armadas, una batalla pendiente*. Recuperado de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/mujeres-militares-una-batalla-pendiente>.
- World Economic Forum. (WEF). (2015), *Global Gender Gap Report*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2015/11/informe-global-de-la-brecha-de-genero-2015/>
- World Economic Forum. (WEF). (2021). *Global Gender Gap Report 2021. Insight Report March 2021*. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- Zuluaga, D. (2016). *Inclusión de la mujer en el campo de combate. Una perspectiva de género*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Facultad de Derecho. Dirección de Posgrado. Maestría en Derecho Público Militar.

Anexo A. Fundamento teórico del formato instrumento

DIMENSIONES CULTURA ORGANIZACIONAL. MODELO DENNISON (1991)	
ADAPTABILIDAD (ORIENTACIÓN AL CAMBIO): Indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia	En la unidad, la forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
	Los miembros de esta unidad responden bien a los cambios del entorno
	En esta unidad se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
	Los intentos por realizar cambios al interior de la unidad, han generado rechazo en el personal
	Las diferentes secciones de esta unidad cooperan para introducir cambios.
PARTICIPACIÓN (EMPODERAMIENTO): En las Organizaciones flexibles, ocn enfoque interno buscan capacitar a sus miembros en todos los niveles, fomanetando la participación en la toma de decisiones, lo que genera compromiso hacia la institución.	Los miembros de esta unidad están muy comprometidos con su trabajo.
	Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
	En esta unidad, la información necesaria para desempeñar las funciones se comparte y se puede conseguir fácilmente.
	Cada persona en esta unidad, genera un impacto positivo para el Ejército Nacional.
	La planificación del trabajo en esta unidad, es continua e implica a todos los miembros del equipo
CONSISTENCIA (VALORES CENTRALES): Indica los valores que comparten los distintos miembros, crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.	Los comandantes de la unidad orientan con el ejemplo.
	Esta unidad se caracteriza por contar con un estilo de liderazgo fundamentado en buenas prácticas.
	En la unidad, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de actuar de todos los miembros.
	Ignorar los valores esenciales de la Institución acarrea problemas.
	En esta unidad existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.
DIMENSIONES EQUIDAD DE GÉNERO. FRASER (1997)	
IGUALDAD DE RESPETO: Apunta a no considerar a las mujeres como objetos sexuales, destinados a satisfacer los deseos masculinos, sino a considerarlas como sujetos valorados, así como valorar el trabajo que realizan, aunque sea trabajaj no remunerado y de servicio a la comunidad	Las mujeres militares realizan una labor muy importante al interior del Ejército Nacional.
	En la Institución existe una cultura de respeto hacia el género femenino
	El rol de las mujeres en el contexto laboral, es valorado de la misma manera dentro y fuera de la institución.
	La opinión de las mujeres es igual de respetada que la de los hombres
	Es común que se presenten situaciones de acoso hacia la mujer en la Institución
ANTIMARGINACIÓN: Refiere a que las políticas sociales deberían promover la plena e igual participación de las mujeres a la par con los hombres en todas las esferas de la vida social. Implica proveer condiciones necesarias para la participación de las mujeres	En esta unidad, se implementan políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer emitidas por el Comando Superior.
	Las mujeres militares son incluidas en los diferentes cursos y comisiones al exterior, o al interior del país.
	Los programas y actividades dirigidos al fortalecimiento del recurso humano, ¿se desarrollan sin discriminación de género al interior de la Institución?
	Las mujeres de esta unidad, acceden fácilmente al reconocimiento al trabajo mediante felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos.
	La infraestructura (oficinas, alojamientos, baños) de la institución contempla la presencia de la mujer
ANTIANDROCENTRISMO: Plantea la reestructuración de las instituciones androcéntricas de manera que acepten como participantes normales aquellos seres humanos que dan a luz, cuidan de sus amigos y familiares, no como situaciones excepcionales. Las políticas sociales no deberían exigir a las mujeres comportarse como hombres	Las mujeres militares cuentan con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, según corresponda a su grado y arma.
	La inclusión de la mujer en todos los ámbitos del Ejército es importante en el proceso de transformación organizacional.
	Al interior de las unidades del Ejército, generalmente prevalece un ambiente machista.
	La mujer militar ha contribuido de distintas formas, y en múltiples escenarios al interior del Ejército Nacional.
	La mayoría de comandantes y líderes promueven una cultura de buen trato a la mujer
VARIABLES	DIMENSIONES
CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACIÓN AL CAMBIO
	PARTICIPACIÓN
	VALORES CENTRALES
EQUIDAD DE GÉNERO	IGUALDAD DE RESPETO
	ANTIMARGINACIÓN
	ANTIANDROCENTRISMO

Anexo B. Instrumento / Encuesta

1. En la unidad, la forma de realizar las actividades es flexible y fácil de cambiar?
2. Las mujeres militares realizan una labor muy importante al interior del Ejército Nacional
3. Los miembros de esta unidad están muy comprometidos con su trabajo
4. En esta unidad se implementan políticas encaminadas al fortalecimiento de la mujer, emitidas por el Comando Superior.
5. Los comandantes de esta unidad, orientan con el ejemplo.
6. Las mujeres militares cuentan con igualdad de capacidades para liderar equipos de trabajo, a nivel administrativo u operacional, según corresponda a su grado y arma.
7. Los miembros de la unidad, responden bien a los cambios del entorno.
8. En la Institución, existe una cultura de respeto hacia el género femenino
9. Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
10. Las mujeres militares son incluidas en los diferentes cursos y comisiones al exterior o al interior del país
11. Esta unidad se caracteriza por contar con un estilo de liderazgo fundamentado en buenas prácticas.
12. La inclusión de la mujer en todos los ámbitos del Ejército, es importante en el proceso de transformación organizacional.
13. En esta unidad, se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
14. El rol de las mujeres en el contexto laboral, es valorado de la misma manera dentro y fuera de la institución.
15. En esta unidad, la información necesaria para desempeñar las funciones se comparte y se puede conseguir fácilmente.
16. Los programas y actividades dirigidos al fortalecimiento del recurso humano, se desarrollan sin discriminación de género al interior de la Institución
17. En la unidad, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de actuar de todos los miembros.
18. Al interior de las unidades del Ejército, generalmente prevalece un ambiente machista.
19. Los intentos por realizar cambios al interior de la unidad, han generado rechazo en el personal
20. En mi entorno laboral, la opinión de las mujeres es igual de respetada que la de los hombres
21. Cada persona en esta unidad, genera un impacto positivo para el Ejército Nacional
22. Las mujeres de esta unidad, acceden fácilmente al reconocimiento al trabajo mediante felicitaciones y diferentes estímulos o incentivos
23. Ignorar los valores esenciales de la Institución acarrea problemas
24. La mujer militar ha contribuido de distintas formas, y en múltiples escenarios al interior del Ejército Nacional.
25. Las diferentes secciones y dependencias de esta unidad cooperan para introducir cambios
26. Es común que se presenten situaciones de acoso hacia la mujer en la Institución
27. La planificación del trabajo en esta unidad, es continua e implica a todos los miembros del equipo
28. La infraestructura (oficinas, alojamientos, baños) de la institución contempla la presencia de la mujer
29. En esta unidad existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto
30. La mayoría de comandantes al interior de la unidad, promueven una cultura de buen trato a la mujer

Anexo C. Consolidado nube de palabras

mujeres tratadas igual condición mujeres consentidas tratadas mejor hombres cumplen funciones asignadas comparan militar secretaria apadrinadas excelente apoyar ámbito mujer militar entender respeto mujeres adoptar postura respetar entender observación exigencia persecución formación trato mujer militar exigiéndole cumpla funciones exigiendo cumpla horario asuma rol responsable iguales derechos mujeres institución respeto mujer mantener mujeres institución replantear situación mujeres militares armas preparadas guerra administrativas videos propagandas comandantes acción-directa armas combate posen foto fortalecimiento doctrina flexibles orden inclusión mujer valor mujeres ejército desempeñan excelente labor ejemplo nosotros hombres respeto mujer estructurar escalafón cargos enfoque inclusión necesitan mujer buen trabajo demuestran mujeres desempeñar trabajo hombres distinción verracas adecuar instalaciones mujeres mujeres mando áreas operaciones bases militares cargos distintos mujeres mujer armas combate rol empleando labores administrativas mujeres ejército grado oficial suboficial importantes operacionalmente cultura áreas orden público excelente cultura unidad valora respeta labor mujer institución mujer necesaria acontecimientos vida percepción condiciones mujer cambiado favorable maltrato-verbal femenino incorporar femeninas ejercito igualdad género ayuda futuro familiar institucional ejército preparado incluir mujeres mando liderar operaciones militares rol mujeres arma enfocado llegar unidades trabajar administrativa sirve mando tropa oportunidades personal tiempo área operaciones equidad género importante presentación imagen institucional mujeres arma falencias mando área operaciones mujeres servicios machismo función realiza de-acuerdo grado bases militares desempeñar cargos administrativos arma cumplir cortesía militar género pensamiento interés personal institucional permanencia cargo personal militar unidades tácticas cumplimiento charlas hombres machistas unidad personal femenino mando personal femenino respeto mujer rol mujeres capacitaciones respeto eficacia acoso superior mujer grado importante aporte femenino institución mejores suboficiales decisiones procesos apoyo incorporación mujer unidad mujeres mujeres aprovechan condición ubicadas igual mujeres ejércitos ocupan cargos iguales hombres desempeñan condiciones igual igual incorporen mujeres arma sigan administrativas ejércitos finalidad esencial mujeres preparadas ambientes tensión hostil jerga militar machista mujer requiere talento humano fuerte ambientes fuertes adaptar guerra distingue genero igual apoyo personal capacitado cambios unidad motivo faltantes personal acoso mobbing laboral persecución laboral ejército mujeres militares propician actuaciones mujer ejército nacional amo ejército garantías derechos mujer unidad crear capacitación equidad género personal reacio cambios funciones mujeres armas grados administrativo operacional arma combate buen trato mujer militar civiles desempeño trabajo institución adelante mujer tratar compañero trabajo igual hombre propase ellas castigar ley igualdad hombres madres lineamientos personal militar mamas custodia menores esposos carga hogar crianza educación laboral bendición género femenino mujeres arma capacidad asumir mando unidades igualar superar hombres bandidos mujeres mando tropa ejército nacional mujer aporta actividades ejército nacional logísticas operaciones militares mujer entrando operación resultados tangibles institución alardeando estímulos esfuerzo principal rol militares lucir uniforme mujeres mando tropas ejército mujeres mando tropas ejército nacional rol mujeres nosotros seres humanos iguales nosotros nosotros militares impulsar buen trato mujer mujeres capacidad patrullar entrenamiento mujer militar cargo importante instituciones mujer importante coadyuvar

cumplimiento misión comandantes ejército avance empezar soldado incorporación soldados profesionales mentalidad soldado profesional apoyo comandante unidad soldados profesionales problemas disciplina necesitan efectivo problema buen trato personal suboficiales mujer fundamental ejército proyectado futuro responsabilidades asuman excusas mujer institución fundamental ambiente laboral buen ambiente género unidad unidad apoyo mujeres arma felicitaciones mujeres integran honor esfuerzo sacrificio filas ejército nacional Dios bendiga mujer desempeña rol esencial fuerza estructurar escalafón cargos enfoque inclusión mejorar respeto mujeres unidad ambiente laboral inclusión participación mujeres institución personas buen trabajo nombre institución vara mujeres necesarios fuerza olvidar funciones cargo mando tropa hombre cambiar historia nuestro ejército mujeres gracias existir unidad respeta tiempo compartir familia domingos comandante ejecutivo unidad familias actividades régimen interno formaciones imprevistas planeamiento compartir tiempo calidad hijos esposas ambiente trabajo sobrecarga laboral campañas pedagógicas preocupación reconocer labor proteger mujer institución cultura aceptación mujer oficial suboficial ejército compañero trabajo mujer débil mujer oportunidades clima organizacional administrativa acceder curso paracaidismo medición mejora continua igualdad exige beneficios obligaciones mujeres piden mujer armas combate empleando rol empleando labores administrativas mujeres ejército oportunidades personal masculino lesionado actividades servicio enfocar proyección mujer personal realiza operaciones lesionado oportunidad aportando ejército cargos administrativos ocupados igualdad género mujeres desempeñan trabajo unidades trabajos funcionalidad hombres área operaciones fortaleciendo impliquen acatamiento normas miembros institución inmersos faltas mujeres unidades mujer administrativa comandar grupos hombres efectivas arma ocupar oficinas mujeres respetadas entorno laboral unidad mujeres militares mujeres militares trasladadas respeto mujer casa apoyar mujeres capacidades administrativo mujeres laborando nosotros comandantes autoritarios orden mujer esencial cumplimiento misión ejército nacional igualdad género ayuda construir futuro familiar institucional machismo mujer unidad trabajar mujeres militares mujeres influyentes hombres respetar mujer proteger consentir evaluar parámetros cumplir lineamientos violentar regulaciones emiten de-acuerdo rol mujeres arma capacidades hombre mando hombres mando cumplir rol comandantes mujer esencial labores ejercito motivar personal primera línea mujeres institución igualdad respeto mujer formación familiar desacuerdo mujeres carrera armas asciendan armas combate funciones cabalidad de-acuerdo especialidad ejército armas combate misionalidad rural ocupar mujeres labor empleadas parte administrativa negándole hombres oportunidad ocupar administrativas discapacidad médica grado antigüedad perfilando mujeres líderes mujeres institución mejores escenario trabajar hombre compleja reconoce trabajo mujer mujeres importante desarrollo misión institucional exigencia géneros exigir autoridad respeto cambio cultura cambiar institución innovar mujeres arma combate patrullar área operaciones hombre capacidad entrenamiento trabajar mujeres militares cortesía militar mujer cortesía militar mujeres institución importantes inclusión mujer importante institución respeto personas género sociable buen ambiente trabajo mujer pilar esencial fuerza prepararnos mujeres institución cargos desempeñan altos mandos escuchen recomendaciones rol mujer vida hombre importante mujer importante cumplir mujeres princesas militares dañar fuerza necesario comandantes groserías grado pilares fundamentales nuestra institución exigir igualdad género mujeres igualarse hombre condiciones oportunidades responsabilidades cargos hombre patrulla mujer igualdad unidad infantería artillera caballería tenientes mujer oportunidades mujer puesto plana mayor tenientes hombre función cumplir unidad patrullar ejército colombia igualdad mujer condiciones ámbito laboral área operaciones

plana mayor mujer militar desempeña administrativa mujeres armas ejerzan mando apadrinar proteccionismo mujer igualdad equidad género mujer valiosa interior nuestra institución mujer esencial nuestras vidas nuestra institución igualdad género indisciplina jerarquía interior nuestra fuerza mujer jerarquía enseñaron meloserías comunicación indisciplina fuerza casinos personas grado alto mujer militar institución tratos diferentes habitaciones capacidad personas personal jerarquía institución existen cabañas personas personal jerarquía permitimos eso respeta jerarquía interior institución asignan una cabaña género femenino personal reconocimiento trabajo fácil trabajar institución mujer cortesía brilla nuestra institución indisciplina machista realizan análisis personal institucional mujer valorada diferencia madres esfuerzo cumplir institución personal femenino administrativo equitativa planes moral bienestar prioridad personal área-de-operaciones comisiones exterior arma área de operaciones mujer respetada ámbitos incorporen mujeres mando tropa armas combate fracaso mujer mujer respeta valora ejército machista mujer ejército grado hace quiere de-acuerdo machismo avance inclusión género inspección campaña dante oficiales suboficiales mentalidad soldado pensamiento machista respetan mujer hombre orden igualdad hombres mujeres desempeño acciones dinámica operacional escenario femeninas-de-armas combate mando tropa mujeres arma combate operacionalmente oficinas arma infantería caballería artillería estatus arma combate nivel trabajo cumplimiento servicios unidad inclusión género deberes adquiridos persecución laboral comandante unidad amenazas investigaciones sanciones anotaciones demérito personal hablar pintarse militares preparados aceptar reto defender soberanía democracia militares desarrollo nación cursos combate estado ejército defenderla cursos guerra batalla tierra agua aire paracaidistas expertos nadadores aire alineado rosca conocimiento habilidad operacional debilidad ejército nacional necesitará derrotas resalta compromiso trabajo mujer institución igualdad género mujer mujeres actividades igual hombres comandantes puesto mando adelantado bases comunicaciones repetidores comandantes delta puesto control destinadas culpar mayoría casos cargos estados mayores planas mayores años carrera militar mujeres operaciones mujeres apoyo autoprotegerlas entrenamiento conocimiento respetar comandantes comandantes subalternos permitir imponer nuestro grado caprichos superiores norma transparencia voluntarias capacitación cultura inclusión machismo marcado institución castrense unidad mujeres cuestiones escuela formación educan orienta mujeres tener cortesía militar respeto superiores unidades inconformismo incomodidad ambiente laboral respetan superiores insubordinan atención cortesía militar mujeres administrativas oficiales suboficiales mandar mando tropa humillan personal militar tecnología carrera profesional irrespetuosas personal cuadros mando área operaciones disposición petición superior atención interponen demanda acoso laboral consejo significado volver básico hombres mujeres uniforme hombres adulteren sagrado uniforme botas soldado combatiente vestidos ordinarios uniforme marcado sacrificio llanto esfuerzo dolor hombres vida institución país mujeres institución papel fundamental áreas buen-ambiente género unidad mujer armas combate empleando rol empleando labores administrativas valor respeto mujeres tema importante amor unidad bueno gente principios valores personal femenino escuelas cargos almacenes jefes dependencias falta conocimiento respeto personal antiguo superior unidad plan moral labor mujeres importancia hombres respeto siempre género femenino acoso apoyo mujer exigencia militares actuar mujer desempeñarse oficial arma temores cambio ámbito operacional comandante respeto mujeres laboralmente mujer aportar institución mujeres escudarse cumplimiento misión aprovechan condición género evadir responsabilidades faltas cultura respeto permitir castigue violencia intrafamiliar apoyar mujer trabajo personal femenino amparan condición género femenino cumplir norma compromiso institucional tiempo

laboral trabajo convencidas trabajo oficina ausentan personal dependencias incorporaciones exige títulos técnicos tecnologías suboficiales infraestructura física tecnología cumplir tiempo real plazos actividades trato preferencial mujer excluyéndolas labores mujeres exigir igual hombres servicio unidades administrativas labores oficina pensionan régimen reglamentarlo mejorarlo mujeres traten hombres prestar servicios nosotros unidad valora importancia mujer institución valiosa trato mujer vida militar trabajo mujeres unidad comandante batallón opiniones conforman unidad mujeres militares importantes administrativas labor implementar tolerancia personas valorar mujeres ejército nacional cumplen labor importante enmarcados disciplina honor militar género excelente buen trato mujer igualdad trabajo mujeres ejército preparado mujeres desarrollen rol unidades infraestructura mujer ejército habitaciones dormitorios buenas-prácticas igualdad género grandes machista ejercer mando necesita criterio ámbitos tácticos físicos capacitar concientizar integrantes institución importancia figura femenina fuerzas militares suboficiales cargos administrativos convierten problemas suboficiales situación búsqueda mejora continua procesos administrativos institucionales investigaciones unidades ejército nacional personal femenino unidad trabajo institución capacitaciones unidades presencial enfocar mando superior unidad falencias seguimientos trato preferencial mujer excluyéndolas mujeres exigir igual hombres prestar servicio salir unidades administrativas labores oficina pensionan régimen reglamentarlo mejorarlo aumentar mujeres fuerzas armadas orientación fuerzas militares importantes mujeres puntos vista mujeres arma mujeres misión institucional hombre ejército primeras comandantes área operaciones actividad mujer administrativo mujeres administrativo mujeres hermosas valorar cumplen misión institucional maltrato labores administrativas problema mujeres armas mando ejercen funciones ejército área operaciones cantones militares estafeta generales coroneles aprovechan mujeres callar aguantar retirarse mujeres militares vida administrativas mujeres machos recomendación derechos obligaciones hombres felicitaciones oportunidades géneros igualdad comparando mando grados oficiales superiores abusan autoridad mando ejemplo subalternos transparencia recursos estado conductas necesitamos verificación procesos corrupción trabajo igualdad miembro nuestra institución escuchando decisiones unidad mujeres militares respeto mujer mismas oportunidades géneros cambiar pensamiento interés personal institucional miembros unidad acoso laboral discriminación género fortaleciéndose mujer unidades encaminados realizar correcto demasiada prioridad preferencia mujer machista discriminando femenino mujeres ejército prebendas estímulos hombres igualdad funciones trabajo valorado hombres justa batallón femenino suboficiales unidad excelente comandante opinión personal incorporar mujeres arma unidades tácticas mujeres arma capacidad área de operaciones oficiales suboficiales pelotón escuadra área operaciones pelotones ubican planas mayores reduciendo posibilidad personal antiguo cargo administrativo importante esencial mujer nuestra hermosa institución área administrativa logística cumpliendo función cumplen personal civil contratado institución disponibles solución situación médicos enfermeras especialistas secretarias personal salud costos interior fuerza gana disponibilidad soluciones novedades personal militar masculino conciencia nuestro ejército mujeres ejerciendo labor preparado compartir personal femenino mujeres importante nuestra unidad mujeres exige entregan trabajo institución unidad mujeres gente felicitada respetan espacios tiempos familia corresponde necesidad empujado buen trato animada ambiente laboral amamos victorioso ejército unidades femenina trabaja ellas observar escuchan comentarios oficiales suboficiales femeninas de arma comandantes compañía pelotón escuadra unidades generalmente aisladas dedicadas combate discriminación positiva ellas oficiales suboficiales masculinos arma unidad personal comandantes pelotón compañía personal idóneo

norma cargos suboficiales antiguos trabajo mujer importante institución personal femenino capacitándose cursos combate ellas empleadas campos empoderar mujeres institución inclusión mujer complejo administrativa apoyo fundamental organización mejoramiento procesos táctico creyendo capacidad física mando unidad operaciones trabajo mujer importante respetado importante implantado campañas oportunidad ocupar cargos críticos mujer trato hombre privilegio igualdad implementar mujeres compañía destacamento unidades operaciones urbanas batallones fuerzas especiales urbanas respeta mujer áreas ingresaron ejército cumplan funciones profesionales aprovechan mujer acomodadas cursos apoyadas superiores ganado sacrificio debemos exigirles lógicamente respeto mejorar instituciones nuestro ejército trata mujeres reconoce hace mujer hombre reconoce igual unidad familia unidad trabajo feliz familia problemas mujer disciplina militar esencia formación militar mujeres escándalos unidades ellas misma exigencia hombre ejército resaltar fuerzas país mujeres ejército orgullo exigencia militar mujeres institución catalogadas debilidad capaces asumir trabajos igual hombres aviación ejército estamos llegando mujeres pilotos organización permite lleguemos comandantes pilotos mando percepción machismo nosotras llegamos cumplir misiones hombres realmente hombres cargos pilotos mando proceso rápido mujer proceso habilidades técnicas técnicas mujeres aisladas mismas oportunidades igualdad funciones responsabilidades cumplir mujeres soldados nuestros superiores saludo beso mejilla saludo militar responsabilidades mando mujeres ejército realicen igualdad mismas tareas mujer rol militar mujeres merecen reconocimientos reciben privilegios incentivos merecerlo mujer importancia rol mujer ejército indiscutible concienticen diferentes pueden aportar tratadas igual valerse condición mujer sobresalir unidad mujeres orgánicas comisión pilotos presentado problemas machismo mujer sobrevalorada privilegios ganársela disfrutar persona esforzado trabajando mujeres interior fuerza importante modelo ejercito incluyente mujer importante institución bendecido mejor unidad ejército importante igualdad genero personal femenino capacidad realizar trabajo unidad mujeres grado suboficial ocupen cargos administrativos mecánicos especialistas oficinas pasen hangar realizar mantenimiento batallón mantenimiento helicópteros personal militar femenino convivencia unidad buena institución años mujeres recibido capacitación fortalecimiento roles énfasis comandantes superiores subalternos compañeros temas género mujer ejércitos roles desempeñar paternalismo machismo nuestra institución apoyo trabajo mujer hacer cosas llevadas forma imparcial trato responder grado nivel exigencia institucional institución muchos años mujeres recibido capacitación fortalecimiento roles énfasis comandantes superiores subalternos compañeros género mujer ejércitos roles desempeñar paternalismo machismo igualdad equidad todas actividades servicio charlas sensibilización personal ejército ámbito vida mujer lugar respeto nivel alcance información puntos vista responder preferencias mujer papel desempeñamos mujeres ejército nacional colombia ejércitos mundo valor paciencia entrega tarea aceptación historia ejército fortalecimiento actualización visión cambio inclusión femenina superiores sobrecarga laboral discriminación intimidación comentarios machistas desigualdad laboral género mujeres igualdad tratar igualdad sentidos considero mayoría personas participación mujer institución problema institución ponerlas cargos ayudantía administrativos darle cargos igualitarios comandantes nivel