



**Análisis de la aplicación de políticas de equidad de género en la Fuerza Terrestre  
y su incidencia en la gestión de las unidades militares**

Basantes Ávalos, Fabián Marcelo y Escudero Vallejo, Freddy Fabricio

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Defensa y  
Seguridad mención Estrategia Militar

CPFG de E.M. Helou Cabezas, Marco Selim

18 de octubre del 2021

















## Document Information

---

Analyzed document	TESIS TCRN ESCUDERO-BASANTES.docx (D116105485)
Submitted	2021-10-22 23:06:00
Submitted by	
Submitter email	mgutierrez@difusion.com.mx
Similarity	8%
Analysis address	mgutierrez1.GDC@analysis.urkund.com

## Sources included in the report

---

<b>SA</b>	TESIS TOLEDO VEGA.pdf Document TESIS TOLEDO VEGA.pdf (D77261933)	 	1
<b>SA</b>	00. TESIS ARTDIS OP TCRN VEGA 2019_Rev_1 (3).docx Document 00. TESIS ARTDIS OP TCRN VEGA 2019_Rev_1 (3).docx (D59916772)	 	6
<b>SA</b>	TESIS MSDN VERSION FINAL KATHERINE HERRERA.docx Document TESIS MSDN VERSION FINAL KATHERINE HERRERA.docx (D54722921)	 	11
<b>SA</b>	TESIS-3.docx Document TESIS-3.docx (D55424289)	 	11
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/merkel.html">https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/merkel.html</a> Fetched: 2021-10-22 23:08:00	 	1
<b>W</b>	URL: <a href="http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:gBEXzEDT-nUJ:scholar.google.com/+la+cultura+organizacional+en+las+instituciones+militares&amp;hl=en&amp;as_sdt=0,5Quintana">http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:gBEXzEDT-nUJ:scholar.google.com/+la+cultura+organizacional+en+las+instituciones+militares&amp;hl=en&amp;as_sdt=0,5Quintana</a> Fetched: 2021-10-22 23:08:00	 	3
<b>SA</b>	Altamirano_Ojeda_Informe_Parcial_B.docx Document Altamirano_Ojeda_Informe_Parcial_B.docx (D54088310)	 	1
<b>SA</b>	ANEXO_3.docx Document ANEXO_3.docx (D94200196)	 	34

.....  
**CPFG de E.M. Helou Cabezas, Marco Selim**  
**DIRECTOR**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSTGRADOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, **“Análisis de la aplicación de políticas de equidad de género en la Fuerza Terrestre y su incidencia en la gestión de las unidades militares”** fue realizado por los señores **Basantes, Ávalos Fabian Marcelo y Escudero Vallejo, Freddy Fabricio**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 18 de octubre de 2021

CPFG de E.M. Helou Cabezas, Marco Selim

Director

C.C: 1712051729



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, **Basantes Ávalos, Fabián Marcelo y Escudero Vallejo, Freddy Fabricio**, con cédulas de ciudadanía n° 0602135527 y n° 1103423644 declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis de la aplicación de políticas de equidad de género en la Fuerza Terrestre y su incidencia en la gestión de las unidades militares”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 18 de octubre de 2021**

Firma (s)

.....  
Basantes Ávalos, Fabián Marcelo

C.I. 0602135527

.....  
Escudero Vallejo, Freddy Fabricio

C.I. 1103423644



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y**

**TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Nosotros, **Basantes Ávalos, Fabián Marcelo y Escudero Vallejo, Freddy Fabricio**, con cédulas de ciudadanía n° 0602135527 n° 1103423644, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis de la aplicación de políticas de equidad de género en la Fuerza Terrestre y su incidencia en la gestión de las unidades militares”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 18 de octubre de 2021**

Firma (s)

.....  
Basantes Ávalos, Fabián Marcelo

**C.I. 0602135527**

.....  
Escudero Vallejo, Freddy Fabricio

**C.I. 1103423644**

## ÍNDICE

Resumen .....	11
Abstract.....	12
Capítulo I: El Problema de Investigación .....	13
Planteamiento del Problema .....	13
Antecedentes .....	18
Justificación.....	18
Importancia.....	20
<i>Subproblemas o preguntas de investigación</i> .....	20
Objetivos.....	21
<i>General</i> .....	21
<i>Específicos</i> .....	21
Formulación del Problema.....	22
Capítulo II: Marco Teórico .....	24
Antecedentes (Estado del arte) .....	24
Fundamentación teórica.....	26
Fundamentación conceptual .....	38
Fundamentación legal .....	42
Hipótesis .....	45
Sistema de variables .....	46
Operacionalización de variables.....	47
<i>Primera Variable</i> .....	47
<i>Segunda Variable</i> .....	47
Capítulo III: Marco Metodológico de la Investigación.....	49

Alcance de Investigación .....	49
Diseño de Investigación .....	50
Población y Muestra .....	52
Técnicas de recolección de datos .....	55
Técnicas de análisis de datos .....	57
Capítulo IV: Resultados De La Investigación .....	58
Análisis de los resultados .....	58
Discusión de los resultados.....	75
Comprobación de la hipótesis.....	79
Cumplimiento de objetivos.....	80
Contestación de las preguntas de investigación.....	82
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones .....	86
Capítulo VI: Propuesta .....	88
Datos informativos .....	88
Antecedentes de la propuesta .....	88
Justificación.....	88
Objetivos.....	89
<i>Objetivo General</i> .....	89
<i>Objetivos Específicos</i> .....	89
Fundamentación de la propuesta .....	90
<i>Procesos</i> .....	90
<i>Talleres técnicos</i> .....	91
<i>Centro de liderazgo</i> .....	91

<i>Evaluación</i> .....	92
Diseño de la propuesta .....	92
<i>Mapa de Procesos de la Cultura Organizacional</i> .....	92
<i>Mejorar la Cultura Organizacional en las unidades militares de la F.T.</i> .....	96
Creación del Centro de Liderazgo del Ejército.....	100
<i>Instrumentos para Evaluar la Cultura Organizacional</i> .....	103
Metodología para ejecutar la propuesta.....	106
Referencias .....	108
ANEXOS.....	111



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz de Valoración</i> .....	17
<b>Tabla 2</b> <i>Cuadro de Variables</i> .....	48
<b>Tabla 3</b> <i>Cálculo de la muestra</i> .....	53
<b>Tabla 4</b> <i>Unidades militares donde se va aplicar la encuesta</i> .....	54
<b>Tabla 5</b> <i>Cuadro comparativo de Variables</i> .....	77
<b>Tabla 6</b> <i>Formato para evaluar la cultura organizacional</i> .....	103

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas del problema de implementación de las políticas de equidad de género en la F.T.</i> .....	16
<b>Figura 2</b> <i>Hipótesis Correlacional</i> .....	46
<b>Figura 3</b> <i>Alcances de la investigación</i> .....	49
<b>Figura 4</b> <i>Plan para obtener datos</i> .....	56
<b>Figura 5</b> <i>PREGUNTA No 1</i> .....	58
<b>Figura 6</b> <i>PREGUNTA No 2</i> .....	59
<b>Figura 7</b> <i>PREGUNTA No 3</i> .....	61
<b>Figura 8</b> <i>PREGUNTA No 4</i> .....	62
<b>Figura 9</b> <i>PREGUNTA No 5</i> .....	63
<b>Figura 10</b> <i>PREGUNTA No 6</i> .....	64
<b>Figura 11</b> <i>PREGUNTA No 7</i> .....	65
<b>Figura 12</b> <i>PREGUNTA No 8</i> .....	66
<b>Figura 13</b> <i>PREGUNTA No 9</i> .....	68
<b>Figura 14</b> <i>PREGUNTA No 10</i> .....	69
<b>Figura 15</b> <i>PREGUNTA No 11</i> .....	70
<b>Figura 16</b> <i>PREGUNTA No 12</i> .....	72
<b>Figura 17</b> <i>PREGUNTA No 13</i> .....	73
<b>Figura 18</b> <i>Cuadro de comprobación de hipótesis</i> .....	77
<b>Figura 19</b> <i>Esquema de la cultura organizacional</i> .....	91
<b>Figura 20</b> <i>Ficha del proceso de cultura organizacional</i> .....	91
<b>Figura 21</b> <i>Propuesta de orgánico estructural de un Centro de Liderazgo</i> .....	100

## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis de la aplicación de políticas de equidad de género en la Fuerza Terrestre y su impacto en la gestión de las Unidades Militares” se orientó en hacer una valoración inicial y una propuesta para mejorar la presencia de la mujer en escenario militares por medio de la aplicación de las políticas de equidad de género las mismas que fueron emitidas por el Ministerio de Defensa Nacional en el año 2013. Con este antecedente se planteó como objetivo lograr la integración de la mujer en la institución armada a fin de que se pueda garantizar la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres militares. Para alcanzar este objetivo se realizó una investigación descriptiva, bibliográfica y de campo que permitió, inicialmente, evaluar cómo están las Unidades Militares en cuanto a la presencia de la mujer y, posteriormente, nos permitió realizar una propuesta sustentada para mejorar la implementación y aplicación de las políticas de equidad de género en el Ejército ecuatoriano. Para conseguir el objetivo se encuestaron a 321 militares en servicio activo (oficiales, cadetes, voluntarios) de las diferentes Unidades militares de la FT que son quienes viven a diario con la presencia de la mujer en todas las actividades que realizan. Los resultados obtenidos demostraron la hipótesis correlacional planteada es decir que, a menor implementación de los factores de la cultura organizacional, menos implementación de las políticas de equidad de género.

Palabras Clave:

- **ANÁLISIS**
- **INCIDENCIA**
- **POLÍTICAS DE GÉNERO**
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **Abstract**

In present research work entitled “Analysis of the application of gender equity policies in the Army and its impact on the management of Military Units” was aimed at making an initial assessment and a proposal to improve the presence of woman in the military environment through the application of gender equality policies, which were issued by the Ministry of National Defense in 2013. With this precedent, the objective was to achieve the integration of women in the Army so that equal rights and opportunities between military men and women can be guaranteed. To achieve this objective, a descriptive, bibliographic and field research was carried out that initially allowed us to evaluate how the Military Units are in relation to the presence of women and later allowed us to make a sustained proposal to improve the implementation and application of policies of gender equality in the Ecuadorian Army. To achieve this objective, we did 321 surveys to military personnel (officers, cadets, volunteers) from the different military units of the Army. They are the ones who live daily with the presence of women in all the activities they carry out. The results obtained from-showed the correlational hypothesis raised, that is, the less implementation of the organizational culture factors, the less the implementation of gender equity policies.

Key words:

- **ANALYSIS**
- **INCIDENCE**
- **GENDER POLICIES**
- **ORGANIZATIONAL CULTURE**

## Capítulo I: El Problema de Investigación

### Planteamiento del Problema

El problema de investigación debe ser planteado de tal forma que motive una investigación para solucionar un problema que se ha presentado.

“[P]lantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación...desarrollo de la idea a través de cinco elementos: 1) objetivos de investigación, 2) pregunta de investigación, 3) justificación de la investigación, 4) viabilidad de la investigación, 5) evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema” (Hernández, 2010).

En el año 2013, el Ministerio de Defensa Nacional (MDN), emitió las políticas de equidad de género de las Fuerzas Armadas del Ecuador (FF.AA.), que tienen como objetivo prevenir cualquier tipo de discriminación en las instituciones que la conforman, fortalecer la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la carrera militar, fomentar el buen vivir del personal militar e impulsar la coeducación basada en los principios de igualdad y no discriminación por causa de género. Sin embargo, y después de casi 8 años desde su promulgación, es preciso evaluar y analizar si las instituciones militares y especialmente la Fuerza Terrestre (F.T.) han implementado correctamente las políticas de equidad de género y si se están cumpliendo según el alcance para el cual fueron creadas.

Como objetivo principal de las políticas de género se destaca la integración de la mujer a la institución militar para garantizar la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres militares; sin embargo, esta inclusión ha sido marcada por una serie de retos y obstáculos que tienen que ser superados con miras a lograr que se implemente una cultura donde se pueda aceptar a la mujer en actividades militares y, principalmente, donde se permita que la mujer pueda cumplir roles que por historia han

cumplido los hombres. Es así que, por ejemplo, la inclusión de la mujer en las operaciones militares es uno de esos tantos casos que muestran los problemas o las vicisitudes que tiene que sortear el género femenino para lograr su inclusión en las unidades militares y que a pesar de que existen las políticas de equidad de género, estas aún tienen un largo camino por recorrer. Actualmente, y dando cumplimiento a las disposiciones emitidas por el Comando Conjunto de las FF.AA. (CC.FF.AA.), para la conducción directa de las unidades militares, los órganos de maniobra deben conformar equipos de combate (ECO) con 1 oficial y 20 voluntarios; sin embargo, y en la mayoría de casos, todos los integrantes son militares de género masculino. Según el sistema de información y control de las operaciones militares (SIMACO), en la Brigada de Selva No 21 “CÓNDOR” (21BS) se realizan alrededor de 15 operaciones militares de control de armas, esto implica que 40 ECO estén permanentemente ejecutando estas operaciones militares en las provincias de Zamora Chinchipe y Morona Santiago; sin embargo, la presencia de personal militar femenino es nula. Las unidades militares argumentan que no disponen de personal femenino en condiciones de conformar los ECO y que el único personal disponible se encuentra con tareas específicas en las áreas administrativas de la 21BS como en el departamento financiero, en la ayudantía, en el hospital de brigada, etc.

Otro ejemplo es la gran demanda por parte de la sociedad femenina ecuatoriana que quiere realizar el servicio militar voluntario femenino (SMVF). La política de género No. 2 indica que se debe fomentar la inclusión y el desarrollo del SMVF, adicionalmente el presidente de la República del Ecuador indicó que las mujeres mayores de 18 años podrán ser parte del servicio cívico militar voluntario, para lo cual dispuso su cumplimiento mediante el acuerdo 056 del Ministerio de Defensa (Universo E. , 2018). La promesa que realizó el presidente fue iniciar la conscripción con un 5 % de mujeres del to-

tal de conscriptos efectivos en las FF.AA. y que este cupo se irá incrementando anualmente en un 10 %; sin embargo, y hasta la presente fecha, solo se ha realizado un acuartelamiento del género femenino en las FF.AA. y en ciertas unidades del país, dejando de lado a muchas mujeres que no han podido ser parte de esta actividad militar.

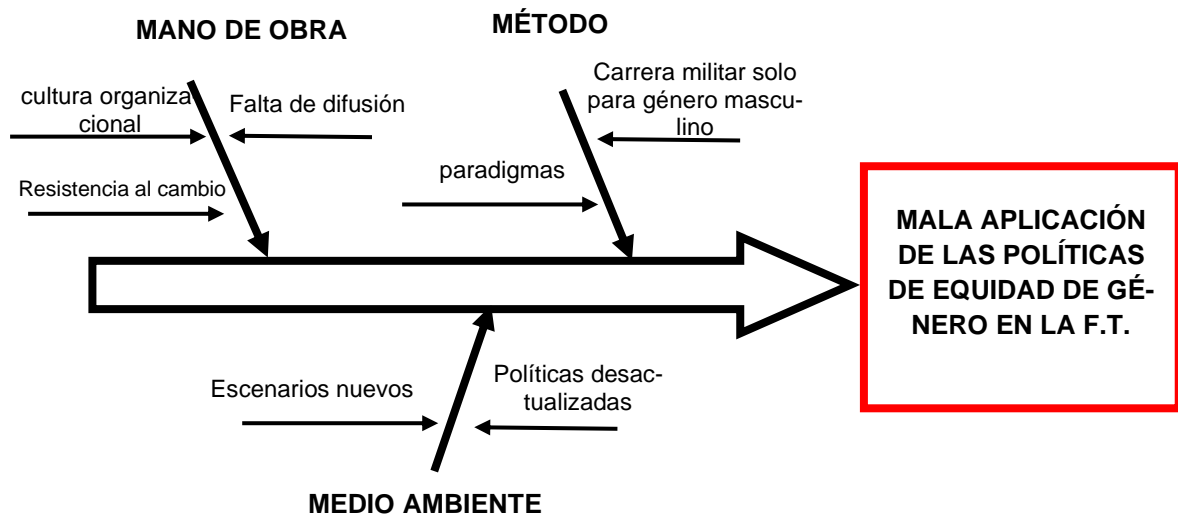
El 23 de julio de 2019, en la Base Naval San Eduardo, se realizó la ceremonia para graduar a la leva 99, segunda llamada, de las conscriptos mujeres que cumplieron el servicio militar voluntario en los repartos de la FT y de la Fuerza Naval (FN) (Universo, 2019). Estos datos muestran que las políticas de equidad de género no se están cumpliendo según lo dispuesto o que, definitivamente, existe una gran brecha que limita o no permite cumplirlas. Basados en este contexto y en el problema definido, cabe preguntarse si se están aplicando correctamente las políticas de equidad de género en la F.T. y en la gestión de las unidades militares, ante lo cual, a continuación, se presenta un diagrama para identificar las causas que pueden estar provocando el problema planteado, se usará la espina de pescado propuesta en el diagrama de Ishikawa:

Identificar la causa principal que está afectando la aplicación de las políticas de equidad de género es una prioridad para desarrollar este proceso de investigación. “Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso” (Maire, 2018). A fin de plantear las posibles causas que están generando el problema planteado, y con la finalidad de determinar soluciones, se han determinado las principales causas y su constitución usando el método de Ishikawa:

*Problema:* Mala aplicación de las políticas de equidad de género en la FT

**Figura 1**

*Diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas del problema de implementación de las políticas de equidad de género en la FT.*



**Listado de causas**

- a. Mano de obra
  - Cultura organizacional.
  - Resistencia al cambio.
  - Falta de difusión.
- b. Método
  - Carrera militar solo para género masculino.
  - Paradigmas.
- c. Medio ambiente
  - Escenarios nuevos.
  - Políticas desactualizadas.

*Criterios con los cuales se evaluará cada posible causa*

- ¿Es un factor que llega al problema?



- ¿Ese factor ocasiona el problema?
- ¿Si esto es solucionado, se eliminará el problema?
- ¿Se puede plantear una solución factible?

*Escala de calificación*

- Valores de 1 a 3

**Tabla 1**

*Matriz de Valoración*

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS				TOTAL
		FAC- TOR	CAUSA DIRECTA	SOLU- CIÓN	FACTI- BLE	
Cultura organizacio- nal	Capacitaciones sobre nuevos roles de la mu- jer	3	3	3	3	12
Resistencia al cam- bio	Técnicas para trabajos en grupo	1	2	1	3	7
Falta de difusión	Programas per- manentes de comunicación	2	2	2	3	9
Carrera militar solo para género mascu- lino	Fomentar los roles de la mu- jer en el en- torno militar	3	1	1	2	7
Paradigmas	Capacitar en te- mas de cam- bios de para- digmas	2	2	2	3	9
Escenarios nuevos	Capacitar en los nuevos ro- les de seguri- dad	2	3	2	3	10
Políticas desactuali- zadas	Proponer nue- vas políticas de equidad de gé- nero	2	2	2	2	8

Como causa principal del problema se ha identificado a la cultura organizacional, que está en directa relación con la aceptación de la mujer en los diferentes roles militares de índole administrativo u operativo, y que está ocasionando una mala aplicación de las políticas de equidad de género en la FT dictadas por el MDN.

### **Antecedentes**

Las políticas de equidad de género son relativamente nuevas en la FF.AA. ecuatorianas. Antes de su promulgación en el año 2013, no existían reglas o leyes que normen la participación de la mujer en los entornos militares. A partir de su publicación, cada una de las Fuerzas iniciaron la planificación correspondiente a fin de cumplir con todas las políticas publicadas. Lastimosamente, el incluirlas lleva cierto tiempo, que para la F.T. aún no ha permitido su inclusión completa, mostrando ciertas debilidades y posible falta de compromiso en los procesos militares para lograr su completa inclusión.

### **Justificación**

Es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones y el para qué y porque del estudio, en muchos de los casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivan de ella (Hernández, 2010).

Resulta conveniente realizar la presente investigación por los siguientes motivos: La resolución 1325 del 31 de octubre de 2000 de las Naciones Unidas indica y motiva a los Estados miembros a “velar por que aumente la representación de la mujer en todos los niveles de adopción de decisiones de las instituciones y mecanismos nacionales, regionales e internacionales para la prevención, la gestión y la solución de conflictos” (Unidas, Consejo de Seguridad, 2000).

La constitución de la República del Ecuador en sus artículos 11, 70 y 158 motiva y dispone que todas las personas sean tratadas con igualdad y que gocen de los mis-

mos derechos, deberes y oportunidades, también fortalece el principio de que se formulen políticas para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres a través de mecanismos según la ley vigente.

Las políticas de género emitidas por el MDN se enmarcan en los principios de igualdad y de no discriminación pregonados en la constitución del Estado ecuatoriano y son:

1. Promover el aprovechamiento de las capacidades del personal militar de las Fuerzas Armadas, como oficiales y tropa, en todas las armas, técnicos, servicios y especialidades, acordes a sus competencias.
2. Fomentar el Servicio Militar Voluntario Femenino.
3. Mejorar la infraestructura y habitabilidad en los repartos militares.
4. Garantizar el derecho a la salud de mujeres y hombres militares.
5. Mejorar el bienestar del personal militar.
6. Reducir patrones culturales que generan violencia basada en género.
7. Generar cambios en la legislación militar con enfoque de género.

Los resultados obtenidos en todo el mundo muestran que la integralidad es fundamental para cumplir los objetivos que le imponen a cualquier institución militar. Por ejemplo, La Fuerza Aérea Ecuatoriana (F.A.E.), dando cumplimiento a las políticas de equidad de género, preparó y capacitó a la mujer para comandar escuadrones de combate. Una “teniente ecuatoriana se convierte en la primera mujer en liderar un escuadrón de combate” (Telégrafo, 2020). Se trata de la teniente Narváez Sandra, quien aprobó el curso de *Listos para el Combate 1*, en el Ala de Combate No 22, convirtiéndose en la primera mujer en comandar una escuadrilla de helicópteros en el Ecuador. Esto es un claro ejemplo del compromiso adquirido por la F.A.E. en su camino para implementar las políticas de equidad de género en su institución y en su camino a buscar la integralidad para conseguir los objetivos impuestos a la misma.

## **Importancia**

La participación de la mujer en escenarios militares ha cobrado una importancia fundamental, pues su presencia en actividades militares como la resolución de conflictos, ha sido fundamental para tomar las mejores decisiones. Se puede nombrar grandes líderes mujeres que, con su valor, conocimiento y experiencia, están sacando adelante a potencias mundiales o son líderes de grandes proyectos internacionales en busca de mejorar la vida de la humanidad.

Podemos mencionar a la Primer Ministra de Alemania, Angela Merkel, una líder indiscutible y de muchos atributos que tiene la responsabilidad de conducir a uno de los grandes Estados de Europa. Esta talentosa alemana es “presidenta del partido alemán Unión Democrática Cristiana desde 2000 y canciller de la República Federal de Alemania desde 2005. Fue la primera mujer que asumió la jefatura del Gobierno federal desde que nació el Estado alemán, y también la primer canciller originaria de la extinta República Democrática Alemana” (Línea, 2018). Como se puede apreciar con la canciller de Alemania, sus capacidades le han permitido conducir a una de las grandes potencias de Europa y, principalmente, mantenerla en un sitial muy alto, todo esto gracias a sus capacidades y formación que le permiten desempeñarse eficientemente en las funciones asignadas. Es así que la igualdad de oportunidades y la equidad de género debe ser una opción para todas las mujeres de Ecuador a fin de permitir que todas las personas que son parte de una sociedad tengan la oportunidad de poner al servicio del Estado ecuatoriano sus atributos y competencias.

## ***Subproblemas o preguntas de investigación***

Las preguntas de investigación permiten mostrar de manera directa la investigación. “[E]s conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará ya que al hacer en forma de pregunta se tiene la ventaja de presentarlo de

manera directa, las preguntas representan el “¿Qué? de la investigación” (Hernández, 2010).

- ¿Cuál es la incidencia de las políticas de equidad de género en la gestión de las unidades militares?
- ¿La cultura organizacional, los valores, los paradigmas ejercen una influencia significativa en la aplicación de las políticas de equidad de género en la FT?
- ¿Cuál de estos factores ejerce mayor influencia sobre la aplicación de las políticas de equidad de género en la FT?
- ¿La cultura organizacional tiene alguna influencia significativa en la aplicación de las políticas de equidad de género?

### **Objetivos**

Los objetivos orientan el alcance de la investigación. “[E]s necesario establecer qué pretende la investigación...cuáles son sus objetivos, una investigación busca contribuir a resolver un problema en especial” (Hernández, 2010). Es importante indicar que los objetivos son herramientas de trabajo que se utilizan para cumplir con el propósito principal de un estudio de investigación.

### **General**

Determinar en qué medida está afectando la cultura organizacional a la aplicación de las políticas de equidad de género en la FT.

### **Específicos**

- Analizar la cultura organización en las unidades de la FT.
- Evaluar cómo se está aplicando las políticas de equidad de género en todas las unidades militares de la FT.
- Formular propuesta para mejorar la implementación de las políticas de equidad de género en la FT.

## **Formulación del Problema**

“La formulación. - Es la acción con la que se inicia la investigación y se caracteriza por precisar ¿Qué es lo que se va a investigar y por qué?” (Quintana Peña, 2006).

Desde el año 2013, el Estado ecuatoriano está comprometido en lograr sus objetivos en cuanto a igualdad y no discriminación de las personas, es por esto que dictó y promulgó las políticas de equidad de género con miras a dar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres ecuatorianas que deseen ser parte de las FF.AA. Desde esa fecha hasta la actualidad debieron cumplirse algunos programas y proyectos que se plantearon para conseguir los objetivos propuestos; sin embargo, hasta la presente quedan muchos vacíos e interrogantes que requieren una respuesta y revisión al proceso que debió y debe hacerse para su ejecución.

Políticas como el fomentar el servicio militar femenino voluntario, o promover el aprovechamiento de las capacidades del personal militar de las FF.AA. como oficiales y tropa en todas las armas, técnicos, servicios y especialidades, no están cumpliéndose adecuadamente en las instituciones de las FF.AA. y en la F.T. específicamente, pues hasta la presente fecha solo se ha logrado realizar un llamamiento al servicio militar voluntario femenino y no se cuenta con mujeres militares en todas las armas del Ejército ecuatoriano. ¿Cuáles son los obstáculos que no permiten el cumplimiento de estas políticas? Existen muchas respuestas a esta pregunta, respuestas que están relacionadas con la cultura organizacional principalmente o con el convencimiento que todos los integrantes de la F.T. deben tener para aceptar a la mujer militar en estos escenarios y con roles militares, operativos y administrativos.

Con la definición de las causas presentadas durante el proceso de implementación de las políticas de equidad de género, se plantearán alternativas que permita mejorar su implementación y así garantizar la igualdad de derechos y oportunidades entre las mujeres y hombres con uniforme. Finalmente, cabe hacerse la pregunta: ¿En qué

medida la cultura organizacional afecta negativamente la aplicación de las políticas de equidad de género en la F.T.?

## **Capítulo II: Marco Teórico**

El marco teórico permite sustentar la investigación con conceptos y datos que ayuden y guíen la labor investigativa. “[E]l marco teórico implica redactar su contenido, hilando párrafos y citando apropiadamente las referencias” (Hernández, 2010).

En este capítulo se propondrá el sustento teórico, conceptual y legal que permite validar la propuesta para garantizar una eficiente aplicación de las políticas de equidad de género, así también, se explicarán las ideas principales de las causas que generan el problema planteado. El objetivo es dar a la investigación una forma o método sistemático y racional de los conceptos y de las propuestas que permitan mejorar el problema encontrado.

### **Antecedentes (Estado del arte)**

La cultura organizacional actualmente es considerada uno de los aspectos más importantes de investigación, pues afecta directamente al comportamiento interno de las empresas (Carrillo Punina, 2016). La cultura organizacional se convierte en uno de los pilares que sustenta a las organizaciones y que deben ser cuidadosamente manejados para alcanzar el éxito de las empresas.

“La Política de Género de las FF.AA. del Ecuador constituye una política inclusiva en el ámbito de la defensa, y contribuirá de manera significativa a la integración de la mujer en la institución militar” (Nacional, 2013). Los Estados emiten políticas para materializar sus deseos y aspiraciones dentro de la sociedad, es decir, las políticas se convierten en el instrumento legal para hacer cumplir la voluntad popular y para lograr que todos los ciudadanos se sientan como parte de un Estado.

Se han desarrollado muchos estudios referentes a cultura organizacional y políticas de equidad de género, los cuales han permitido incorporar y plantear nuevas ideas para lograr la inclusión de la mujer en ambientes militares. Es así que se mencionarán



algunos estudios con sus conclusiones, los mismos que aportarán significativamente para el caso de investigación.

Los conceptos de equidad, género e igualdad en una institución tan antigua y tradicional como las Fuerzas Armadas aparecieron allá en la década de los 70's cuando el Estado ecuatoriano preparó una nueva agenda política en donde el principio de la inserción de la mujer era fundamental en el escenario que se vivía en ese momento.

Cambiar paradigmas es fundamental, es por eso que:

...el aceptar a las mujeres en las FF.AA. fomenta el abordaje de cuestiones, tanto simbólicas como sociológicas, para obtener estabilidad e institucionalidad [siq] en una institución, ya que elimina toda barrera de discriminación y alienta a la igualdad en temas de género (Masson, 2009).

Sin embargo, esto debe estar fuertemente atado a un cambio de la cultura organizacional, especialmente porque las FF.AA. estuvieron constituidas únicamente por el género masculino en la mayoría de su vida institucional.

La incorporación del género femenino a los escenarios militares se realizó progresivamente y de forma heterogénea por la situación política que se vivía en todo el mundo y principalmente en los países sudamericanos. Sin embargo, en algunos países sudamericanos esta inserción se realizó de forma necesaria, principalmente porque el género masculino disminuyó, motivando a que las mujeres puedan incluirse en el sistema militar abiertamente. La inclusión de la mujer fue relativamente lenta debido a la resistencia de los altos líderes militares que sostenían el predominio patriarcal y tradicional al cual ellos estaban acostumbrados (Lucero, 2009).

Existen otros autores que presentan diferentes análisis sobre la inclusión de las políticas de equidad de género en los entornos militares. El género femenino y las políticas para su inclusión tienen su origen en los años 90's cuando de manera masiva se dictó políticas de equidad de género para la inclusión de la mujer en el campo militar,

pero se dio especial atención a lo teórico y menos atención a lo práctico, es decir, enfocadas más en la parte administrativa que en la actividad operativa, un ejemplo muy visto fue la inclusión de la mujer en las instituciones educativas de formación de militares (Castrillón, 2013). Los autores afirman que las políticas para incluir a la mujer se sustentaron en la estabilidad democrática existente en esos momentos y hacen referencia a la modernización que los Ejércitos emprendieron en esos años. Esto motivó a que se creen importantes espacios para la inclusión de la mujer en las FF.AA. y de esta manera crear agendas con políticas públicas que contengan las normas legales para la inclusión del género femenino en beneficio de la sociedad.

Sin embargo, existen muchas explicaciones por analizar que limitan la presencia de la mujer en los entornos militares y por ende, que dificulten la implementación de las políticas de equidad de género en las FF.AA. Los problemas que ocasionan las mujeres en los entornos militares están clasificados en tres dimensiones que deben ser estudiadas cuidadosamente: la primera dimensión se refiere a la capacidad física de las mujeres, ya que los escenarios militares requieren de una preparación física muy alta que puede limitar la presencia de la mujer; la segunda dimensión está relacionada al sistema psicológico que debe enfrentar y finalmente la tercera dimensión se relaciona con la adaptación que ellas deben alcanzar para el nuevo régimen, en el cual las tradiciones culturales o la cultura organizacional están muy arraigadas hacia la presencia masculina mayoritariamente y que son importantes y/o fundamentales en las actividades diarias de las FF.AA. (Echeverría, 1994).

### **Fundamentación teórica**

La solución a los problemas que se presentaban en el entorno militar fue la forma de crear cultura organizacional militar. “[H]abía ciertos problemas de orden militar que no encajaban en ninguna de las materias conocidas; ni en la estrategia, ni en la táctica”

tica, ni en la orgánica, ni en la logística en general; pero que había que estudiar en alguna forma” (Podestá, 2012). Desde ahí nació la necesidad de disponer del conocimiento necesario para enfrentar estos retos, es así que la sociología, como una ciencia que se ha dedicado profundamente al estudio de cómo debe ser el comportamiento organizacional, facilitará a los líderes con conocimientos necesarios para conducir sus organizaciones responsablemente. El autor explica que la cultura organizacional para los entornos militares es de mucha importancia y debe ser estudiado profundamente para entender y presentar soluciones a la problemática que esto presenta. Se define a la cultura como:

Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir y sentir en relación a esos problemas (Podestá, 2012).

Es necesario mencionar que existen valores que se encuentran presentes en el *ethos* militar y que son básicos en un hombre de armas: la disciplina, el valor físico y moral; también existe lo que el autor llama “vicio de sus virtudes” y que es importante analizarlo porque puede generar defectos que, según Huntington, han sido definidos como el autoritarismo y la belicosidad. Estos dos vicios se convierten en un desafío que tienen las organizaciones militares que balancear y que les permitirá equilibrar la definición de la autoridad requerida para conducir sus soldados y la participación necesaria para sacar ventaja de sus fortalezas y así alcanzar un libre compromiso para cumplir la misión asignada.

[e]l conocer e identificarse con la cultura es una parte central del proceso de incorporación de una persona a la organización militar y esa es quizá una de las tareas centrales de los institutos militares: inducir el proceso de socialización que

llevará a compartir ese modelo de creencias básicas considerado válido por la organización (Podestá, 2012).

La cultura organizacional es fundamental para cambiar el comportamiento institucional de las personas y lograr que todos trabajen para conseguir un objetivo común.

La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente. Por ende, medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa... Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en equipo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas (Carrillo Punina, 2016).

La cultura organizacional es definida como un grupo de prácticas, creencias y valores que generan en sus integrantes síntomas de identidad, compromiso y pertenencia hacia la institución o empresa que representan, la cultura organizacional cambia permanentemente, ya que se sustenta principalmente en factores que incentivan el comportamiento individual y colectivo de quienes conforman una empresa. El autor propone métodos cualitativos y cuantitativos para medir la cultura organizacional más la aplicación de técnicas de recolección de información que se basa principalmente en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión literaria. Cuando se orienta a las personas existen elementos de cohesión generados por la cultura organizacional, como los valores culturales, la cultura innovadora o emprendedora, y la cultura relacional; todos estos contribuyen científicamente en tres ámbitos: capital intelectual, cultura organizacional y gestión del conocimiento (Carrillo Punina, 2016). Finalmente, el autor recomienda que los estudios de cultura organizacional deben realizarse continuamente a fin de identificar otras formas para medirla, esto

debido a los cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos por los que actualmente está atravesando el mundo.

Una cultura organizacional es fuerte si está difundida y aceptada a lo largo y ancho de toda la organización. Los miembros de la organización comparten un conjunto de creencias, valores y normas. Una cultura débil es la que no está ampliamente sostenida y no disfruta de la aceptación en toda la compañía en la que menciona que la cultura [es] fuerte (Ospina Quiroga, 2018).

La cultura organizacional en las fuerzas militares normalmente está influenciada por factores como: principios, valores, autoridad, modelo gerencial, símbolos motivacionales, y clima organizacional. La mejor manera de incrementar la cultura organizacional es mediante un plan en donde todos los integrantes de los altos niveles de la Institución, deben ser los responsables de difundir y socializar las creencias, ritos y normas que caracterizan a la institución. Las campañas informativas ayudan mucho a conseguir estos objetivos, los correos masivos por la red interna, trabajos conjuntos, fechas cívicas etc. Es decir, la cultura organizacional juega un papel fundamental a la hora de consolidar el liderazgo militar necesario para conducir las operaciones militares en diferentes entornos y con diferente personal militar. El cambio de cultura organizacional permitirá una total inserción y aceptación del género femenino como líderes militares y las próximas generales de cualquier nación.

De la misma manera, muchos ejércitos alrededor del mundo y de Latinoamérica están incrementando la participación del personal femenino en sus unidades militares. Por ejemplo, el Ejército colombiano desde el año 2010 está ejecutando acciones para incluir a la mujer en sus filas militares. Es así que el Estado colombiano emitió políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas, las mismas que han causado un impacto dentro de la cultura institucional militar. Se ejecutó un análisis detallando los ejes ejecutados por las Fuerzas Armadas colombianas en su objetivo de incluir a la mujer en

los roles militares en donde se definieron dos ejes principales: “La performatividad, género e inclusión de las mujeres en Fuerzas Armadas y la cultura institucional y proceso de modernización y transformación como parte del cambio en las Fuerzas Armadas latinoamericanas” (Zambrano, 2011). Sin embargo, los obstáculos a vencer son grandes y requieren del compromiso de todos para lograrlo.

[L]a performatividad y el género están intrínsecamente ligados, y el desarrollo de la mujer como sujeto del género femenino en un ambiente que tradicionalmente se asocia con lo masculino, lleva a condiciones de actuación (performatividad) en ámbitos donde no se consideraba su presencia como un elemento de liderazgo (Zambrano, 2011).

Los obstáculos presentados para la completa implementación de las políticas de equidad de género han impedido la promoción y la participación de la mujer en labores militares y especialmente en labores de combate, a pesar de que ellas han participado en muchas guerras como en la Primera y Segunda Guerra Mundial, donde sus roles fueron como un cuerpo aparte pero siempre integrantes de las unidades militares. En cuanto al contexto colombiano, las mujeres que son parte de la institución militar pueden desempeñarse como oficiales o suboficiales en todas las armas y especialidades. Con el decreto 1791 del 2000 se permitió que las mujeres militares colombianas puedan llegar hasta el grado de Brigadier General. Existen importantes avances como los mencionados por Pamela Villalobos, quien es una investigadora social y asesora para el Ministerio de Defensa de Chile que indicó “el nivel de equidad de género en cada sociedad sí tiene relación con el grado de inclusividad de participación de las mujeres en las Fuerzas Armadas” (Zambrano, 2011).

Para el estado español, la inclusión de la mujer en sus Fuerzas Armadas inició con el Decreto Ley 1 de 1998 debido a la avanzada constitucional de la igualdad de género y sus primeras intenciones internacionales; posteriormente la promulgación de la

Ley 17/1999 permitió el reconocimiento de la igualdad legal en el acceso, de la remuneración entre mujeres y hombres. También influyó sustancialmente la resolución 1325/2000 del Consejo de Seguridad de la ONU, pues en este documento legal se establece la necesidad de incluir a la mujer en las fuerzas de paz de la ONU, esta generó cambios significativos en los paradigmas que hasta la fecha se tenían de la presencia de la mujer en entornos militares; sin embargo, antes de que se emitiera esta resolución, el Estado español ya había iniciado su proceso de feminización de las Fuerzas Armadas (Rico-Ruiz, 2013).

Para el Estado chileno, los años noventa, también, marcan un hito importante en la inclusión de la mujer en los entornos civiles y militares generando condiciones para su inclusión y dejar de lado los paradigmas de discriminación hacia la mujer. La aprobación de la Ley No 19.023 que permitió la creación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) abrió puertas para una inclusión más armónica y legalmente sustentada en donde esta institución es la encargada de proponer y coordinar las políticas, planes, medidas y reformas legales que lleven a la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres en el país, y de esta manera logra reducir las prácticas discriminatorias en las instituciones del estado chileno, luego se emitieron leyes para la promoción de la igualdad y los derechos de las mujeres en todos los ámbitos del Estado central como: salud, educación, violencia contra las mujeres, empleo, seguridad social y derechos humanos (Lorena, 2016).

También el Estado ecuatoriano dictó sus políticas de equidad de género a fin de lograr que las mujeres sean parte del sistema militar. “[L]a integración de la masa femenina en las Fuerzas Armadas en el Ecuador sigue siendo un tema debatible en la sociedad, ya que no existe suficiente igualdad en cuotas de género en dicha institución” (Tapia Duche, 2019). Hasta el momento no existe un porcentaje parejo en el campo mi-

litar entre el género masculino y femenino, en el Ecuador, las mujeres militares no alcanzan el 3% en la integración militar a pesar de que existen políticas públicas que norman y exigen el incremento de la presencia de la mujer en los entornos militares. Las políticas de género dictadas por el Estado ecuatoriano están encaminadas más al ámbito civil que al ámbito militar que actualmente respaldan pequeñas minorías, leyes y artículos que se encuentran estipulados en la Constitución del 2008. Un paso importante fue la designación de la primera Ministra de Defensa Nacional, quien abrigó muchas esperanzas para las mujeres en la milicia, pues este puesto era tradicionalmente ocupado por ex oficiales de alto rango y de género masculino principalmente. En Latinoamérica, y una vez que se superaron muchos casos para lograr la democracia en los países que la componen, en los años 80's se dio un cambio fundamental en la equidad de género, permitiendo que las mujeres puedan ser parte de las instituciones militares, ya no solo en ámbitos administrativos sino en ámbitos más específicos como en el contexto general de las funciones completas de los militares, lo que motivó y alentó al reconocimiento de la igualdad y equidad de género (Lucero, 2009). Finalmente, las políticas de equidad de género implementadas en el Estado ecuatoriano a través de la teoría del paradigma propuesta por Peter Hall "no tuvo un gran impacto, debido a que no produjo un cambio total paradigmático del personal masculino militar; se puede considerar que es por el pensamiento tradicionalista que ha venido impartándose desde su creación hasta la actualidad" (Tapia Duche, 2019).

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CETFDICM) define el concepto de igualdad y dice cómo lograrla. Las políticas proponen marcos de referencia para que vivamos de manera igualitaria, pero ¿cómo hacer si la misma sociedad es la que enseña a ser desiguales? (Duarte J, 2016).



La equidad de género impacta de diferente manera en hombres y mujeres, existen avances y cambios fundamentales; sin embargo, las actividades se manifiestan de formas inequitativas que generalmente siguen privilegiando los roles masculinos sobre los femeninos. Este estudio ofrece como conclusiones:

- Desde los orígenes de la existencia de la humanidad ha existido una gran diferencia entre el hombre y la mujer, en donde siempre se ha valorado y destacado más el rol de los hombres, mientras se ha ignorado y subvalorado el rol de las mujeres.
- Desde el momento del nacimiento y con la asignación del género que la sociedad impone a una persona a través del médico y/o la familia, el individuo recibirá un trato diferencial según su género: masculino o femenino; es decir, el entorno social como los amigos, la familia y la comunicación serán los responsables de señalar una serie de valores según el género del individuo.
- La equidad de género está orientada a proporcionar la conciencia y a cambiar la situación de desigualdad y subordinación que tienen las mujeres y que han venido viviendo a lo largo de su existencia en relación con los hombres en su entorno familiar, económico, social, político, cultural y en la historia de las sociedades, y considerando las circunstancias de clase social, edad, etnicidad, orientación sexual o tendencia religiosa que puede aumentar estas desigualdades. El objetivo fundamental es actuar en los distintos niveles para conseguir equidad e igualdad.
- Finalmente, los autores recomiendan como estrategias más adecuadas para lograr la equidad y la igualdad de género que se promueva la igualdad de trato en todos los sistemas sociales, también recomiendan adoptar acciones positivas para los hombres y mujeres que corrijan las desigualdades, así como, integrar la

igualdad en las estructuras, organizaciones, políticas y acciones, finalmente recomiendan propender a incorporar o atribuir roles protagónicos a la mujer mediante un incremento de la participación de la mujer en la toma de decisiones en todos los campos de la sociedad.

Existen otras posiciones que indican:

...las diferencias y desigualdades en la situación de hombres y mujeres deben ser siempre consideradas ...no es posible superar el déficit de trabajo decente sin avanzar, al mismo tiempo, en la superación de las inequidades de género en términos de derechos, oportunidades de empleo, protección social y diálogo social (Abramo, 2006).

Los puntos que plantea el autor enseñan la importancia de realizar un trabajo coordinado que permita romper la barrera a la cual ha sido sometida la mujer y al mismo tiempo crear oportunidades para su desarrollo y crecimiento en el sistema social. Dentro de las conclusiones más importantes que plantea el autor podemos indicar:

- Es de vital importancia la inclusión de la mujer en sindicatos a fin de fortalecer su rol en el sistema democrático, representatividad y su futuro como actor político en una sociedad.
- Muchas mujeres han demostrado que su incorporación a los sindicatos les ha permitido ganar un panorama político y social para hacer escuchar su voz, ganar liderazgo y empoderarse dentro del sistema sindical a fin de cambiar las relaciones de inequidad de género.

La educación es una alternativa fundamental e importante para lograr la superación de los factores socioculturales en los que se basa la desigualdad de género. La formación de hombres y mujeres conjuntamente contribuye al cambio de ideas, creencias y culturas, motivando cambios de actitudes y que se fortalezcan los principios y valores que deben prevalecer en la igualdad de género.

Con este escenario planteado en el contexto sudamericano, los países de esta región se vieron en la necesidad de preparar agendas gubernamentales que emitieran las políticas de equidad de género para lograr la inclusión total de la mujer en las instituciones militares. Por ejemplo, el estado chileno durante el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet en el año 2015 generó la “Agenda de Género en el Ministerio de Defensa Nacional” que motivó una agenda orientada en las siguientes aristas:

- Con las Fuerzas Armadas, en el subgrupo de género y en el subgrupo de diversidad sexual de la mesa de inclusión y no discriminación.
- Con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, más otras instituciones dentro y fuera del sector defensa, en la implementación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad.
- En el ámbito interno, del Ministerio y sus servicios, a través de las Unidades de Género.
- En el ámbito legislativo, a través del proyecto de ley enviado por el Ejecutivo, que cambia la denominación del Escalafón del Servicio Femenino Militar.

“Nuestro objetivo al final de gobierno es contar con una política actualizada de género en el sector defensa que considere todos estos aspectos” (Chile M. d.-G., 2015).

Como aspectos importantes se puede destacar los siguientes:

- La posibilidad de que las mujeres militares puedan postular a todas las armas de combate en el Ejército (hasta ese año no podían hacerlo al arma de infantería ni caballería blindada). Ya no existe ningún área restringida para las mujeres en esta arma.

- Anuncio de la Fuerza Aérea que desde el año 2017 se recibirán mujeres conscriptas (hoy las mujeres solo pueden hacer el servicio militar voluntario en el Ejército).
- La Armada por su parte trabajará en el “Plan para incorporar mujeres al servicio militar y tropa profesional”, para acuartelar por primera vez mujeres conscriptas el año 2018, las que el 2019, por excepción, podrán postular a la tropa profesional, y el 2020 obtendrán licenciamiento y valer militar.
- Se continuará trabajando con las Fuerzas Armadas para aumentar la participación de las mujeres militares en ellas, y mejorar las condiciones para el desarrollo de su carrera en condiciones equitativas con los hombres (Chile M. d.-G., 2015).

Los ejércitos alrededor del mundo están cambiando con miras a lograr incluir a la mujer en sus actividades militares. Por ejemplo, el Ejército Chileno, en el año 2019, graduó algunas mujeres militares como parte de las armas de maniobra. Como uno de las grandes hazañas suscitadas se puede mencionar lo que ocurrió dentro del curso de promoción, los primeros puestos fueron alcanzados por mujeres militares. Después de haber permitido que la mujer chilena pueda ser parte de las armas de combate, en el año 2019 los tres primeros puestos del curso militar para aspirantes a Clase del Arma de Caballería Blindada fueron alcanzados por mujeres, las extraordinarias representantes son: Carolina Cortés, Marjorie Maldonado y Keitlyn Romero (Chile E. d., 2019). Este ejemplo muestra al mundo que la mujer es capaz y tiene las competencias para enfrentar los retos presentados sin considerar su género como un obstáculo (Anexo “A”).

Con el objetivo de incrementar y fomentar que la mujer militar tenga una igual participación y que esté envuelta, como los hombres, en los conflictos militares, países como Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Israel, Holanda, Nueva Zelanda, Polonia, Rumanía, España y Suiza han permitido que las mujeres puedan estar

desplegadas en roles de combate (Carreiras, 2006). Por ejemplo, en el 2005, Canadá desplegó el 4 % de oficiales y el 2 % de los *non-commissioned*<sup>1</sup> mujeres dentro de los roles de combate (Cawkill, 2009). Las estadísticas muestran que las grandes potencias mundiales están cambiando el rol tradicional de cómo fue vista o concebida la mujer militar, ahora ellas son consideradas en todas las actividades militares, ya sea en el ámbito administrativo y también en el ámbito operativo, es decir, no son discriminadas de ningún rol militar existente. La mujer militar es tan competente como lo es el género masculino, claro que tienen sus particularidades que las hacen diferentes; sin embargo, están preparadas para cumplir los roles que les sean asignadas y en muchos casos con mejores resultados de los previstos o esperados.

El Estado ecuatoriano a través de sus instituciones militares también está comprometido con esta necesidad y reto que plantea el mundo en cuanto a la inclusión de la mujer en ambientes militares. Este es el caso de dos oficiales pertenecientes a la Fuerza Aérea Ecuatoriana (F.A.E.), que desde el año 2019 ya dispone de las primeras pilotos de guerra mujeres en el Ecuador. Se trata de María José Cueva y Jazmín Pérez Cobos, quienes se han graduado como las primeras pilotos de combate de los aviones A 29-B Super Tucano con bombas MK 82 (Universo, 2019). Las mencionadas oficiales pertenecen al escuadrón Halcones del Ala de Combate 23 que se encuentra acantonado en la Base Aérea de Manta, Manabí y que cumplen misiones de interceptación de actividades ilegales en el perfil costanero. Ellas son oriundas de la provincia de Pichincha e Imbabura respectivamente y hace ocho años se enlistaron en la F.A.E. con muchos sueños y expectativas que finalmente nunca fueron truncadas por su género o por cualquier grado de discriminación que pudiese existir en el país. Para lograr graduarse como pilotos de combate, las pruebas y exigencias del curso fueron las mismas entre

---

<sup>1</sup> Personal de voluntarios

los seis compañeros hombres y las dos compañeras mujeres, es decir, no se dio ninguna ventaja por su género. El curso dura 330 horas de actividades académicas, 36 horas de ejercicio simulador de vuelos y emergencias y muchos sacrificios personales que ellas aceptaron por cumplir su sueño de engrosar las filas de la F.A.E. (Anexo "B").

Los comentarios no se hicieron esperar y la ciudadanía ecuatoriana se manifestó con palabras de gozo y satisfacción por el acontecimiento de estas valiosas mujeres:

*"Valientes damas que a pesar de cumplir con su rol de ser Mujeres se arriesgan a vencer las barreras profesionales para vestir con orgullo y gallardía el uniforme revestido de sacrificio, esfuerzo constante y valentía. FELICITACIÓN y que Dios las bendiga"*. Entonces, la inclusión de la mujer en las actividades militares se convierte, incluso, en un deseo del ciudadano ecuatoriano.

### **Fundamentación conceptual**

- **Políticas de género:** según el observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe indica que la identificación y análisis de políticas públicas de igualdad de género se orientan a dar cuenta de aquellas que, en el contexto de procesos históricos específicos y usando los recursos disponibles socialmente, obtienen resultados que tienden a la justicia distributiva, de reconocimiento y de representación, fortaleciendo los logros de las mujeres (Unidas, Observatorio de Igualdad de Género, 2020).
- **Igualdad:** es aquella que torna la dignidad y el bienestar de las personas en un valor irreductible, articula la vida democrática con la justicia social y vincula el acceso a derechos con una ciudadanía efectiva, Se afirman derechos universales (Benavente, 2014).
- **Derechos humanos:** los derechos humanos son los derechos que tenemos básicamente por existir como seres humanos; no están garantizados por ningún

estado. Estos derechos universales son inherentes a todos nosotros, con independencia de la nacionalidad, género, origen étnico o nacional, color, religión, idioma o cualquier otra condición. Varían desde los más fundamentales -el derecho a la vida- hasta los que dan valor a nuestra vida, como los derechos de alimentación, a la educación, al trabajo, a la salud y a la libertad (Unidas, Observatorio de Igualdad de Género, 2020).

- **Justicia:** es un concepto utilizado en relación con los proyectos de emancipación que promueven cambios legales o promueven la participación de mujeres, contienen el principio de igualdad que exige que a todas las personas se las trate como iguales, es decir, implica derechos plenos para las mujeres y en este sentido la justicia de género coincide con la justicia social (Benavente, 2014).
- **Discriminación:** la discriminación social se produce cuando una persona es tratada de manera desigual o inferior como, por ejemplo, por pertenecer a una clase social diferente o por discriminación religiosa, que es cuando una persona es marginada por tener una religión diferente. En conformidad con el artículo 7 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948:  
“todos son iguales ante la Ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la Ley, Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación”  
(Unidas, Artículo 7: el derecho a la igualdad ante la ley, 2017).
- **Mujeres líderes en roles de mando:** las mujeres líderes denuncian el menor financiamiento provisto a sus actividades en épocas de campaña por parte de sus agrupaciones. Esta discriminación es abordada sin disimulo por sus copartidarios, ocultada bajo códigos de homosociabilidad<sup>2</sup>, o bien justificada en el hecho

---

<sup>2</sup> Cada candidato consigue el financiamiento como puede y los varones tienen acceso a otros grupos de poder

de que las candidatas compiten en circunscripciones electorales donde tienen menos posibilidades de resultar electas.

- **Autonomía de género:** la autonomía significa para las mujeres contar con la capacidad y con condiciones concretas para tomar libremente las decisiones que afectan sus vidas. Para el logro de una mayor autonomía se requieren muchas y diversas cuestiones, entre ellas liberar a las mujeres de la responsabilidad exclusiva por las tareas reproductivas y de cuidado, lo que incluye el ejercicio de los derechos reproductivos; poner fin a la violencia de género y adoptar todas las medidas necesarias para que las mujeres participen en la toma de decisiones en igualdad de condiciones.
- **Igualdad de oportunidades:** es considerar que todas las mujeres deben ser tratadas de forma igualitaria que sus pares hombres, en relación con los hechos, situaciones y acontecimientos que la rodean.
- **Inclusión:** es la disposición sociopolítica que busca que todas las mujeres puedan participar, contribuir y beneficiarse de la sociedad, en especial, aquellas mujeres no empoderadas que en un sentido histórico han sido segregadas o marginadas de las estructuras de poder.
- **Equidad:** mientras la igualdad exigiría un trato idéntico para todas las personas, la equidad permitiría trato diferente para cada género dependiendo de sus necesidades. La equidad es una meta social de todos los Gobiernos, un concepto que alude a un principio ético-normativo, que asociado a la idea de justicia busca “cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, en especial aquellas que están en desventaja, en función de la idea de justicia que se tenga y haya sido adoptada.



- **Exclusión:** la exclusión de género tiene nombre y cara de mujer. La exclusión es la segregación y la marginación de las mujeres de la sociedad, determinando por las condiciones de desigualdad en el acceso a determinados bienes, servicios y del conocimiento. Las mujeres marginadas no tienen acceso a un buen empleo, educación de calidad o un sistema de protección social que le otorgue el ejercicio pleno de la ciudadanía. La exclusión de género se encuentra enquistada en aquellas sociedades latinoamericanas que han legitimado sus relaciones a partir del sexo-género, muchas de ellas, con un sistema patriarcal que ofrece garantías a los hombres en detrimento de las mujeres.
- **Feminismo:** el feminismo como movimiento alcanza su mayor auge en los albores de los años setenta, como una crítica severa a las estructuras patriarcales en las que se encuentra estructurado el mundo donde la mujer ocupa una posición de desventaja frente al hombre. Sin embargo, en la historia de la humanidad no es nada novedoso, en tanto siempre existieron mujeres que con valentía intentaron revertir las condiciones de exclusión e indefensión de la mujer, aunque es a partir del siglo XX que la causa femenina alcanza mayor auge no solo como movimiento, sino también desde el punto de vista teórico.
- **Violencia contra la mujer:** todo acto de intimidación que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción, tanto si se producen en la vida pública como en la privada o en los casos que sea perpetrada o tolerada por el Estado, donde quiera que ocurra.
- **Feminismo de punto de vista (*stanpoint feminism*):** es el que sostiene que la ciencia refleja la posición dominante del hombre en la vida social, lo que produce un conocimiento “parcial y perverso”. El punto de vista de la mujer permite favorecer una visión más moral y científicamente más adecuada, pues completa el

conocimiento y lo hace menos perverso para explicar e interpretar el mundo y la conducta social.

### **Fundamentación legal**

El militar es depositario de un mandato para actuar de una manera que al resto de los ciudadanos les está prohibido. Por lo mismo, los militares pueden ejercer ese mandato de una manera moral y ética solo al requerimiento del poder civil, con el cumplimiento estricto de la Constitución, leyes y normativas establecidas por el Estado.

Entonces, impera la necesidad de un cambio en la formación profesional de los militares, principalmente para potenciar sus destrezas y organizar sus actuaciones de acuerdo a la nueva realidad en la que se conjugan principios de respeto por la vida y los derechos de las personas, junto a desarrollos tecnológicos que aumentan la letalidad de las armas y los sistemas militares. En este sentido, resulta imperioso mejorar y adecuar las capacidades estratégicas de las FF.AA. en el cumplimiento de sus misiones constitucionales en defensa de la soberanía, plena vigencia de la ley y respeto de la integridad territorial.

Hacer referencia a la fundamentación legal en este estudio es de suma importancia para valorar la incidencia del tema planteado. El Estado ecuatoriano es parte del comité de las Naciones Unidas (ONU) desde el año de 1950 y como uno de los actores de este comité, está en la obligación de apoyar y ejecutar los convenios y metas internacionales y nacionales para mejorar el estilo de vida de los seres humanos. Es así que la ONU y todos los países miembros de esta organización se comprometieron a cumplir la resolución 1325 (2000) aprobada el 31 de octubre de 2000 (Anexo "C") que tiene como objetivo fundamental el fomentar la inclusión de la mujer en las actividades militares y de toma de decisiones para lograr que el género femenino incremente su participación en actividades militares (Unidas, Consejo de Seguridad, 2000). Dentro de los puntos más importantes que considera la resolución 1325 se puede mencionar:

- Los Estados miembros deben aumentar la representación de la mujer en todos los sistemas de toma de decisiones de tipo nacional, regional e internacional,
- Se deben planificar y ejecutar planes y programas para incrementar la participación de la mujer en procesos de paz y solución de conflictos,
- Los Estados miembros de las ONU deben incrementar el rol del género femenino en temas de las ONU en el terreno especialmente en lo referente a observadores militares, policía civil y actividades de derechos humanos y acciones humanitarias,
- La ONU proporcionará directrices sobre la protección, derechos y necesidades que requieren las mujeres y la importancia de su participación en las operaciones de mantenimiento y consolidación de la paz (Unidas, Consejo de Seguridad, 2000).

La Constitución de la República del Ecuador año 2008 como uno de sus principios fundamentales establece, en el artículo 3, que son deberes del Estado:

“1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes...

6. Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización...” (Ecuador, 2008). Estos principios deben ser considerados como los objetivos nacionales permanente del Estado ecuatoriano y orientar el accionar de los gobiernos de turno que se encuentran administrando al Estado.

De la misma manera, la Constitución 2008 en su artículo 11 establece que “Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad,

sexo, identidad de género, identidad cultural...El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad” (Ecuador, 2008). Los seres humanos son iguales y no deben ser discriminados por ningún tipo de condición; los hombres y mujeres son capaces de asumir roles u obligaciones que el Estado ecuatoriano les encargue y esto no debe ser causa de discriminación de ningún tipo.

Adicionalmente, la misma Constitución establece en su artículo 70 que “El Estado formulará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación” (Ecuador, 2008). Como se puede determinar, en la Constitución del Estado ecuatoriano se ha definido la obligatoriedad que tienen todas las instituciones del Estado y especialmente las instituciones públicas de promocionar y propiciar el ambiente necesario para lograr la equidad de género en las instituciones públicas. La F.T. como parte del sistema de seguridad pública del Estado está involucrada en esta realidad y es deber de la institución armada promocionar actividades, planes y programas para lograr la inclusión de la mujer en todas las actividades militares sin discriminación de ningún tipo. Es por esta razón que es importante mencionar todos los esfuerzos realizados para conseguir este objetivo nacional y que como se puede apreciar se ha logrado pasos agigantados especialmente con la publicación y posterior implementación de la política de equidad de género en las FF.AA. desde el año 2013.

Es así que para cumplir con la resolución 1325 de la ONU y con la Constitución de la República del Ecuador, en el año 2013, las FF.AA. ecuatorianas lideraron un proyecto para la inclusión de la mujer en las actividades militares. Este proyecto estuvo orientado a plantear los objetivos que permitan emitir las políticas de equidad de género necesarias para que las instituciones militares puedan facilitar la inclusión de la mujer en sus actividades militares. El 8 de marzo de 2013, el Ministerio de Defensa Nacional

emite la resolución ministerial con los objetivos que materializan las políticas de equidad de género las mismas que están basadas en los principios de igualdad y de no discriminación. Estas políticas están enmarcadas de esta manera:

*Objetivo 1:* Fortalecer la igualdad de oportunidades de acuerdo al plan de carrera para hombres y mujeres.

*Objetivo 2:* Fomentar el buen vivir para el personal militar femenino y masculino en los repartos militares.

*Objetivo 3:* Fomentar la coeducación del personal militar basada en el respeto a los principios de igualdad y no discriminación por causas de género.

*Objetivo 4:* Controlar y prevenir hechos discriminatorios basados en género que tengan por objeto menoscabar o anular derechos.

Una vez emitidos los objetivos dispuestos para la equidad de género, las FF.AA. deben cumplir obligatoriamente las políticas que permiten alcanzar los objetivos a fin de lograr su implementación en cada una de las Fuerzas.

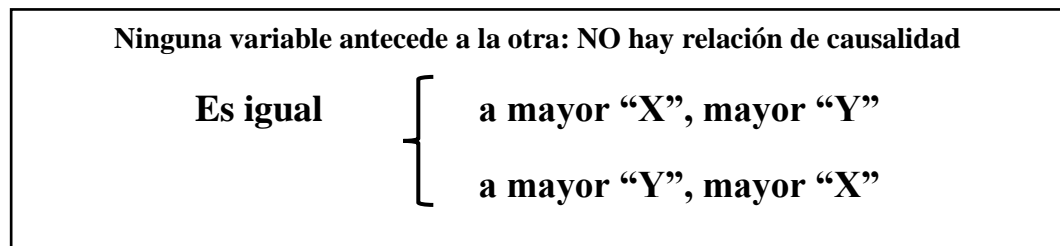
## **Hipótesis**

En los procesos de investigación las hipótesis toman un papel importante y fundamental, pues indican lo que se busca pronosticar. “Es un enunciado presumible de la relación entre dos o más variables...muestran lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas” (Espinoza Freire, 2018). Las hipótesis tienen como características fundamentales que guían el proceso de estudio, proporcionan explicaciones y apoyan a la prueba de las teorías. Para esta investigación se planteará una hipótesis que permita evidenciar esa relación estrecha que debe existir entre: el planteamiento del problema, el marco teórico y el alcance del estudio. Es así que la hipótesis será clasificada como una hipótesis de investigación que tiene como objetivo realizar proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables (Hernández, 2010).

Las hipótesis de investigación también han sido clasificadas según el alcance que tienen; para esta investigación se clasificará en una hipótesis de investigación de tipo correlacional. Las hipótesis correlacionales son las que muestran la relación o como están vinculadas dos o más variables, alcanzan un nivel de predicción y de explicación; el orden de las variables no afecta a la hipótesis (Hernández, 2010). En la siguiente figura se explica de mejor forma esta hipótesis.

## **Figura 2**

### *Hipótesis Correlacional*



Como se puede ver en el gráfico, las variables no son dependientes, es decir que la causa de un evento no origina el otro evento.

En conclusión, la hipótesis correlacional para esta investigación está planteada de la siguiente manera: Mientras menor sea la implementación de los factores de la cultura organizacional como la estructura, la estrategia, el trabajo en equipo y el liderazgo; menor será la aplicación de las políticas de equidad de género en la FT y su incidencia se verá reflejada directamente en la gestión de las unidades militares.

### **Sistema de variables**

Al hablar de hipótesis, debemos hacer referencia a las variables también. Las variables deben estar incluidas a la hora de formular la hipótesis por los siguientes motivos:

- Para que el investigador, y todos los usuarios en general den el mismo concepto a las variables incluidas en la hipótesis.

- Para estar seguros que las variables puedan ser medidas.
- Para analizar nuestra investigación sobre otras existentes.
- Para evaluar los resultados de la investigación (Hernández, 2010).

Considerando que el trabajo de investigación se centra en una hipótesis de tipo causal, se han definido la variable independiente y variable dependiente respectivamente.

### **Operacionalización de variables**

La Operacionalización de variables es definida como “que actividades u operaciones que deben realizarse para medir una variable” (Hernández, 2010).

#### ***Primera Variable***

“Representa los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado...se manipula en el curso de un experimento a fin de entender los efectos de tal manipulación” (Mousalli-Kayat, 2015). La primera variable definida para este proceso de investigación es: *La cultura organizacional en la FT.*

#### ***Segunda Variable***

“[N]o sólo se establece que hay relación entre las variables, sino también cómo es la relación (qué dirección sigue) ... Cuando se correlacionan dos variables se le conoce como “correlación bivariada”, y cuando se correlacionan varias se le llama [(]correlación múltiple [])]” (Martínez, 2015). La segunda variable definida para este proceso de investigación es: *Aplicación de las políticas de equidad de género en la FT e incide en la gestión de las unidades militares.*

**Tabla 2**

*Cuadro de Variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	Escala Valo- rativa
<b><u>Primera</u></b> <b><u>Variable</u></b> Cultura organi- zacional	Cuantitativa	Estrategia.	Cuestionarios para medir influen- cia (Encuesta)	SI NO
		Trabajo de equipo.	Preg 2	
		Liderazgo	Preg 3	
			Preg 6	
			Preg 8	
			Preg 9	
			Preg 10	
			Preg 11	
			Escala clima-UNI	
			Observación	
	Cualitativa	Relación cultura or- ganizacional y valo- res	Entrevista	SI NO PORQUE
<b><u>Segunda</u></b> <b><u>Variable</u></b>	Implementación	Mujeres militares en las Unidades mi- litares.	B-1 y oficinas de personal Encuesta: Preg 1 Preg 4 Preg 5	SI NO
Políticas de equidad de gé- nero en la FT	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de mujeres milita- res en todas las armas y servi- cios</li> </ul>	Encuesta: B-1	SI NO
			Preg 7	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio militar femenino vo- luntario</li> <li>Cuántas políti- cas se han apli- cado</li> </ul>	Preg 12	
			Preg 13	
		Mujeres gradua- das del SMFV	Observación	



## Capítulo III: Marco Metodológico de la Investigación

### Alcance de Investigación

Una vez que se han definido y explicado las particularidades del problema de investigación, se ha planteado el objetivo general y los objetivos específicos y se determinó la hipótesis de investigación que será probada durante el presente trabajo, también es tiempo de determinar el alcance que tendrá esta investigación. “[U]na vez hecha la revisión de la literatura...el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá y que serán de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo” (Hernández, 2010).

### Figura 3

*Alcances de la investigación*



El alcance de la investigación es fundamental porque permitirá orientar el proceso y preparar los recursos y esfuerzos necesarios para la investigación que se va a realizar. Como se puede apreciar en la Figura 3, la investigación tiene cuatro alcances: descriptiva, correlacional, explicativa y exploratoria. Para este proceso de investigación, el alcance explicativo será una alternativa que se considerará. Los estudios de alcance explicativo “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos...están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales...se centra en

explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández, 2010). Temas de igualdad o equidad de género no son nuevos en entornos como en América Latina y Ecuador, existen algunas propuestas investigaciones y alternativas que soportadas en teorías como la del feminismo, la del liderazgo, o la de igualdad o equidad que han sido muy estudiadas en orden de fomentar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en las sociedades donde antes la mujer, especialmente, no tenía oportunidades por su condición otorgada en las sociedades. En el Ecuador se dictaron políticas de equidad de género desde el año 2013 para lograr una inserción de la mujer en los entornos militares e igualdad de oportunidades para ellas, es decir, existen análisis que serán el punto de partida de esta investigación. Por esta razón se inició el estudio con una explicación teórica de la equidad e igualdad en donde se puede verificar como otros países están enfrentando y dictando políticas para lograr que la mujer sea parte de los escenarios militares. Adicionalmente, una investigación correlacional también será parte sustancial de esta investigación, pues conocer el relacionamiento que existe entre la variable dependiente, y la variable independiente permitirá fundamentar el estudio y explicar u obtener información valiosa de las causas y los efectos que están provocando las políticas de género en la F.T.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación ofrece 3 importantes ventajas dentro de un proceso de investigación: permite responder a las preguntas de investigación planteadas en el proceso investigativo, cumplir con los objetivos del estudio, y poner a prueba la hipótesis de investigación (Hernández, 2010). Determinar el o los diseños de investigación facilitará escoger las estrategias más adecuadas para recibir la información desde los usuarios. Con el objetivo de obtener información exacta, específica y oportuna, se plantea realizar un diseño de investigación de tipo no experimental. Los diseños de tipo no experimental son aquellos que se definen como los que son usados o trabajados sin

manipular deliberadamente las variables, en otras palabras, las variables independientes no son topadas ni alteradas de forma que vayan a arrojar datos erróneos o sesgados de la investigación en curso (Hernández, 2010). La investigación de tipo no experimental permitirá obtener los datos reales de que está pasando en las unidades militares y como ellas se vieron afectadas por las políticas de equidad de género.

Para una mejor aplicación del diseño no experimental, la investigación de tipo transeccional o transversal se ajusta perfectamente al objetivo que se quiere alcanzar en este trabajo. Para este tipo de investigación se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, 2010). Este tipo de investigación permitirá mostrar como actualmente se encuentra insertada la mujer militar en las unidades militares, conocer su aporte en cada actividad militar que se está realizando y principalmente, comprender cuán importante son ellas para el cumplimiento de las actividades administrativas y operativas de los fuertes militares. Por ejemplo, ¿la presencia de la mujer militar ha mejorado las actividades administrativas y operativas en las unidades militares después de casi 7 años de su aplicación?

También, los diseños transeccionales se clasifican en: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales que deben ser analizados para ser aplicados en la investigación. Los diseños transeccionales descriptivos “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández, 2010). Las políticas de género fueron elaboradas y publicadas en el año 2013 para que todas las instituciones que son parte de las FF.AA. las implementen en sus organizaciones, es decir de cumplimiento obligatorio; por lo tanto, se necesita investigar, preguntar, conocer y/u obtener información sobre la incidencia que han tenido estas políticas en la F.T. y específicamente en las unidades militares.

Finalmente, las encuestas de opinión son otro tipo de investigación cuantitativa no experimental que se utilizarán. Algunos autores las consideran como investigaciones no experimentales transversales descriptivas o correlacionales-causales por los propósitos que tienen y que en muchos casos es de uno y otro diseño o de los dos diseños a la vez (Hernández, 2010). Las encuestas estarán orientadas con preguntas que permitan obtener información necesaria para asentar las variables de la hipótesis planteada y así obtener la información necesaria que nos conduzca hacia las causas del problema que la originan. También, permitirá investigar cómo han avanzado las unidades militares con la implementación de las ocho políticas de equidad de género, o si han existido obstáculos durante este tiempo de implementación.

### **Población y Muestra**

En toda investigación lo que primero que se debe hacer es definir la unidad de análisis que puede estar definida por individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc. (Hernández, 2010). Para este caso de investigación, la unidad de análisis está identificada en los hombres y mujeres militares que actualmente se encuentran en servicio activo y prestando servicios en las unidades militares de la F.T. con especial atención a las unidades militares de: ESMIL, ESFORCE, AGE, I DE y 11 BCB.

Para un proceso cuantitativo de investigación, la muestra es una parte de la población que es de interés o que se necesita conocer para obtener información relevante sobre el tema de investigación y que debe delimitarse con precisión y con la debida anticipación; lo importante es que la muestra sea estadísticamente representativa. Considerando que actualmente la F.T. tienen un orgánico de 22 000 soldados profesionales entre oficiales y voluntarios, hombres y mujeres, se hace necesario orientar la investigación hacia ese personal militar que se encuentra regado en todas las unidades militares

del país y que serán quienes proporcionen la información necesaria para identificar aspectos importantes y sobresalientes del problema que estamos investigando.

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Fossi, 2013). Por lo tanto, es importante definir las características de la población. Para el presente caso de estudio, la población hacia la cual debe estar orientada la investigación serán los hombres y mujeres, oficiales y voluntarios, de las unidades militares de la F.T.

Las muestras pueden ser catalogadas en dos grupos: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal sea que puede medirse el tamaño del error en las predicciones. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (Hernández, 2010). Para calcular la muestra se puede utilizar las formas de cálculo clásicas que existen como, por ejemplo: Dado que una población es de  $N$  (tamaño) ¿cuál es el número de unidades muestrales (hombres y mujeres militares) que se necesita para conformar una muestra ( $n$ ) que me permita un nivel de error estándar, es decir algo del 5 %?

### **Tabla 3**

#### *Cálculo de la muestra*

Población (unidades militares de la FT: ESMIL, ESFORSE, AGE, I DE, 11 BCB)	N	1920
Nivel de confianza	Z	1.96
Probabilidad de que ocurra	p	50%
Probabilidad de que no ocurra	q	50%
Error máximo aceptable	e	5%

FÓRMULA:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N= 1920

Z=1.96

P=0.5

Q= 0.5

e= 0.05

n= 1843.9/5.75

n= 321 encuestas

Según el análisis realizado en el cuadro anterior, debemos realizar 321 encuestas como muestra a la población definida en nuestra investigación. Estas encuestas estarán dirigidas a las siguientes unidades militares de la FT:

**Tabla 4**

*Unidades militares donde se va aplicar la encuesta*

<b>UNIDAD MILITAR</b>	<b>No DE ENCUESTAS</b>
ESMIL	80
ESFORSE	80
AGE	41
I DE	60
11 BCB	60
TOTAL	321

## **Técnicas de recolección de datos**

La recolección de datos es fundamental para obtener la información requerida a fin de encontrar datos sobre el problema en estudio, el mismo que debe ser elaborado detalladamente y debe alcanzar un propósito específico referente a:

- “¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos?
- ¿En dónde se localizan tales fuentes?
- ¿A través de que medio o método vamos a recolectar los datos?
- ¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondemos al planteamiento del problema?” (Hernández, 2010).

La medición es fundamental dentro de un proceso de investigación porque permite medir las variables de nuestra investigación; sin embargo, existen variables como el clima organizacional, la credibilidad, que son conceptos abstractos y que no pueden verse o tocarse por lo que deben ser tratados como conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández, 2010). Los procesos de medición deben permitir registrar datos que fueron observados y que muestran a las variables que estamos investigando.

Es así que la confiabilidad, la validez y la objetividad se convierten en factores indispensables a la hora de medir la información correspondiente. La confiabilidad está en estrecha relación con los resultados que arroja la medición, es decir la seguridad que se tienen que la aplicación repetida del instrumento de medición producirá resultados iguales; la validez se refiere a que el instrumento o método de medición escogido realmente pueda medir las variables objeto de estudio y finalmente la objetividad que está en relación con el consenso y que en este tipo de investigación resulta difícil alcanzar.

Tomando como referencia la información anteriormente citada podemos indicar que nuestro plan para obtener los datos está determinado de la siguiente manera:

## Figura 4

### Plan para obtener datos

<b>Planteamiento</b>
Objetivo: Evaluar la cultura organizacional para determinar cómo está afectando a la correcta aplicación de las políticas de equidad de género y proponer alternativas para su completa implementación en la F.T
Pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la aplicación de las políticas de equidad de género en la FT?
¿Cuáles son las fuentes?
Oficiales y voluntarios, hombres y mujeres de las unidades de la FT.
¿Dónde se localizan?
En las ciudades de Quito, Ambato y Riobamba respectivamente.
¿A través de qué método vamos a recolectar los datos?
Encuestas, entrevistas utilizando el cuestionario preparado.
¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse?
Matriz de datos
Las variables a medir son: cultura organizacional y aplicación de las políticas de equidad de género.
Las dimensiones operacionales: escalas de un cuestionario que mide las variables de interés.
Muestra: 320 oficiales y voluntarios
Recursos disponibles: económicos, suficientes. Tiempo: hasta 11 de febrero 2021

Finalmente, la recolección de información para nuestro estudio estará determinada principalmente por cuestionarios para entrevistas y encuestas. Los cuestionarios son un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Para conocer como los Oficiales y Voluntarios militares han recibido esta nueva forma de vida que incluye a la mujer dentro de las unidades militares, se ha preparado un cuestionario de



trece preguntas, el mismo que permitirá obtener información para mediar las variables impuestas en la investigación. Anexo “D”

### **Técnicas de análisis de datos**

La codificación y tratamiento de los datos se puede realizar por medio de programas informáticos como el SPSS, Minitab, Stats, SAS y cualquier otro programa equivalente, sin embargo, es fundamental que el análisis se lo realice sobre la matriz de datos y se utilice cualquier programa computacional mencionado anteriormente (Hernández, 2010). Este proceso permitirá migrar la información obtenida fácilmente y tomar decisiones sobre la base de los datos obtenidos. Una secuencia sistemática y ordenada de cómo se debe realizar el análisis de datos esta materializada por los siguientes pasos:

- Seleccionar un programa estadístico en la computadora para analizar los datos.
- Ejecutar el programa: SPSS, Mitab, Stats, SAS u otro equivalente.
- Explorar los datos: analizar descriptivamente los datos por variable; visualizar los datos por variable.
- Evaluar la confiabilidad y validez logradas por los instrumentos de medición.
- Analizar mediante pruebas estadísticas la hipótesis planteada.
- Realizar análisis adicionales.
- Preparar los resultados para presentarlos.

Para el proceso de investigación que estamos llevando adelante, el programa estadístico SPSS será el principal y el que nos ayudará para el procesamiento de los datos obtenidos, es decir, los resultados que se obtengan del cuestionario de la encuesta que será realizada en las unidades militares de la FT serán trasladados hacia el paquete estadístico SPSS a fin de que se procese la información y nos entregue los resultados de la encuesta necesarios para analizarlos y tomar decisiones que se materializarán en la propuesta de solución a este problema de estudio.

## Capítulo IV: Resultados De La Investigación

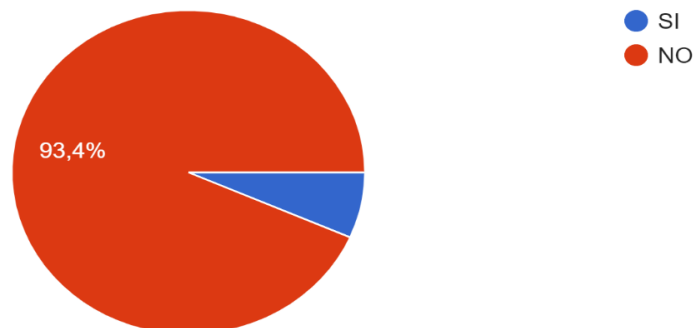
### Análisis de los resultados

La aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, como la encuesta y la entrevista, que fueron aplicados a los diferentes segmentos de mercados definidos en el capítulo anterior muestran los resultados que permitirán procesar la información e iniciar con el proceso de toma de decisiones para proponer alternativas ante el problema planteado. La muestra de estudio estuvo conformada por 321 militares de las diferentes unidades del Ejército ecuatoriano con un enfoque en las Bases militares que se encuentran en la plaza de Quito y donde existe una alta presencia femenina, en este caso se realizaron las encuestas en la Primera División de Ejército, en la Brigada de Caballería Blindada y en los institutos de formación y perfeccionamiento de Ejército como la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, la Escuela de Perfeccionamiento del Ejército y la Academia de Guerra del Ejército. En cuanto a las entrevistas, se focalizaron en el proceso de designación de armas y servicios, este proceso se realizó únicamente en las escuelas de formación, razón por la cual solo se hicieron en estos institutos de formación a los oficiales responsables de mencionado procedimiento.

Es así que los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

### Figura 5

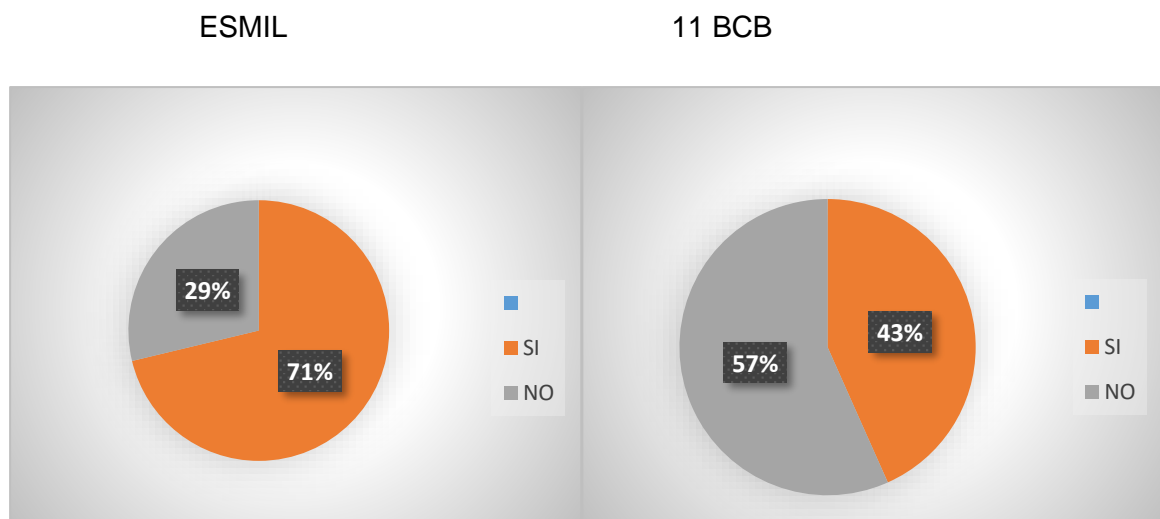
*PREGUNTA No 1 ¿Ha sido víctima de acoso sexual y/o laboral en su Unidad?*



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el personal militar masculino y femenino, se siente seguro y cómodo en las actividades laborales que está realizando pues del 100% de los encuestados, el 93,4% indica que no ha sido víctima de ningún tipo de acoso ni laboral, ni sexual. La presencia de la mujer en escenarios militares es considerada relativamente nueva, el primer grupo mayoritario de mujeres para servir en las especialidades de arma y servicio que se graduó de la ESMIL ha alcanzado el grado de Mayor, es decir, son oficiales de aproximadamente 16 años de servicio militar. Para el personal militar de tropa, actualmente solo se dispone de mujeres en los servicios de intendencia, material de guerra, transportes, sanidad y en todas las especialidades según la F.T. presente su requerimiento. Por lo tanto, después de todo este tiempo donde la mujer ya es parte del entorno militar, su presencia no está generando problemas de acoso laboral ni sexual, más bien es aceptada por el personal militar en la Unidades de la F.T.

### Figura 6

*PREGUNTA No 2 ¿Su Comandante le escucha, le apoya y da viabilidad a las necesidades personales?*



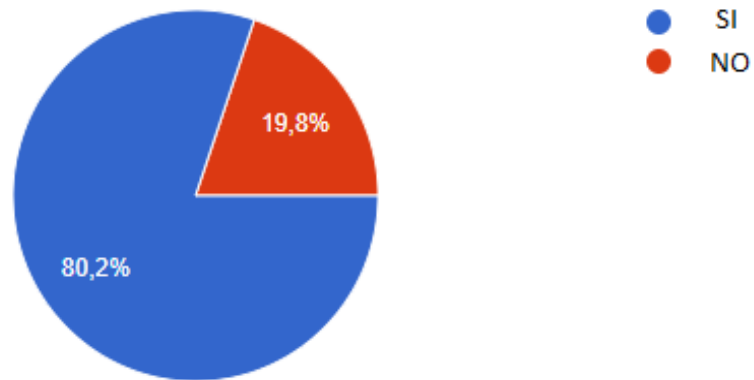
Para realizar el análisis de esta pregunta, se utilizan dos escenarios diferentes, las encuestas realizadas en la ESMIL y las realizadas en la 11 BCB, como un resultado para el análisis se muestra que el “liderazgo” en cada Unidad militar es realizado de diferente manera, los cadetes sienten que son mejor escuchados en relación al personal militar masculino y femenino de la Brigada Blindada los que sienten que no son escuchados y que necesitan mayor atención en las actividades que ellos están realizando.

Claro que es importante mencionar que se trata de 2 segmentos de mercado diferentes, los cadetes son militares jóvenes que están en un proceso de formación y que por ese motivo pasan permanentemente en la Unidad militar mientras que, el personal militar profesional no vive en el recinto militar, ellos laboran bajo un determinado horario y posteriormente salen a sus casas a cumplir sus actividades personales.

También se debe considerar la diferencia de edad que existe en cada uno de ellos, los cadetes son seres humanos con mayor facilidad para influir, con 18 años se les puede inculcar procedimientos de liderazgo, trabajo en equipo con mayor facilidad que permitirán una mayor adaptabilidad a los nuevos escenarios. Por el otro lado, los militares profesionales, requieren de técnicas y procedimientos más enfocados para lograr llegar a ellos e influir en decisiones que *logren motivarlos a su cumplimiento.*

### Figura 7

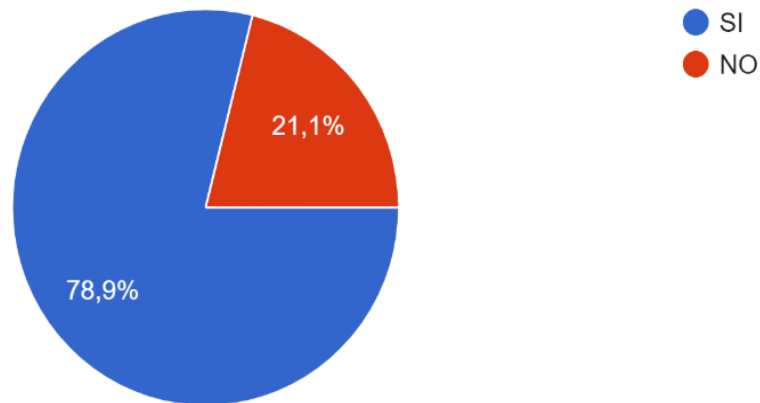
*PREGUNTA No 3 ¿Las tareas que usted desempeña corresponden a su función y estructura orgánica de la unidad militar?*



En cuanto a la pregunta 3 y como se puede evidenciar en el cuadro anterior, el 80.2 % de los encuestados se sienten que desempeña las funciones según la asignación (arma, servicio, especialidad) que recibieron en las escuelas de formación y que les permite cumplir sus funciones en las unidades donde están prestando sus servicios militares; sin embargo, es necesario, también, considerar y poner especial atención al 19,80 % de los encuestados que no están satisfechos y sienten que no cumplen sus funciones y/o tareas según la función a la cual ellos están asignados, es decir, están en otras actividades militares para las cuales ellos fueron formados. Por ejemplo, personal femenino que siendo de la especialidad de ayudantía general, es nombrado para formar parte de los equipos de combate y salen a cumplir operaciones militares de retenes, control de armas, etc., en las diferentes jurisdicciones de las unidades operacionales, ellas no se sienten a gusto peor aún preparadas para cumplir esta responsabilidad pues han sido entrenadas y formadas para cumplir con actividades administrativas y no con actividades operativas.

### Figura 8

*PREGUNTA No 4 ¿Está Usted de acuerdo con la realización del servicio militar voluntario femenino en su Unidad?*

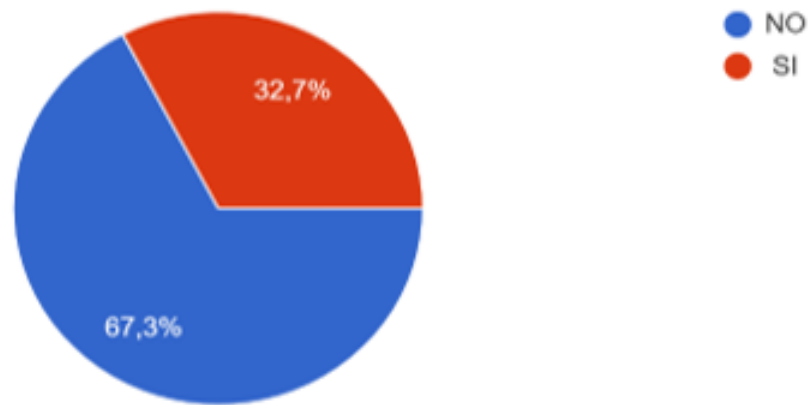


De la información recibida por esta pregunta se observa que el 78.9 % de los encuestados están a favor de que se realice el servicio militar voluntario femenino (SMVF). Esto debería ser aprovechado para incrementar la imagen institucional de la F.T., pues muestra una aceptación mayoritaria y un compromiso de todos los encuestados por continuar con el proceso de inclusión de la mujer. Se puede considerar como una actividad de inclusión que está dando resultados positivos y debería ser aprovechada para lograr que ellas sea parte de los escenarios militares de una manera más armónica, solidaria y principalmente que ha sido aceptada por la mayoría de los soldados. Sin embargo, es menester enfocarnos en el 21.1 % que no está de acuerdo con el SMVF. Este personal militar aún cree que el servicio militar solo debe dársele al género masculino, los paradigmas prevalecen en estas personas y no les permiten aceptar la presencia de la mujer en el interior de FF.AA., probablemente su experiencia ha sido marcada por escenarios donde el servicio por su esfuerzo, trabajo y actividades solo debía ser ejecu-

tado por los hombres. Sin embargo, el escenario actual demuestra claramente lo contrario. Las actividades de trabajo en equipo, de liderazgo fortalecerán la aceptación de la mujer y permitirán cambiar los paradigmas con los que fueron formados ese 21.1 % que no está de acuerdo con la presencia de la mujer en el SMVF.

### Figura 9

*PREGUNTA No 5 ¿En su Unidad existe la infraestructura para recibir al personal femenino que desee realizar el servicio militar voluntario femenino?*

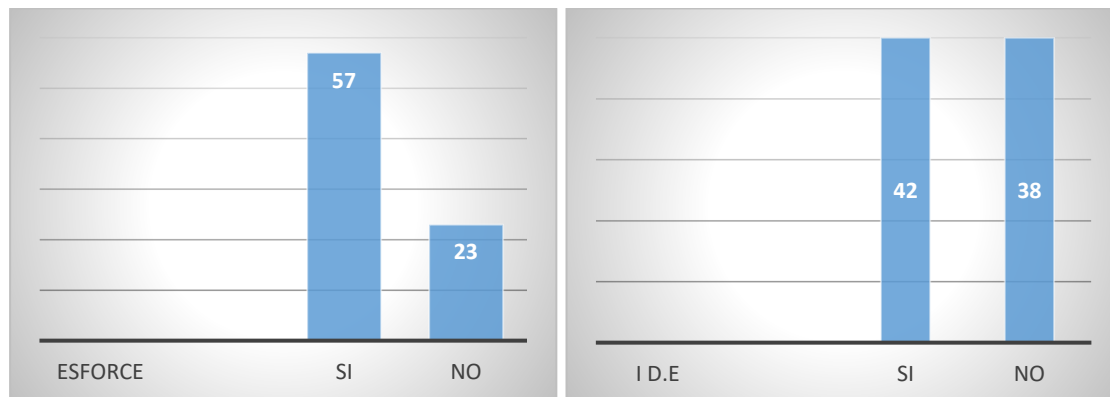


De los datos obtenidos en la encuesta se puede observar en el cuadro superior que el 67.3 % cree que no existe la infraestructura necesaria para realizar el servicio militar voluntario femenino. Estos resultados son una alerta que muestran la falta de infraestructura para recibir a la mujer en el interior de las unidades militares. La presencia de la mujer en la F.T. data aproximadamente desde 1956 y para su completa inserción se debería al menos disponer de infraestructura básica que permita su eficiente empleo. Por ejemplo, en el único llamamiento hecho a la mujer para realizar el servicio militar, no se pudo usar a todas las unidades militares de la F.T., dejando muchas jóvenes mujeres de diferentes partes del país fuera de este llamamiento a pesar de su deseo y ganas por formar parte de la institución militar y así servir a la patria. Solamente 4 emblemáticas

unidades fueron las que pudieron ofrecer este servicio y claro, la infraestructura para recibir las fue el punto de quiebre para tomar esta decisión. Por sus características particulares, las mujeres necesitan espacios más individuales donde puedan cumplir con sus actividades de aseo y descanso de manera más directa y con facilidades propias de su género para evitar enfermedades y contagios que puedan limitar su accionar en las actividades militares.

### Figura 10

*PREGUNTA No 6 ¿Existen buenas relaciones de trabajo con mis compañeros de la Unidad?*



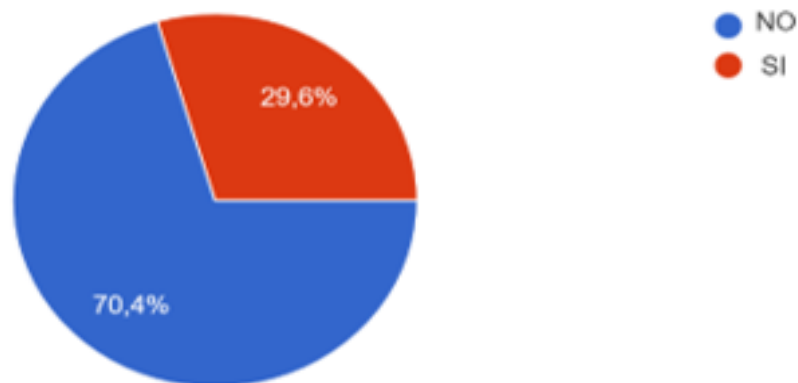
Para realizar el análisis de esta pregunta nuevamente se han considerado los resultados obtenidos en cada unidad militar. Como se aprecia en los gráficos superiores, los resultados difieren entre una unidad militar y otra. Por ejemplo, en la ESFORCE, el 71 % de los encuestados se sienten satisfechos con las relaciones de trabajo que existen entre sus compañeros, diferente de lo que sucede en la Primera División de Ejército donde el 48 % de los encuestados no se sienten satisfechos de sus relaciones de trabajo con sus compañeros. Estos datos muestran que existen dos ambientes o escenarios de trabajo marcados en la F.T., el primero definido por el personal militar que está en proceso de formación y el segundo definido por el personal militar profesional que



está conviviendo en las unidades militares. Las relaciones de trabajo entre seres humanos, sean hombres y mujeres deben llevarse satisfactoriamente para lograr que todos ayuden a conseguir los objetivos propuestos. Los militares antiguos, los que están en la institución por algunos años tienen ese paradigma que no les permite trabajar en equipo especialmente cuando se mezclan géneros distintos; hombres y mujeres, diferente a lo que pasa en las escuelas de formación donde los militares jóvenes se adaptan y aceptan de mejor manera los escenarios o actividades de trabajo en equipo sin importar raza, género o cualquier otro tipo de conformación que se realice.

### Figura 11

*PREGUNTA No 7 ¿Está de acuerdo que las mujeres sean parte todas las armas y servicios de la Fuerza Terrestre?*

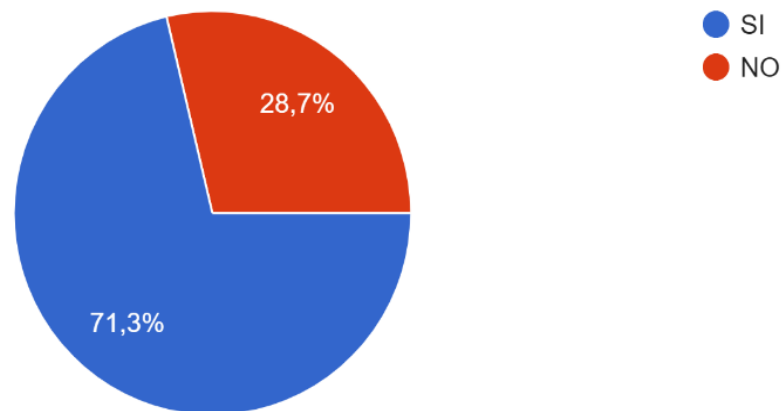


Del análisis realizado a esta pregunta se puede concluir que el 29.6 % de los encuestados están a favor de que las mujeres puedan ser parte de cualquier arma, servicio o especialidad que existen en la F.T., es decir que se pronuncian positivamente para que ellas conformen los cuadros sin ningún tipo de discriminación. Es preciso mencionar que cada arma, servicio o especialidad tienen sus características particulares las

cuales deberán ser analizadas por las interesadas a fin de determinar si podrán cumplir las exigencias que el arma, servicio o especialidad demanda. En este caso es preciso mencionar al país de Chile, donde las mujeres pueden llegar al grado de General y hasta Comandante General de la Fuerza sin ningún tipo de discriminación, siempre y cuando cumplan con los requisitos que la ley militar obliga. También, es importante considerar y tomar acción de la que expresa el 70,4 % de los encuestados, los que no están de acuerdo con la posibilidad o la política gubernamental de incluir progresivamente a la mujer en todas las armas, servicios y especialidades. Los paradigmas existentes, el trabajo en equipo, el liderazgo que deben ejercer los comandantes, permitirán conocer más a fondo lo que no permite que los encuestados y militares que piensan igual que ellos, no acepten esta realidad social y legal. El trabajo en estrategias, valores y el liderazgo es de mucha ayuda e importancia para determinar hacia dónde se debe actuar para cambiar esos paradigmas que están motivando a que militares no estén de acuerdo con la asignación de todas las armas, servicios y especialidades para la mujer que es parte de la institución militar.

### Figura 12

*PREGUNTA No 8 ¿Existe en la Unidad un adecuado ambiente laboral y camaradería entre compañeros?*



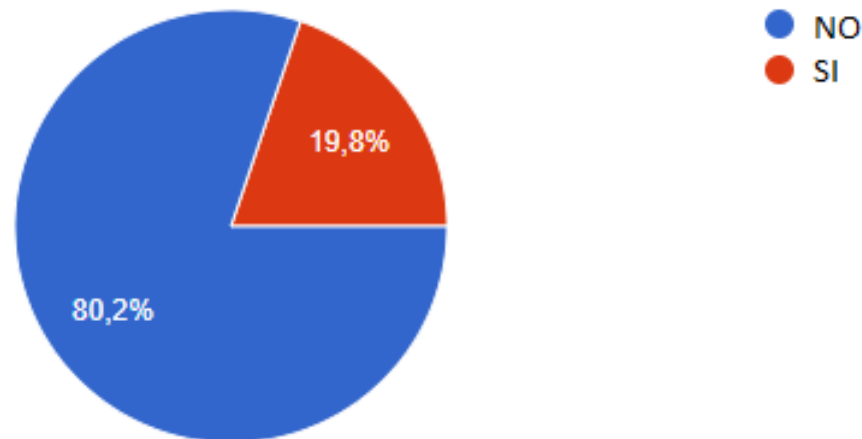
De los resultados obtenidos en esta pregunta se puede indicar que el 71.3 % de los encuestados piensan que el ambiente laboral que existe en sus unidades es el adecuado. Con ambientes de trabajo óptimos las actividades laborales fluyen y permiten conseguir los objetivos de la institución con el apoyo y la colaboración de todos. Los factores asociados a satisfacción personal están asociados a una adecuada carga laboral, adecuadas oportunidades de promoción y ascenso, satisfacción del salario mensual, y supervisión ejercida sobre ellos (Bobbio, 2010).

Es decir, el personal que forma parte de las unidades militares se siente parte de la institución y está comprometido en trabajar para conseguir los objetivos propuestos de la Unidad. Sin embargo, existe un 28.7 % que no se siente adecuado en el ambiente laboral en el cual se encuentra, es decir no están comprometidos con la misión que cumple la unidad. Se debe poner especial atención a fin de determinar los factores que les están afectando y lograr acciones sobre esos factores a fin de que se logre una cohesión total que permita cumplir con los objetivos de la unidad.

Es aquí donde el liderazgo juega un rol fundamental. Los comandantes deben convencer a sus soldados de la importancia del trabajo en equipo, deben trabajar en cultivar los valores para que nadie se sienta superior a otro y principalmente, deben trabajar en lograr cambiar ese paradigma arraigado en nuestra cultura ecuatoriana acerca de los roles que las mujeres pueden y deben cumplir.

**Figura 13**

*PREGUNTA No 9 ¿Las autoridades le permiten participar en la toma de decisiones en casos especiales?*

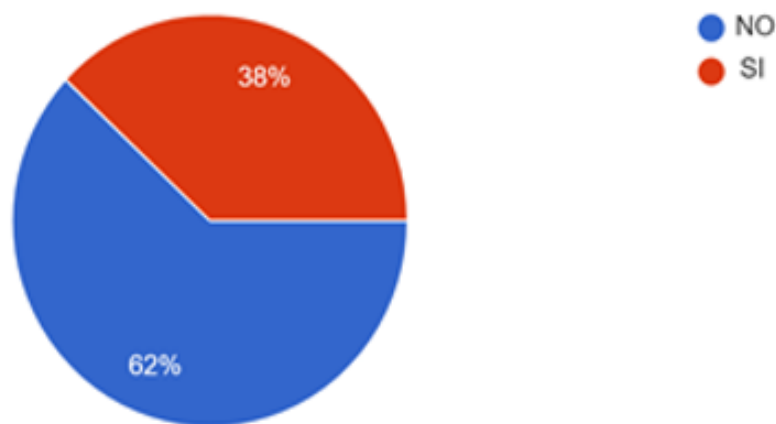


Los resultados obtenidos en esta pregunta permiten conocer que el 80.2 % del personal militar que está en las unidades de la F.T. se siente relegado del proceso de toma de decisiones. El trabajo en conjunto o trabajo en equipo facilita que se logre alcanzar las metas propuestas y una clave para lograrlo es siempre socializar a todo el personal las actividades que realiza o está por realizar una Unidad militar. Existen excepciones como las operaciones militares que por sus características particulares deben guardar un grado de seguridad y restricción, sin embargo, la gran mayoría de actividades y especialmente las de carácter administrativo deben ser compartidas y socializadas con todo el personal a fin de que conozcan y sepan qué acciones se está realizando y, de ser posible, colaboren con sus recomendaciones para tomar decisiones más acertadas. También existen unidades militares que están realizando esta actividad satisfactoriamente y prueba de ello es el 19.8 % que se siente parte de proceso de toma de decisiones, lo cual es alentador y permite mostrar que existen formas y muchas de

ellas positivas como las unidades militares que involucran a su personal en la toma de decisiones. La formación, el liderazgo de los comandantes es fundamental para que los soldados sientan ese comprometimiento con la institución. Socializar lo que hace una empresa, permite que se eliminen los rumores, los que hacen mucho a la institución pues conllevan a la presencia de acciones adversas en contra de lo que se quiere alcanzar. Incluso rumores que salen de la desinformación desprestigian a cualquier comandante o institución y pueden generar resultados negativos para la empresa.

#### **Figura 14**

*PREGUNTA No 10 ¿La información de interés, se la conoce de manera rápida y oportuna?*

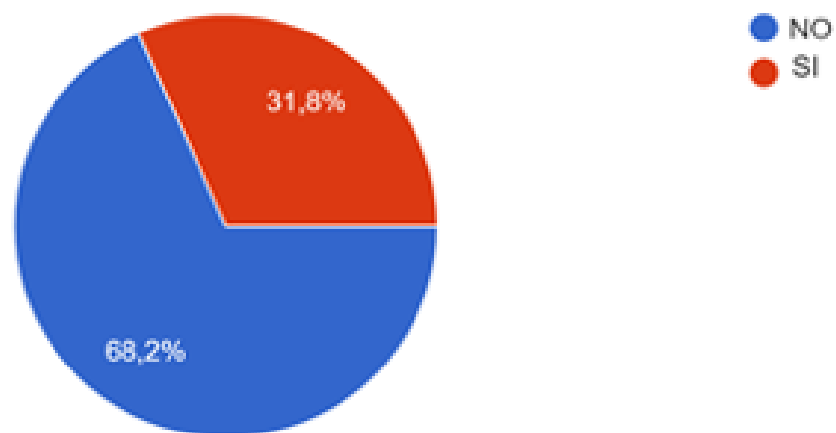


Esta pregunta permite también conocer el grado de compromiso, liderazgo y las estrategias usadas por los líderes y/o comandantes de las diferentes unidades militares de la F.T. para estar cerca de su personal militar y así lograr que se acepten las decisiones en beneficio de la institución. El 38 % de los encuestados creen y aseguran que la información de interés es socializada de manera rápida y oportuna en la Unidad militar. Sin

embargo, este dato resulta poco alentador en comparación a los estándares que se necesita para que los cuarteles militares puedan cumplir su misión, pues existe un 62 % del personal de encuestados que no se sienten satisfechos con la rapidez con la que se socializa la información. Ellos piensan que se demoran mucho tiempo en compartir la información con ellos, desmotivándolos y generando cierta resistencia a las disposiciones o normas que se emiten, pues crea una barrera entre el líder y sus subordinados por la desinformación. El mantener la comunidad bien informada, a tiempo y con conocimiento de causa, permite que todos pueden colaborar en conseguir la misión asignada, es decir, el mantener al personal bien informado provocará que sepan actuar en caso de necesitar decisiones rápidas y oportunas en las unidades militares. Es otra oportunidad para poner de manifiesto el liderazgo de los comandantes. Su accionar debe estar encaminado a convencer a todo el personal para que ellos acepten cumplir las normas en base al compromiso que han adquirido con la institución producto de liderazgo ejercido por el comandante.

### Figura 15

*PREGUNTA No 11 ¿En la Unidad los que se desempeñan mejor en su trabajo, obtienen un mayor reconocimiento por parte de sus superiores?*

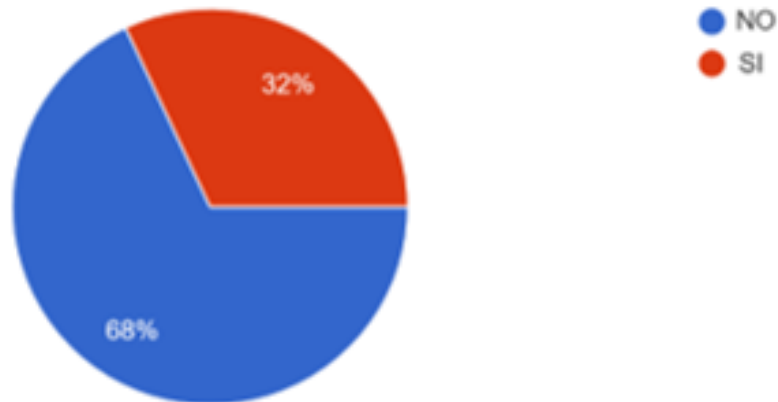


Con esta pregunta se puede identificar que el 68,2 % de los encuestados no siente que su esfuerzo, su trabajo es reconocido por sus superiores, provocando desmotivación y desinterés en las actividades realizadas por el personal militar. El reconocimiento es fundamental para crear ambientes de trabajo probos en donde todos se sientan comprometidos con la institución al punto de arrimar el hombro sin intereses personales, solo con el único fin de permitir que la institución alcance un prestigio dentro del sistema nacional. Al sentirse identificados con la institución, al sentir el liderazgo de sus comandantes que están pendientes y reconocen el trabajo, las decisiones, las normas serán fáciles de aplicar y todo el personal las aceptará porque están convencidos que ayudarán a mejorar el desempeño de la institución.

Sin embargo, existe un 31.8 % de encuestados que se sienten satisfechos con los reconocimientos que la Unidad hace en beneficio del personal que cumple satisfactoriamente sus actividades profesionales. Los incentivos para el personal que se destaca deben ser una norma y una forma usada por los comandantes para lograr motivar a la Unidad. Los incentivos provocan unión, fortalecen el trabajo en equipo, generan nuevas estrategias para fortalecer la unión en las unidades militares lo que se reflejará en las actividades que realiza la institución.

## Figura 16

*PREGUNTA No 12 ¿Ha recibido Usted capacitación como talleres/charlas/campañas educativas sobre salud sexual, reproductiva y acciones para promover la maternidad y paternidad responsable?*



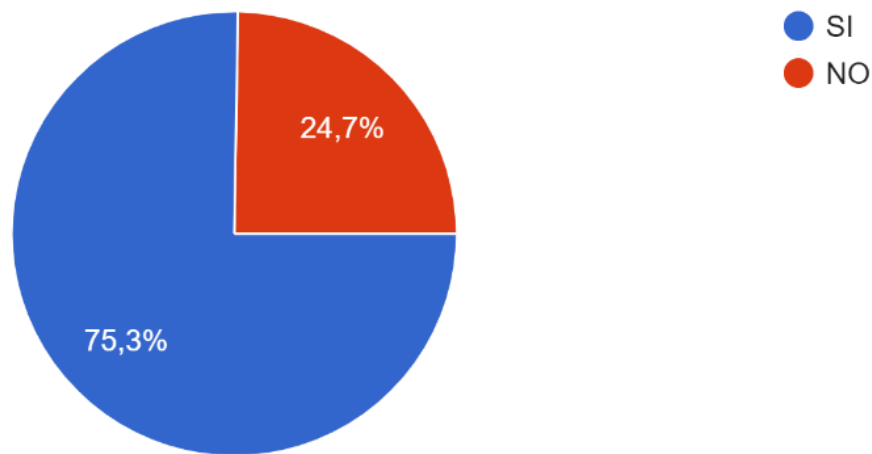
Con los datos proporcionados por esta pregunta podemos indicar que el 68 % de los encuestados no han recibido capacitaciones que les permitirán estar en condiciones de actuar ante eventos de salud sexual, reproductiva y generar acciones tendientes a promover la maternidad y paternidad responsable que actualmente provoca muchos problemas sociales. Esta actividad es parte de las políticas de equidad de género promovidas por el Ministerio de Defensa con miras a lograr la inclusión de la mujer en escenarios militares; sin embargo, es de difícil cumplimiento actualmente. Los comandantes de Unidad deben inculcar e incrementar este tipo de talleres a sus soldados para inculcar y enseñar las mejores prácticas que vayan en beneficio de sus subordinados. Los comandantes deben proporcionar las estrategias necesarias para lograr que su personal conozca y aprenda este tipo de herramientas que les proporcionará un mejor estilo de vida. Las estrategias deben estar enfocadas en crear la conciencia necesaria para



lograr en el personal militar acciones voluntarias que permitan aceptar los métodos y procedimientos propuestos y así lograr mejorar su forma y método de vida.

### Figura 17

*PREGUNTA No 13 ¿Está Usted de acuerdo que la mujer militar forme parte de los Equipos de Combate para operaciones militares?*



Los resultados obtenidos en esta pregunta nos permiten mostrar que el 75.3 % del personal militar está de acuerdo con que las mujeres formen parte de los Equipos de Combate y puedan salir a cumplir operaciones militares junto a las patrullas masculinas que actualmente están cumpliendo esta misión constitucional. Este ha sido un gran paradigma que no se ha logrado romper en la institución militar “las mujeres como parte de los equipos de combate”. Normalmente ellas han sido relegadas para trabajos administrativos ya que por historia, cultura o simplemente por tradición, las operaciones militares, siempre, han estado designadas para el personal de género masculino; sin embargo, y como fue mencionado en los capítulos anteriores, la presencia de la mujer es fundamental en los grupos de trabajo pues los beneficios para las unidades de primera línea son muchos especialmente cuando ellas son las que con su presencia generan la *cohesión*, valor necesario y fundamental para que los soldados de primera línea puedan

combatir hasta cumplir con la misión asignada. La cohesión es parte del grupo de valores que la F.T. está inculcando en el personal militar, por lo tanto, es uno de los aspectos que los líderes deben cultivar en sus soldados. La cohesión es de vital importancia para el trabajo de los equipos de combate en misiones de riesgo y seguros estamos de que estos grupos de trabajo con cohesión lograrán desarrollar las estrategias necesarias para trabajar en equipo y cumplir las misiones asignadas otorgando resultados positivos para la gestión de las unidades militares.

*Entrevista realizada a los oficiales responsables de la asignación de armas y servicios en las escuelas de formación de la F.T.*

Dando cumplimiento a la planificación para obtener información relevante y actual que permita determinar y obtener datos para conocer más a fondo el problema planteado, se realizó entrevistas a los oficiales responsables del procedimiento de asignación de armas y servicios en las escuelas de formación de la F.T. Se plantaron 2 preguntas como tema de conversación y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

- En cuanto al conocimiento de las políticas de equidad de género emitidas por el Ministerio de Defensa Nacional, los oficiales tienen un leve conocimiento de las políticas, tienen una idea general, pero conocer su alcance y cada una de ellas no fue algo que se pudo identificar. Las políticas de equidad de género necesitan mayor difusión en las unidades militares e institutos de formación. La difusión debe ser constante por medio de talleres, de conferencias, de propaganda esto por el nivel de rotación que tiene el personal militar para lograr que todos y especialmente las autoridades militares conozcan del alcance que tienen mencionadas políticas.
- En cuanto a la aceptación de las mujeres como parte de todas las armas, servicios y especialidades de la F.T., es un paradigma que no se acepta todavía y requiere de

mucho trabajo para permitirlo en el interior de la institución. Existe un conceso por parte de los oficiales entrevistados sobre las particularidades que tienen las armas, especialmente las armas de maniobra como la infantería y caballería blindada. Esas particularidades están orientadas principalmente a características que supuestamente la mujer no tiene, ya que las unidades de maniobra son creadas para estar en la línea de fuego. También existen casos como en el arma de aviación del ejército que no dispone de cupos para la mujer. Esta decisión está íntimamente alineada con las disposiciones militares que llegan desde el escalón superior, pues ahí es donde se toman las decisiones para los cupos de hombres y mujeres en cada uno de las armas, servicios y especialidades.

### **Discusión de los resultados**

Con los resultados de las encuestas y entrevistas que fueron expuestos y tratados anteriormente, se han identificado aspectos que requieren un análisis más profundo y que deben ser considerados para la propuesta del trabajo de investigación. Las preguntas fueron elaboradas para medir como esta implementada y organizada la cultura organizacional en las unidades militares de la F.T. y como avanza la implementación de las políticas de equidad de género. La investigación ha arrojado resultados que permitirán la inclusión de nuevas e innovadoras actividades para mejorar la cultura organizacional en las bases militares y por ende, tener una satisfactoria inclusión y aplicación de las políticas de equidad de género. Como ha sido indicado anteriormente, la cultura organizacional es fundamental a la hora de dirigir una institución tan grande como el Ejército ecuatoriano y entre mejor cultura organizacional tenga la institución, mayor será la capacidad de sus líderes para incluir e insertar proyectos que vayan en beneficio de la institución; o como se planteó en la hipótesis de esta investigación, mientras menor sea la implementación de los factores de la cultura organizacional como el trabajo en

equipo, el liderazgo, etc., menor será la aplicación de las políticas de equidad de género en la F.T.

Se usó un cuestionario que permite medir el liderazgo, la estructura, la estrategia, el trabajo en equipo y la implementación de las políticas de equidad de género. Lastimosamente, los resultados fueron bajos evidenciando la falta de existencia de estos factores y seguramente la razón del porqué no se han implementado las políticas de equidad de género definitivamente. Es fundamental e importante mencionar que la cultura organizacional se constituye en la base para organizar estudios empíricos, pues se considera a sus características y factores como sustento de cualquier estructura institucional; al utilizar estas características y factores, se facilita el análisis de los temas de estudio; así como permite encontrar las variables, indicadores y factores a los que se debe dar mayor importancia a la hora de aplicar la cultura organizacional (Carrillo Punina, 2016). En resumen, la cultura organizacional es parte fundamental de toda institución, las unidades militares deben poner especial atención a los factores que la componen para asegurar una institución sólida, creando valores, principios y comportamientos, es decir, acciones culturales que pasarán a conformar el colectivo de la institución.

En el cuadro adjunto se pueden evidenciar los resultados obtenidos del uso de los instrumentos para obtener información como la encuesta, la entrevista y la observación:

**Tabla 5***Cuadro comparativo de Variables*

VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO	RESULTADOS
V1: Cultura organizacional	Trabajo en equipo	Encuesta	En cuanto a los factores de la cultura organizacional del liderazgo y trabajo en equipo podemos indicar:  <b>A1:</b> El 57% de los encuestados sienten un bajo liderazgo pues no son escuchados, no se los apoya y no se da viabilidad a sus necesidades personales.  <b>A2:</b> 38% de los encuestados se sienten con malas relaciones de trabajo en las unidades militares.  <b>A3:</b> El 28,7% de los encuestados sienten que no existe un ambiente de trabajo adecuado en su Unidad.
		Observación	<b>A4:</b> El 80.2% de los encuestados se sienten relegados del proceso de toma de decisiones.
	Liderazgo	Entrevista	<b>A5:</b> El 62% sienten que la información referente a las actividades de la Unidad no es socializada de manera rápida y oportuna.
			<b>A6:</b> El 68.2% siente que su trabajo no es reconocido aun cuando este sea de calidad y vaya en beneficio de la Unidad.

			<p><b>A7:</b> De la entrevista y observación realizada podemos indicar la falta de actividades y acciones para evidenciar un mayor liderazgo y trabajo en equipo del personal militar.</p>
			<p>En cuanto las políticas de género para la FT podemos indicar:</p> <p><b>B1:</b> Existe un 78.9% de encuestados de acuerdo con realizar el SMVF.</p> <p><b>B2:</b> El 70.4% está de acuerdo a que las mujeres puedan ser parte de todas las armas y servicios existentes en la FT.</p> <p><b>B3:</b> Un 68% expresa que no ha recibido talleres, charlas y/o capacitaciones referentes a prevención de violencia de género, acoso sexual y laboral.</p> <p><b>B4:</b> Un 75.3% de los encuestados está de acuerdo que las mujeres sean parte de los ECO y participen de las actividades operativas de las unidades militares.</p> <p><b>B5:</b> Referente al SMVF, hasta el momento solo se ha logrado realizar un llamamiento, el cual tuvo un 100% de aceptación, incluso muchas jóvenes mujeres con deseos de ingresar, no lograron alcanzar un cupo.</p>
<p><b>V2:</b></p> <p>Políticas de equidad de género</p>	<p>Mujeres militares en las unidades militares</p> <p>Cantidad de mujeres en las armas y servicios</p> <p>SMVF</p> <p>Políticas aplicadas</p>	<p>Encuesta</p> <p>Revisión documental</p> <p>Observación</p> <p>Mujeres graduadas del SMVF</p>	

## Comprobación de la hipótesis

Con los resultados de la encuesta y entrevista ya procesados y presentados anteriormente, es menester realizar la comprobación de la hipótesis planteada a través de la comparación de los resultados obtenidos para identificar si la información recopilada permite medir las variables de la hipótesis. Sabiendo que “mientras menor sea la implementación de los factores de la cultura organizacional como el trabajo en equipo y el liderazgo; menor será la implementación de las políticas de equidad de género en la FT y su incidencia se verá reflejada directamente en la gestión de las unidades militares”, podemos indicar lo siguiente:

### Figura 18

*Cuadro de comprobación de hipótesis*

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS
<p>Según la hipótesis planteada se puede indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A1</b> expresa un bajo nivel de liderazgo (57%) que afecta a <b>B5</b>, donde hasta la fecha, solo se ha realizado un SMVF desde la promulgación de las políticas de equidad de género en el año 2013.</li><li>• <b>A3</b> expresa un bajo ambiente de trabajo (28,7%) en las unidades militares y <b>B2</b> indica que no existen mujeres militares (0%) en las armas de combate de la F.T, a pesar que el 70.4% del entorno militar está de acuerdo con la presencia de la mujer en primera línea y que la primera política de género indica: promover el aprovechamiento de las capacidades del personal militar en todas las armas, técnicos, servicios y especialidades.</li><li>• <b>A5</b> muestra que no se sociabiliza la información de la Unidad militar de manera oportuna que afecta a <b>B3</b> donde el 68% expresa que no se generan campañas educativas para prevenir la violencia de género.</li><li>• <b>A1</b> muestra bajos niveles de liderazgo que afecta a <b>B4</b> no existen mujeres militares para los ECO a pesar de que el 75.3% de los encuestados está de acuerdo que ellas formen parte de las operaciones militares.</li></ul>

- **A7** muestra que deben incrementarse las actividades y acciones para mejorar el liderazgo y trabajo en equipo que afecta a **B1** solo se ha realizado un llamamiento al SMVF a pesar de que la política de género indica el impulsar el ingreso al SMVF.
- **A2** existe bajos niveles en las relaciones de trabajo (38%) que afecta a **B3** no existen talleres, charlas, campañas que mejoren las relaciones del personal en las unidades, incluso existe una política de género que motiva a fortalecer las campañas educativas para prevenir acciones hostiles contra el personal militar.
- **A4** el personal militar no es parte del proceso de toma de decisiones referentes a la Unidad militar (80.2% se siente relegado) que afecta a **B4** donde no se dispone de mujeres en las armas de combate ni en los ECO a pesar de que el 74.3% del personal militar está de acuerdo con que las mujeres sean parte de los ECO y las políticas de equidad de género incitan a fomentar la participación de la mujer en operaciones de manera progresiva y acorde a las necesidades de la misión.

Con la comparación de los resultados que están expresados en el cuadro anterior, se puede identificar cómo la falta de cultura organizacional determinada en los factores de liderazgo y trabajo en equipo está afectando a la aplicación e implementación de las políticas de equidad de género en las unidades militares. Comprobada la hipótesis, se presentará una propuesta enfocada a mejorar estos dos factores: el trabajo en equipo y liderazgo.

### **Cumplimiento de objetivos**

El objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación fueron guiando el proceso investigativo y permitió encontrar indicios y respuestas que permitan sustentar y demostrar los objetivos planteados. Con la investigación realizada, se puede afirmar que la cultura organizacional es fundamental en la gestión de las empresas y, en el caso de la F.T., en la gestión de las unidades militares. Tal como lo expresado por Álvaro Carrillo, un docente del departamento de Ciencia Económicas,



Administrativas y de Comercio de la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE “La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente...medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa” (Carrillo Punina, 2016).

Según el objetivo general planteado en el presente trabajo de investigación, determinar en qué medida está afectando la cultura organizacional a la aplicación de las políticas de equidad de género en la FT, podemos indicar que se evidenció la falta de dos de los factores más importantes en la cultura organizacional: el liderazgo y el trabajo en equipo; lo que está afectando directamente a la implementación de las políticas de equidad de género en las unidades militares de la FT. Por ejemplo: el 80.2 % de los encuestados se siente relegado del proceso de toma de decisiones administrativas de la unidad. Los factores de la cultura organizacional como el liderazgo y el trabajo en equipo se convierten en los pilares que sustentan la inserción de la mujer en los escenarios militares, actualmente, ellas, están preparadas y capacitadas para emplearse en cualquier escenario sea civil o militar, se ámbito de competencia se ha diversificado y su presencia está causando impactos positivos en las instituciones en donde están presentes.

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación podemos indicar: los instrumentos de obtención de información usados en las unidades de la F.T. escogidas para dicha actividad mostraron como se encuentra la cultura organizacional en dichas unidades y ciertamente existen brechas que deben cerrarse para lograr cumplir los objetivos propuestos. La idea de inserción de la mujer a los escenarios actuales es una política de gobierno que se está cumpliendo, pero no de la forma como fue planificado, la investigación realizada muestra que existe cierto rechazo o falta de conocimiento para aceptar los cambios que el entorno actual ofrece a la mujer en diferentes ambientes y

en los militares especialmente. En cuanto a las políticas de equidad de género ya implementadas en la F.T., algunas se están cumpliendo satisfactoriamente como la presencia de ellas en los institutos de formación; sin embargo, existen vacíos que requieren atención como su presencia total sin discriminación en todas las armas, servicios y especialidades. Finalmente, la propuesta que se presentará a continuación está sustentada en cuatro pilares que fortalecerán la inserción de la mujer en la F.T. y por ende la aplicación de las políticas de equidad de género: sesiones de trabajo, implementación de procesos de apoyo, creación del centro de liderazgo del Ejército y evaluación constante para retroalimentar permanentemente.

### **Contestación de las preguntas de investigación.**

Como fue definido anteriormente durante el desarrollo de este trabajo, las preguntas de investigación ayudaron a definir de forma directa el problema y así determinar el ¿qué? de esta investigación, es así que ahora se pueden contestar las preguntas de investigación planteadas:

- En cuanto a la incidencia de las políticas de equidad de género en la gestión de las unidades militares, se puede indicar que las políticas aún no se han logrado implementar completamente. En marzo 2013, el MDN dictó siete políticas para implementación en las instituciones militares; sin embargo, su aplicación en la F.T. ha estado llena de obstáculos que deben superarse y enfrentarse para lograr su completa aplicación; obstáculos como la cultura organizacional de sus integrantes y de sus autoridades para aceptar a la mujer en roles que tradicionalmente fueron del género masculino.
- En cuanto a las causas que están afectando a la completa implementación de las políticas de equidad de género, se usó el método de la espina de pescado para identificar técnicamente cuál de los factores citados está afectando mayoritaria-

mente a la implementación de las políticas. Del análisis realizado se definió a la cultura organizacional como la causa de mayor peso y la más importante que necesita especial atención y tratamiento para lograr una aplicación eficaz y eficiente de las políticas de equidad de género en la F.T.

- En cuanto a los factores que ejercen mayor influencia para la aplicación de las políticas de equidad de género se puso especial énfasis en dos campos de la cultura organizacional: liderazgo y trabajo en equipo. Definir los valores de la cultura organizacional permitirá orientar las acciones para trabajar en los factores que requieren mayor atención. “[L]a cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenecía en los miembros de la empresa” (Carrillo Punina, 2016). Por lo tanto, es de fundamental importancia que el liderazgo y el trabajo en equipo funcionen adecuadamente en toda empresa a fin de que sus integrantes se sientan identificados con el trabajo que realizan. El liderazgo desarrolla el espíritu empresarial del personal y el trabajo en grupo influye en la efectividad del trabajo de la empresa.
- Finalmente, en cuanto a la influencia de la cultura organizacional en la aplicación de las políticas de equidad de género, estas están estrechamente ligadas. Como se planteó y se demostró con los instrumentos correspondientes, la hipótesis planteada permitió confirmar que: entre menor cultura organizacional tenga una empresa, como en este caso la F.T., menor será la aplicación de las políticas de equidad de género en la F.T.

Es así que se da contestación a las preguntas planteadas al inicio de la investigación que orientaron todo el proceso investigativo, preguntas que sirvieron de orientación para saber hacia dónde dirigir el proceso investigativo y hacia donde debemos llevar la propuesta de investigación.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- La equidad de género es una realidad que está presente en todas las actividades de las personas y que se ha transformado en una política pública del gobierno ecuatoriano, donde todas las instituciones públicas y privadas deben cumplirla para garantizar una inserción justa, progresiva y armónica de la mujer en todas las actividades de la sociedad actual.
- La falta de inclusión de la mujer en todas las actividades de la sociedad ecuatoriana se transforma en un problema social de aceptación por parte de una sociedad que vive de paradigmas y recuerdos donde casi siempre se vio a la mujer con una persona que debía dedicarse a roles de casa y donde los roles de trabajo estaban solamente orientados al género masculino.
- En el Ejército ecuatoriano, desde la socialización de las políticas de equidad de género hace 13 años no ha existido ninguna mujer militar que sea parte de las armas de combate como infantería, caballería blindada y aviación, lo que a simple vista vulnera la norma legal vigente y genera acciones de discriminación de la fuerza.
- Las unidades militares no están totalmente preparadas ni cuentan con los medios y métodos para cumplir con el mandato constitucional de equidad de género. Existen muchos proyectos que deben aplicarse para lograr tener una institución preparada para incluir a la mujer en los escenarios militares.
- La actitud y los valores de los soldados ecuatorianos permiten soñar en un proceso armónico, estable y por, sobre todo, aceptado por los integrantes de las unidades militares de la F.T. Los soldados están prestos a colaborar con la

norma legal vigente y permitir la inclusión de la mujer en las actividades militares sin ningún tipo de resistencia ni rechazo a la presencia de la mujer en los cuarteles militares.

- La cultura organizacional vista desde el punto de vista de estructura, estrategia, trabajo en equipo y liderazgo juega un papel fundamental en la implementación de las políticas de equidad de género en las F.T. y, por ende, en la gestión de las unidades militares.
- La implementación de las políticas de equidad de género debe ser sistemática, planificada, progresiva y socializada adecuadamente, de manera que su inserción no cause rechazos y logre romper los paradigmas existentes.
- Los factores de la cultura organizacional como el trabajo en equipo y el liderazgo, se identifican como factores fundamentales para lograr inserción de la mujer en los entornos militares, actualmente el campo de trabajo de la mujer se ha diversificado y ella puede desempeñarse en cualquier área, incluso en la militar. Por ejemplo, en unidades de combate de primera línea, su presencia alrededor del mundo ha causado impactos positivos en las instituciones pioneras, como es el caso del Ejército chileno, donde incluso la demanda para ingreso a la institución ha subido sustancialmente durante estos últimos años.
- En el año 2013, el Ministerio de Defensa Nacional emitió las políticas de equidad de género para que fueran implementadas obligatoriamente en todas las instituciones de FF.AA.; sin embargo, no han sido implementadas completamente en las unidades militares de la F.T., pues agentes de orden interno y externo como medios, métodos, capacitaciones, etc., detienen su avance y restringen su aplicación.

## Recomendaciones

- Las políticas de equidad de género deben ser implementadas bajo la norma legal con la cual fueron creadas y los comandantes de todos los repartos militares deben velar por su obligatorio cumplimiento.
- Las unidades militares deben proponer, mejorar y materializar los cambios que se requieren a fin de lograr que la aplicación de las políticas de equidad de género en la F.T. sea armónica y aceptada por sus integrantes, evitando la creación de paradigmas existentes sobre la mujer y sus antiguos roles fuera de los escenarios militares.
- Se debe operacionalizar las necesidades mediante proyectos de corto, mediano y largo plazo para lograr la inserción de las mujeres en todos los aspectos y competencias donde la F.T. tiene atribuciones y requiere de la presencia de la mujer para lograr cumplir su trabajo de manera más eficiente.
- Se debe preparar y operacionalizar un plan masivo de campañas informativas, correos masivos, trabajos conjuntos para concientizar a todos los hombres y mujeres integrantes de la FT de la potencia y valía que representa para la institución militar el disponer de un cuadro de mujeres preparadas y con grandes competencias dentro de la institución armada.
- Dentro del proceso de transformación que actualmente se lidera en la F.T., se debería incluir una línea de transformación referente a la inclusión de la mujer en todas las actividades militares que ejecuta la F.T. Esta línea de transformación dará la pauta y el camino que se necesita para generar los procesos y proyectos necesarios para lograr incluir a la mujer en las actividades de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate que realiza la F.T.

- Se debería propender a la performatividad, actividad que permite mejorar, capacitar y por sobre todo incluir a la mujer en roles de líder que es un principio básico y actual fomentado por la Naciones Unidas a través de la resolución 1325 del 30 de octubre de 2000.
- Se debería crear una dependencia de asesoría al Comando de la F.T., la misma que controle, genere planes, políticas y reformas a los procesos de inclusión de la mujer en la F.T. El Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM).
- Todas las armas de combate deben tener y permitir el acceso a cualquier soldado que desee conformarla, los requisitos existentes deben cumplirse para ingreso a la mismas, pero no se debe limitar su participación por diferencia de raza, género o cualquier otro factor, debe existir una igualdad total en las armas de combate.

## Capítulo VI: Propuesta

### Datos informativos

- **Título:** “Análisis de la aplicación de políticas de equidad de género en la F.T. y su incidencia en la gestión de las unidades militares”.
- **Institución ejecutora:** Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE a través de sus egresados del Departamento de Seguridad y Defensa.
- **Beneficiarios:** personal militar y las unidades militares de la F.T.
- **Ubicación:** Provincia de Pichincha, Cantón Quito
- **Equipo técnico responsable:** los responsables de esta investigación por el señor Mayor de C.B. Fabián Basantes y Mayor de C.B. Freddy Escudero con la ayuda del director Capitán de Fragata Marco Selim Helou Cabezas

### Antecedentes de la propuesta

Desde el año 2013 que el Ministerio de Defensa emitió el marco legal correspondiente para implementar las políticas de equidad de género en todas las instituciones de FF.AA., se han planteado y ejecutado por parte de la F.T., algunos proyectos para apoyar y cumplir con la política de género y así evitar cualquier tipo de discriminación en la F.T., de la misma manera fortalecer la igualdad y las oportunidades para los hombres y mujeres que son parte de la institución militar; sin embargo, los obstáculos presentados han retrasado su aplicación e implementación eficiente.

### Justificación

Garantizar el derecho para que las mujeres y los hombres de la institución militar tengan la igualdad de oportunidades, no sean discriminados por ningún tipo de razón como etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, religión o ideología es fundamental para que tanto mujeres como hombres tengan la libertad de elección, es decir, la libertad de ser y hacer en un mundo en el que



lo femenino no sea sinónimo de debilidad, exclusión o cosificación, y lo masculino no sea sinónimo de poder o pertenencia en cualquier institución u organismo público o privado.

La equidad entre mujeres y hombres es un principio social por lo que debe ser aplicado, ejecutado y cumplido por todas las instituciones del Estado para garantizar una correcta aplicación de la igualdad y para permitir que tanto hombres como mujeres estén en las mismas condiciones de cumplir retos o esfuerzos que demanda la sociedad y que anteriormente eran solamente dispuestos para los hombres.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Formular una propuesta que permita mejorar la aplicación e implementación de las políticas de equidad de género en la F.T. generando una incidencia positiva en la gestión de las unidades militares.

### ***Objetivos Específicos***

- Proponer talleres de trabajo para mejorar los factores de la cultura organizacional del trabajo en equipo y liderazgo en las unidades militares de la F.T.
- Proponer una matriz de evaluación que permita medir cuantitativamente la implementación de los factores de trabajo en equipo y liderazgo de la cultura organizacional en las Unidades de la F.T.
- Proponer un modelo por procesos para la implementación de la cultura organizacional en las unidades militares de la F.T.
- Proponer una estructura organizacional para la creación del Centro de Liderazgo del Ejército que permita implementar el factor de liderazgo en las unidades de la F.T.

## **Fundamentación de la propuesta**

Como se ha explicado a lo largo de esta investigación, las políticas de equidad de género de las FF.AA. se crearon con un objetivo fundamental: prevenir cualquier tipo de discriminación en las FF.AA.; sin embargo, se pudo constatar y evidenciar que su implementación y aplicación ha tenido muchos retos y no se ha logrado realizar completamente hasta la presente fecha. Es así que investigando las raíces que están ocasionando este fenómeno y bajo la guía de algunos investigadores del tema, se identificó a la cultura organizacional como un factor que juega un papel fundamental para lograr este objetivo. Para conseguir que las unidades militares tengan una elevada cultura organizacional, se propone centrar el estudio y la ejecución de actividades basados en cuatro pilares fundamentales:

- Procesos que permitir ejecutar y controlar a la cultura organizacional dentro de las unidades militares.
- Talleres de trabajo para fomentar actividades en equipo y eliminar las barreras que pueden existir por tipos de género.
- Creación del centro de liderazgo del Ejército para perfeccionar líderes que conduzcan a sus subordinados a alcanzar los objetivos propuestos; y,
- Evaluación de los factores que conforman la cultura organizacional para ir controlando su avance y su implementación en las unidades militares.

### ***Procesos***

La administración por procesos garantizará que la cultura organizacional sea una actividad administrativa en las unidades militares. Gestión por procesos garantiza que exista una interrelación entre todas las actividades que se realiza en una empresa. Las instituciones que funcionan por procesos garantizan que todos cumplan la función. “[G]estión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la em-

presa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Carrasco, 2005). Al incluir en el mapa de procesos de las unidades militares a la cultura organizacional, estaremos garantizando que se cumpla con los principios de la gestión de la calidad lo que permitirá que se alcancen los resultados con más eficiencia y eficacia. Para el caso de estudio, estaremos garantizando la aplicación de las políticas de equidad de género en las unidades militares de la F.T.

### ***Talleres técnicos***

Motivar e incentivar a realizar el trabajo en equipo fortalece y mejora la cultura organizacional. El trabajo en equipo es una habilidad “dinámica, multidimensional y con múltiples categorizaciones dada su complejidad, ésta supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, realizando actividades de intercambio de información, asignación de responsabilidades, resolución de conflictos, y una contribución a la mejora y desarrollo colectivo” (Herrera, 2017). Los talleres permitirán que el personal de las unidades militares adquiera competencias y habilidades para valorar al grupo en el cual están asignados, para que trabajen en conjunto a fin de alcanzar los objetivos propuestos y que sin distinción del género que exista en el grupo, hombre o mujer, todos deben arrimar el hombro para conseguir y cumplir la misión de la unidad.

### ***Centro de liderazgo***

El Centro de liderazgo del Ejército será el responsable de capacitar a los líderes de las unidades militares de la F.T. en todos los grados para cumplir a satisfacción con esta responsabilidad. La clave para conseguir el éxito de los ejércitos modernos se basa en el desarrollo eficiente del liderazgo, el cual se fundamenta en la articulación de un sistema de selección y formación adecuado en donde las siguientes líneas de acción ayudan a desarrollar un liderazgo militar en los futuros sistemas de seguridad complejos

e inciertos: perfilar el concepto de liderazgo militar; avanzar con la definición de sistemas, modelos y conceptos; potencia la cultura de desarrollo del liderazgo; ampliar los procedimientos de formación y perfeccionamiento; desarrollar la preparación frente a la complejidad, incertidumbre y cambio (López, 2012). Contar con líderes que asuman con eficiencia y eficacia los retos que nos presentan los nuevos escenarios es esencial para guiar a las unidades militares en la consecución de los objetivos planteados.

### ***Evaluación***

Controlar la implementación y/o aplicación de los procedimientos que causan impacto en las personas se convierte en un reto que las empresas deben realizarlo eficientemente. La cultura organizacional es la base que permite que los cambios en los sistemas, como la inclusión de las mujeres en escenarios militares, tenga el efecto para el cual fueron creados. La cultura organizacional guía el camino de las empresas, “la cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos ...se evidencia la necesidad de disponer de procedimientos que permitan evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal” (Serrate-Alfonso, 2014). La evaluación es fundamental para verificar que los procesos o procedimientos de la cultura organizacional se ejecutan, permitiendo de esta manera que se alcance la misión de la Unidad militar

### **Diseño de la propuesta**

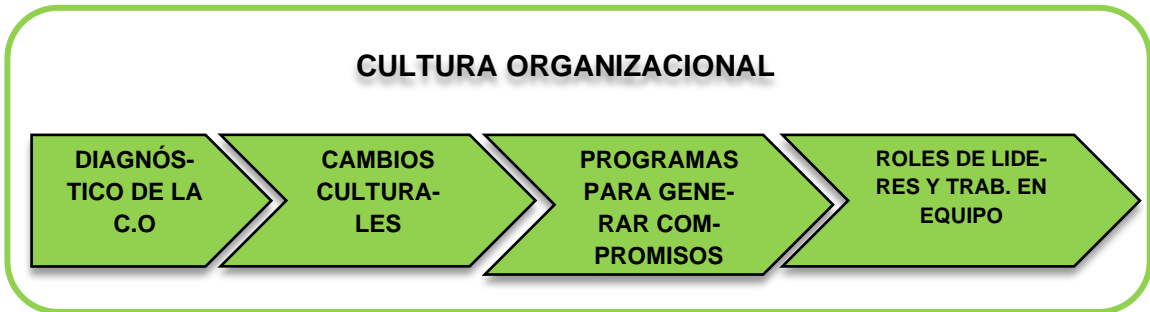
#### ***Mapa de Procesos de la Cultura Organizacional***

Para lograr que la cultura organizacional sea parte de las unidades militares se requiere de la incorporación de un nuevo proceso dentro del mapa de procesos de las unidades militares tipo batallón/grupo, brigada y división. A continuación, se presenta la estructura que debe tener el proceso de cultura organizacional, así como la ficha del proceso a fin de lograr que sea parte de las actividades que cumplen las unidades militares, para lograr que se enraíce en los procedimientos del personal militar y que los

cambios propios de los nuevos escenarios que se presentan, no ofrezcan resistencia ni riesgo a su implementación.

**Figura 19**

*Esquema de la cultura organizacional*



**Figura 20**

*Ficha del proceso de cultura organizacional*

<b>Proceso:</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Código del Proceso:</b>	<b>C.O</b>
	<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Administrar el proceso de cultura organizacional mediante una adecuada administración del comportamiento del talento humano (oficiales, voluntarios y servidores públicos) de las unidades militares, para garantizar el compromiso de todos los que conforman la F.T.</p> <p><b>DISPARADOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas del Gobierno Central.</li> <li>• Talleres para fortalecer el trabajo en equipo.</li> <li>• Lineamientos del Comando de la F.T.</li> </ul>

<p><b>Descripción:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cupos asignados por la F.T para asistir a curso en el Centro de Liderazgo del Ejército (CLE).</li> </ul> <p><b>ENTRADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de género de las FF.AA.</li> <li>• Talleres de trabajo.</li> <li>• Hoja de Vida de docentes.</li> <li>• Informe de evaluación del liderazgo.</li> <li>• Nómina de participantes.</li> <li>• Ordenes generales.</li> <li>• Programas y proyectos para la vinculación.</li> <li>• Cupos para el CLE.</li> </ul> <p><b>SUBPROCESOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional</li> <li>2. Cambios Culturales</li> <li>3. Programas para generar compromisos</li> <li>4. Roles de líderes y trabajo en equipo.</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instructivo:</b> Documento mediante el cual se emiten disposiciones, responsabilidades para diferentes actividades que se desarrollen en la Unidad militar como son: talleres, reuniones de evaluación y eventos de socialización.</li> </ul>

**Productos/Servicios  
del Proceso:**

- **Nómina de participantes:** Documento en el cual consta todo el personal militar que participa en los talleres de capacitación y en los cursos de capacitación dictados por el CLE.
- **Matriz de docentes:** Matriz que exige el Modelo Educativo de Fuerzas Armadas, en la que se registra información de los instructores capacitados en técnicas de trabajo en equipo y liderazgo.
- **Inventario de talleres para fomentar el trabajo en equipo:** Documento que contiene el listado de todos los talleres que deben ejecutarse en cada Unidad militar para fomentar el trabajo en equipo.
- **Plan de Clase:** Documento curricular donde se describen todas las actividades a desarrollarse en el aula, métodos, procedimientos y técnicas para el proceso de enseñanza-aprendizaje, evitando la improvisación, pérdida de tiempo y recursos.
- **Portafolio del docente:** Carpeta que contiene las evidencias de los talleres realizados. Provee a los participantes e instructores de elementos sobre los cuales orientar el trabajo de aprendizaje.
- **Informe final de talleres:** Documento que recoge información del resultado de la ejecución de los talleres.
- **Matriz de necesidades de recursos y medios:** Documento mediante el cual se detalla todos los requerimientos de medios y recursos para el desarrollo de los talleres.
- **Informe sobre las actividades en el CLE:** Documento que recoge la información sobre técnicas de liderazgo

	obtenidas por los oficiales participantes que asistieron a la capacitación en el CLE.
<b>Tipo de Proceso:</b>	Apoyo
<b>Responsable del Proceso:</b>	Jefe del Administrativo
<b>Tipo de cliente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficiales.</li> <li>• Voluntarios.</li> <li>• Servidores Públicos</li> </ul>
<b>Marco Legal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica de Educación Superior</li> <li>• Modelo Educativo de Fuerzas Armadas.</li> <li>• Manual de Educación de la Fuerza Terrestre 2020</li> <li>• Políticas públicas de equidad e igualdad de género.</li> <li>• Política de género de las FF.AA.</li> </ul>

### ***Mejorar la Cultura Organizacional en las unidades militares de la F.T.***

Mejorar la cultura organizacional requiere de actividades que involucren la participación de todos los integrantes de una institución. Para conseguir este fin, el líder toma un papel fundamental que permitirá incrementar y consolidar el cambio de cultura organizacional tanto en hombres como en mujeres. Existen herramientas importantes como los trabajos en equipo que se materializan en talleres que integran a todos los participantes de una institución y permiten fortalecer los factores de la cultura organizacional como el trabajo en equipo y el liderazgo. A continuación, se presentan tres talleres propuestos por el Instituto Aguascalentense de las Mujeres de la República de México (IAM).



## TALLER 1

**Técnica:** LO MEJOR DE MÍ...

**Objetivo:** Que los y las participantes identifiquen en que etapas de la vida se va formando las identidades masculina y femenina.

**Materiales:** Juguetes diversos

**Tiempo:** 40 minutos.

**Desarrollo:** El/la instructora pedirá a los participantes que:

- Se relajen.
- Cierren sus ojos
- Respiren profundamente y exhalen por la boca, dos o tres veces.
- Recuerden su infancia. Elijan recuerdos de su infancia en los cuales jugaban, recordando si eran juegos en grupo o individuales, sus juguetes, etc.
- Pretendan, por unos minutos, que son niños y niñas otra vez.
- Una vez recuperados sus recuerdos, tomen los juguetes que se encuentran en el centro del salón.
- Jueguen con estos juguetes durante unos minutos.

Al terminar, regresen al tiempo y espacio actual y respondan preguntas acerca de lo que experimentaron en esta regresión a la infancia, como las siguientes:

¿Cómo se sintieron? ¿Qué juguete era su preferido en la infancia y por qué?

¿Con quién jugaban?

¿En qué lugar o espacio jugaban?

¿Cuáles eran los juegos de los niños? ¿Cuáles eran los juegos de las niñas? ¿Cuál era su personaje preferido o a quién admiraban?

¿Cuáles eran los atributos que encontraban en el personaje?

## TALLER 2

### **Técnica:** IDENTIDAD...

**Objetivo:** Ubicar el valor social que se tiene de lo femenino y de lo masculino por medio del lenguaje, así como reflexionar sobre las causas de la desvaloración de las características femeninas y masculinas.

**Material:** Hojas de rotafolio; plumones de colores; cinta adhesiva.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Desarrollo:** El/la instructor/a divide al grupo en subgrupos dependiendo del número de participantes; y les pide que escriban, en las hojas de rotafolio, una lista de palabras que se utilizan en femenino y masculino, así como su significado. Para realizar esta actividad les darán diez minutos.

- En plenaria, con una discusión dirigida, el grupo revisa las listas de palabras y sus significados. Para que el impacto de la actividad surta efecto, se recomienda empezar por definir la palabra en masculino y después en femenino.
- Cuando los/las participantes han descubierto el sentido de la técnica, reflexionar con el grupo acerca de las risas, equivocaciones y/o evocaciones ante cada una de las palabras definidas.
- Finalmente, es importante invitar a que las personas participantes concluyan y relacionen el tema tratado con las reflexiones de la actividad realizada.

Dentro de las conclusiones, el/la facilitador/a enfatizará, como seguramente surgirá en los comentarios, que las palabras en masculino tienen una valoración de superioridad o positivas; mientras que las utilizadas en femenino tienden a la inferioridad o a tener cargas negativas.

### TALLER 3

**Técnica:** SOCIODRAMA ¿Y YO? ¿TENGO PODER?

**Objetivo:** Los/las participantes identificarán el uso del poder en las relaciones entre hombres y mujeres, así como sus consecuencias.

**Material:** Guiones escritos para cada equipo. Para la representación se utilizarán elementos que las personas lleven consigo.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Desarrollo:**

- Dividir al grupo en cuatro subgrupos. Entregar a cada uno el “guion”, que contendrá las situaciones y las formas de poder que se deberán representar.
- Cada equipo tendrá 5 minutos para preparar su representación, y tendrá otros 5 minutos para presentarla.

Al terminar las representaciones, analizar en una plenaria los contenidos y las consecuencias de la utilización del poder.

**Guiones**

**Poder con:** Lo que logras cuando trabajas con otras personas en un grupo y con el esfuerzo y el trabajo de todas alcanzan lo que se proponen.

**Poder sobre:** La capacidad de influenciar a una persona para que haga lo que deseas, a través de la coacción el chantaje o manipulación.

**Poder para:** Permite controlar y manejar una situación según tus necesidades. Es la capacidad para resolver un problema, entender un trabajo o aprender una nueva habilidad.

**Poder interno:** Es una fuerza que existe dentro de ti, cuyas fuentes son la autoaceptación y el autorrespeto. Este poder sólo te lo puedes dar a ti misma o a ti mismo.

## **Creación del Centro de Liderazgo del Ejército**

El Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) debe tener las capacidades y competencias para formar a los futuros líderes de la F.T. Su estructura militar debe permitir proporcionar de herramientas modernas, útiles y necesarias para que los líderes militares puedan ejercer el mando de manera más eficiente y, por sobre todas las cosas, que sepan llegar a sus subordinados a fin de que ellos los sigan por las cualidades y virtudes que ellos demuestran. Lo ideal es el MANDO CON LIDERAZGO, que se refiere a la condición ideal a la que todo comandante debe aspirar, se alcanza cuando la autoridad militar ha recibido su nombramiento legal del mando y este se refuerza con el liderazgo personal, independientemente del grado o puesto que ocupe, este es el objetivo y el pilar fundamental de este nuevo paradigma. El mando con liderazgo es una forma ideal de ejercer la autoridad formal del mando de manera tal que inspire confianza en los subalternos y subordinados preocupándose por su desarrollo personal, siendo un ejemplo en la práctica de valores y virtudes militares, demostrando carácter y competencias personales y profesionales acorde con las exigencias y las responsabilidades del mando.

Como se pudo apreciar en la matriz propuesta para medir la cultura organizacional, el LIDERAZGO es clave en cualquier estructura militar y fundamentalmente cuando se debe trabajar en cambios de cultura organizacional. Para todos es conocido que la institución militar tiene alrededor de 192 años de existencia, sus actividades datan desde tiempos muy atrás y es deber de quienes actualmente estamos en la institución el buscar su actualización e involucrarla en la corriente institucional que se vive actualmente. Los paradigmas, las experiencias pasadas, lo que por costumbre se hacía o se hace, necesita un punto de quiebre para que podamos involucrarnos y ser parte de esos nuevos escenarios a los que actualmente tiene que enfrentar las instituciones que datan de tantos años de creación, por tal motivo, trabajar en la cultura organizacional requiere

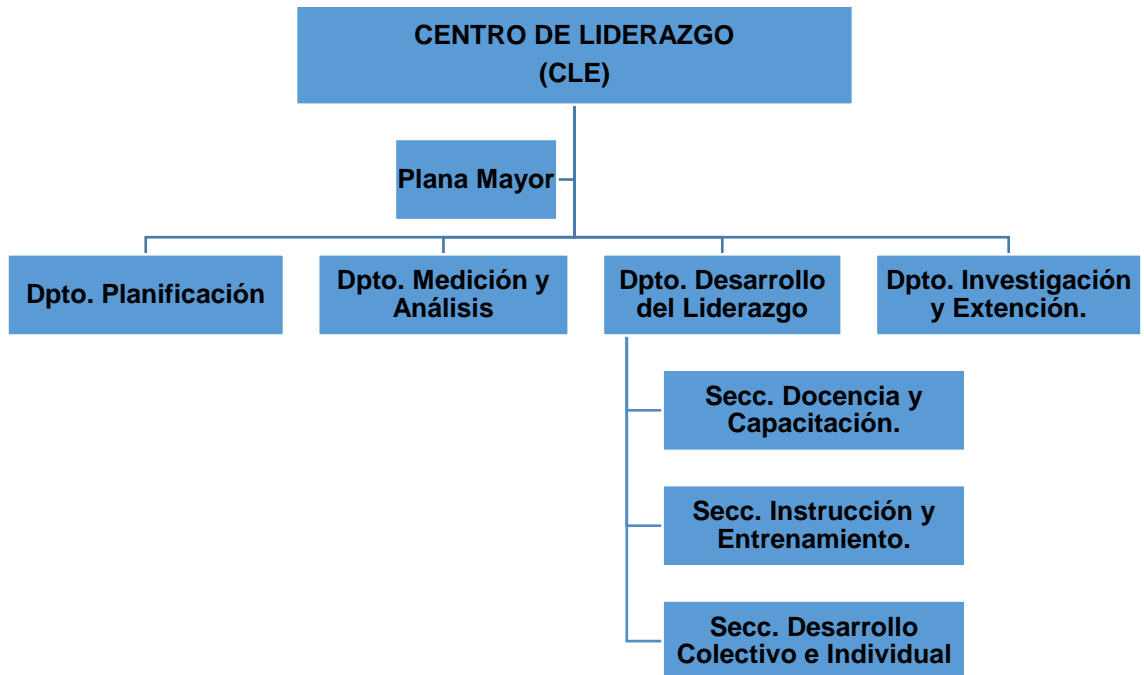
de líderes preparados y comprometidos a romper esos paradigmas que permitirán al entorno militar aceptar y ser parte de los escenarios que actualmente se viven en nuestro país. Ese es el principio y el objetivo del CLE, preparar académicamente y prácticamente a los futuros comandantes y líderes de las unidades militares, quienes deben enfrentar los escenarios actuales en cada jurisdicción donde sean asignados.

El CLE se sustenta en un sistema informático que permita la comunicación con todo el ejército en lo correspondiente al fortalecimiento de liderazgo, este sistema puede ser bautizado como SILEE (Sistema de liderazgo del ejército ecuatoriano) y deberá ser dependiente del Comando de Operaciones Terrestres (COT) que es el nivel jerárquico más alto para el alistamiento operacional y la conducción de operaciones militares y desde ahí, a través del SILEE se podrá transferir el conocimiento a todas las unidades de la F.T.

A continuación, se presenta una propuesta de estructura orgánica básica pero muy práctica que permita brindar los servicios necesarios para cumplir con la misión del CLE. Este centro debe estar formado por personal militar y civil con un alto grado de preparación académica (psicólogos, metodólogos, educadores, informáticos) y también con personal militar con experiencia militar en las unidades que integran el trabajo real con la parte doctrinaria.

**Figura 21**

*Propuesta de orgánico estructural de un Centro de Liderazgo*



El departamento de desarrollo del liderazgo se constituye en el proceso agregador de valor que existe en el CLE, el mismo que tiene como roles los siguientes:

- Generar e implementar acciones y herramientas para desarrollar y fortalecer el liderazgo en los integrantes del Ejército.
- Diseñar y proponer contenidos y acciones que permitan el desarrollo progresivo de los atributos y competencias en los procesos formativos de la línea de carrera del oficial y del Cuadro Permanente.
- Diseñar y proponer acciones y herramientas que permitan el desarrollo y fortalecimiento de los atributos y competencias en los procesos de instrucción y entrenamiento que realizan las unidades.

- Desarrollo de personal, se encarga de la ejecución de la Medición Multidireccional de Liderazgo (MML), para la autoconciencia. También del uso de material de apoyo para el fortalecimiento del liderazgo.


***Instrumentos para Evaluar la Cultura Organizacional***

A fin de comprobar que la cultura organizacional se implemente en cada Unidad militar se propone un instrumento de evaluación para controlar si implementación. Es así que se plantea la siguiente matriz que permitirá a los comandantes de las unidades ir verificando que los factores de la cultura organizacional se puedan implementar.

La aplicación de procedimientos de evaluación muestra el estado actual de los factores de la cultura organizacional, y como estos están posicionados en la FT. Los resultados obtenidos permitirán identificar qué factores de la cultura organizacional están siendo afectados directamente o desfavorablemente en la efectividad que tienen los grupos y a la hora de diseñar las estrategias para mejorar a partir de un programa de intervención (Serrate-Alfonso, 2014).

**Tabla 6**

*Formato para evaluar la cultura organizacional*

		<b>EJERCITO ECUATORIANO</b>					
		<b>FUERZA TERRESTRE</b>					
El objetivo de la presente encuesta es evaluar la <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> en su Unidad Militar							
GRADO: _____ FECHA: _____							
A continuación indique si esta en <b>DESACUERDO</b> o <b>DE ACUERDO</b> con las siguientes propuestas:							
<b><i>Coloque una X en sus respuestas</i></b>							
<b>MDES</b>	:	<b>MUY EN DESACUERDO</b>					
<b>D</b>	:	<b>En DESACUERDO</b>					
<b>ND-NDES</b>	:	<b>Ni de acuerdo , ni en desacuerdo</b>					
<b>DA</b>	:	<b>De ACUERDO</b>					
<b>TDA</b>	:	<b>Totalmente De ACUERDO</b>					

<b>A- LIDERAZGO.-</b>						
<b>a.- Comandante.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
1	Su comandante le escucha, le apoya y da viabilidad a las necesidades personales					
2	Su comandante mantiene informado al personal sobre las disposiciones emitidas por el escalón superior para el cumplimiento de la misión					
3	Usted, respalda y ayuda en su nivel al comandante en el cumplimiento de los objetivos de la Unidad					
<b>b.- Recompensa.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
4	Los incentivos y reconocimientos son distribuidos en forma justa por el comandante					
5	En la Unidad los que se desempeñan mejor en su trabajo, obtienen un mayor reconocimiento por parte de sus superiores					
6	En la Unidad existen las recompensas para el personal militar que se han destacado en diferentes actividades					
<b>c.- Innovación.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
7	En la Unidad se han realizado cambios operativos y administrativos en beneficio del personal					
8	El Comandante le permite presentar sugerencias de cambios en beneficio de la unidad					
9	El Comandante ha realizado gestiones para adecuaciones de las instalaciones en su unidad					
<b>d.- Confort.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
10	La Unidad dispone de instalaciones que brindan un adecuado ambiente de trabajo y para el descanso					
11	Existe en la Unidad un adecuado ambiente laboral y camaradería entre compareños					
12	Considera usted que la distribución física del área e instalaciones de su trabajo le permiten trabajar en forma eficiente y cómoda					
<b>e.- Moral.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
13	Describiría Ud., como muy buena la calidad del rancho de la Unidad					
14	En la Unidad se aplican sanciones indebidas al personal militar					
15	La función que usted cumple esta conforme a su arma, servicio o especialidad y perfil					
16	En la Unidad se desarrollan las actividades deportivas recreativas consideradas en la respectiva planificación anual					



<b>B.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</b>						
<b>a.- Estructura.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
17	En la Unidad las políticas, normas y reglas Institucionales han sido expuestas en forma clara					
18	Las tareas que usted desempeña corresponden a su función y estructura orgánica de la unidad militar					
19	En la Unidad se da cumplimiento a la Directiva de Régimen Laboral Militar					
<b>b.- Toma de decisiones.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
20	Las decisiones que toma el Comandante son en beneficio del personal y de la unidad					
21	Las autoridades le permiten participar en la toma de decisiones en casos especiales					
22	Usted, en su nivel toma decisiones en beneficio de la Institución					
<b>c.- Comunicación.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
23	Entre superiores y subalternos existe una adecuada comunicación					
24	La información de interés, se la conoce de manera rápida y oportuna					
25	En su Unidad, todo lo que hay que hacer está claro, preciso, porque existe una buena relación de comunicación					

<b>C.- CULTURA ORGANIZACIONAL:</b>						
<b>a.- Identidad.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
26	Usted esta comprometido en el cumplimiento de los objetivos de la Unidad					
27	Usted se encuentra orgulloso de ser parte de esta Unidad					
28	Usted, se siente a gusto trabajando en esta Unidad					
<b>b.- Cooperación.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
29	Existen buenas relaciones de trabajo con mis compañeros de la Unidad					
30	En la Unidad, puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
31	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas/dependencias son frecuentes					
<b>c.- Motivación.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
32	En la Unidad existen estímulos, recompensas en casos especiales para el personal					
33	Usted, se esfuerza por actuar eficientemente en su trabajo					
34	Usted, motiva a sus compañeros en el trabajo					

<b>D.- CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN:</b>						
<b>a.- Personal capacitado.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
35	La Unidad cumple con la capacitación anual y le ha capacitado a usted para cumplir su función adecuadamente					
36	En la Unidad le dan oportunidad para realizar los cursos en las diferentes especialidades militares					
37	Usted, se capacita por su cuenta o realiza cursos que la Institución no le pague					
<b>b.- Cumplimiento de las normas vigentes.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
38	La Unidad militar le da ha conocer las normas, directivas vigentes y nuevas					
39	En el cumplimiento de la misión, usted acata la instrucción, manuales, reglamentos y leyes militares					
<b>c.- Personal preparado física e intelectualmente.-</b>		<b>MDES</b>	<b>D</b>	<b>ND-NDES</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
40	¿La Unidad dispone de un plan de entrenamiento físico y cuenta con instalaciones para la preparación física?					
41	¿Usted, tiene problemas en pruebas físicas debido a discapacidad o enfermedad?					
42	¿Usted, tiene registrado en el SIPER un grado de discapacidad?					

### **Metodología para ejecutar la propuesta**

El presente trabajo de investigación basa su desarrollo en la metodología utilizada por el Ejército chileno bajo el modelo integral de liderazgo (MILE) que fomenta el desarrollo del personal, la docencia y capacitación, la instrucción y el entrenamiento y la investigación y extensión. Otra metodología utilizada es el modelo de gestión presentado por el instituto aguascalentense de las mujeres de la república de México que fomenta la igualdad en la vida cotidiana de las personas como un derecho inapelable de las mujeres y donde se promueve que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades dejando de lado los parámetros de masculinidad o feminidad y prevaleciendo la condición humano por sobre cualquier interés personal o estos grupos, para lo cual los talleres grupales han sido una herramienta y un camino fundamental que permite alcanzar estos objetivos.

También se empleó la metodología utilizada por Álvaro Carillo para la medición de cultura organizacional la cual se basa en análisis previos de investigaciones relacionadas a la cultura organizacional que luego de ser agrupadas utilizando los factores determinantes de la cultura organizacional de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera y las características básicas de Robbins y Judgey permiten obtener herramientas reales para evaluar la cultura organizacional en instituciones públicas y privadas. Finalmente, el modelo de gestión por procesos de la ESMIL es quien guía la caracterización del proceso de cultura organizacional adaptado a la necesidad presentada en las unidades militares de la F.T.

## Referencias

- Abramo, L. W. (2006). Trabajo decente y equidad de género en América Latina. *Internacional del Trabajo*, 15.
- Benavente, M. (Octubre de 2014). *Comisión económica para América Latina y El Caribe*. Obtenido de [repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37226/51420376\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37226/51420376_es.pdf)
- Bobbio, L. &. (2010). Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú. *Revista peruana de epidemiología*, 14(2), 1-6.
- Carrasco, J. B. (2005). *Gestión de procesos*. Quito: Edit. Evolución.
- Carreiras, H. (2006). *Gender and the military: women in the armed forces of western democracies*. Estados Unidos: Routledge.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4.
- Castrillón, L. &. (2013). Mujer y Fuerzas Armadas en el contexto sudamericano: una visión desde Chile. *ESD Estudios de Defensa y Seguridad*, 91-116.
- Cawkill, P. R. (2009). Women in ground close combat roles: The experiences of other nations and a review of the academic literature. *Defense Science and Technology Laboratory, Porton Down.*, sp.
- Chile, E. d. (5 de Diciembre de 2019). *Las mujeres militares en el Ejército de Chile*. Obtenido de <https://www.facebook.com/ejercitochile/posts/10162575549500384>
- Chile, M. d.-G. (2015). Obtenido de Segundo Plan de Acción Nacional para la implementación de la Resolución del Consejo de Seguridad de la organización de las Naciones Unidas 1325/2000: <https://www.defensa.cl/temas-de-con>
- Duarte J, G. J. (2016). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo. *Revista CS*, 107-158.
- Echeverría, C. (1994). Apuntes sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas. *Cuadernos de estrategia*, 67-86.
- Ecuador, C. d. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Dejemos el pasado atrás : [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Revista de Educación*, 122-139.

- Fossi, L. C. (2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(25), 47-63.
- Hernández, F. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Herrera, R. F. (2017). Diagnóstico del trabajo en equipo en estudiantes de ingeniería en Chile. *Formación universitaria*, 10(5), 49-58.
- Línea, E. B. (2018). Obtenido de Angela Merkel:  
<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/merkel.htm>
- López, C. M. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Pre-bie3*, (4), 34.
- Lorena, F. (2016). *Políticas Públicas de igualdad de género en Chile y Costa Rica*. Obtenido de Un estudio comparado: <http://eprints.ucm.es/38021/1/T37316.pdf>
- Lucero, M. (2009). Las mujeres en las fuerzas armadas argentinas. Breve análisis sobre su participación y estado actual de la situación. *UNISCI*, 36-49.
- Maire, J. y. (12 de junio de 2018). Obtenido de Diagrama de Ishikawa:  
<https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>
- Martínez, S. R. (2015). Bienestar psicológico y laboral en los docentes: un estudio empírico correlacional. *ARANDU UTIC*, 2(1), 123-148.
- Masson, L. (2009). *Reflexiones teóricas en el diseño de la agenda de género en el sector Fuerzas Armadas. Paper presentado en el Seminario Regional Género y Fuerzas Armadas*. Buenos Aires.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Obtenido de Revista researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/303895876\\_Metodos\\_y\\_Disenos\\_de\\_Investigacion\\_Cuantitativa](https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa)
- Nacional, M. d. (2013). Política de género de las Fuerzas Armadas del Ecuador. En M. d. Nacional, *Políticas de género*. Quito: David Andrade.
- Ospina Quiroga, L. L. (2018). *Características de la cultura organizacional en el Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia*. Bogota.
- Podestá, M. Á. (2012). Obtenido de La cultura organizacional militar:  
[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:gBEXzEDT-nUJ:scholar.google.com/+la+cultura+organizacional+en+las+instituciones+militares&hl=en&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:gBEXzEDT-nUJ:scholar.google.com/+la+cultura+organizacional+en+las+instituciones+militares&hl=en&as_sdt=0,5)
- Quintana Peña, A. (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*. Lima.

- Rico-Ruiz, C. (2013). La igualdad de género en las fuerzas armadas desde una perspectiva constitucional. *IEE*, 1-15.
- Serrate-Alfonso, A. P.-V.-P.-O. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Tapia Duche, K. G. (2019). *Análisis de la ejecución de las políticas de inclusión de género en las Fuerzas Armadas ecuatorianas en el periodo 2012-2017*. Quito: Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2019.
- Telégrafo, E. (9 de julio de 2020). *Sociedad*. Obtenido de Teniente ecuatoriana se convierte en la primera mujer en liderar un escuadrón de combate: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/primera-mujer-fae-helicoptero-ecuador>
- Unidas, N. (31 de Octubre de 2000). Obtenido de Consejo de Seguridad: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2006/1759.pdf>
- Unidas, N. (8 de Febrero de 2017). *Artículo 7: el derecho a la igualdad ante la ley*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2018/11/1445981>
- Unidas, N. (2020). *Observatorio de Igualdad de Género*. Obtenido de Políticas de igualdad de género: <https://oig.cepal.org/es/politicas-justas>
- Universo. (23 de julio de 2019). *Comunidad* . Obtenido de 67 mujeres culminaron la conscripción y son las primeras soldados de reserva del Ecuador: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/07/23/nota/7438887/67-mujeres-culminaron-conscripcion-son-primeras-soldados-r>
- Universo, E. (19 de abril de 2018). *Mujeres podrán hacer la conscripción militar voluntaria en Ecuador por primera vez*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/19/nota/6722097/mujeres-podran-hacer-conscripcion-militar-voluntaria-ecuador>
- Zambrano, C. M. (2011). Políticas de equidad de género en las Fuerzas Armadas. Impactos en la cultura institucional militar. *Revista Científica " General José María Córdova"*, 9(9), 69-93.

## ANEXOS