

Cómo romper el techo de Kevlar

Un caso de seguridad nacional para la integración total de hombres y mujeres en el Ejército de EUA

Mayor Jacqueline S.L. Escobar, Ejército de EUA

El ex secretario de defensa, Leon Panetta, eliminó la prohibición en cuanto a la participación de mujeres en roles de combate, el 24 de enero de 2013.

EN JUNIO DE 1975, un joven cadete en la Academia Militar de EUA, junto con un grupo de compañeros de clase, recibió el título de Teniente Segundo en el Ejército. Después de cuatro años en los que marchó al paso de los “Airborne Ranger” y recibió tutoría de oficiales que llevaban las insignias de *Ranger* en sus uniformes, este cadete escogió la infantería como su especialidad militar. Luego, asistió al curso básico para oficiales de infantería y a la Escuela *Ranger* y, lideró tropas exitosamente tanto en el nivel táctico como operacional. Dedicó algunos años a la tutoría de cadetes en su alma mater antes de asumir el mando de un batallón y una brigada en el Fuerte Bragg y, con el tiempo, llegó a ser el Comandante de todas las fuerzas de EUA en Irak. Este integrante de la Promoción de 1975 es el general, Lloyd Austin, actual Subjefe de Estado Mayor del Ejército de EUA.¹

Luego de solo cinco años de que Austin hubiera egresado, otra joven cadete egresó de la Academia Militar de EUA. Esta cadete marchó al mismo ritmo, recibió tutoría por parte de muchos de los mismos oficiales y también quiso unirse a la infantería. Cuando estaba en la Academia Militar,

esta cadete, activamente, buscó experiencias de adiestramiento de infantería, asistió al Curso de Adiestramiento de Operaciones Selváticas en Panamá y a la Escuela Aerotransportada en el Fuerte Benning. Sin embargo, el formar parte de la infantería, no fue una opción para Lillian Pfluke. Al ser excluida de su primera elección de especialidad militar debido a su género, optó por unirse al Cuerpo de Artillería. Si bien, el mantenimiento no era su elección profesional de preferencia, se destacó en el desafío de liderar a soldados. Muy parecida al general Austin, con sus habilidades y liderazgo, Pfluke ascendió en grado en el cuerpo de oficiales y se distinguió en toda posición de liderazgo clave que ocupó. Si bien era una oficial de mantenimiento, mantuvo su meta personal de comandar a tropas en combate. Sin embargo, mientras ascendía en grado, se dio cuenta de que en vista de que era mujer, su sueño no se haría realidad. Al reflexionar sobre esta realidad, Pfluke expresó lo siguiente: “El Ejército prefería más escoger a hombre menos calificados que a mujeres más calificadas para ocupar posiciones de liderazgo clave debido a la política y a una actitud profundamente arraigada y arcaica. De hecho, [el Ejército] desesperadamente luchaba para hacerlo... y yo deseaba formar parte de la Liga A y ser una integrante colaboradora del equipo titular”.² Así que, la Mayor Pfluke tomó la triste decisión de salirse del Ejército en 1995.

La Mayor Jacqueline S.L. Escobar es instructora en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de Política estadounidense y una Maestría de la Universidad

de Columbia. Ha servido con el 27º Batallón de Apoyo, 4º Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División de Caballería en Mosul, Irak y en el Fuerte Bliss, estado de Texas.



Soldados recargan sus fusiles M16 mientras llevan a cabo un entrenamiento de puntería en el programa de Evaluación y Selección de Apoyo Cultural, patrocinado por la Escuela y Centro de Guerra Especial John F. Kennedy del Ejército de EUA en el Campamento Mackall, estado de Carolina del Norte, 8 de junio de 2011. El programa prepara a equipos conformados, en su totalidad, por mujeres para apoyar a las fuerzas de operaciones especiales en las zonas de combate.

La falta de mujeres en los niveles más altos tiene que ver más con la eficacia que con la injusticia. El Ejército pierde cuando relega de servir al país a personas como Lillian Pfluke porque solo se les permite servir como aguateros cuando podrían estar jugando como centrocampista.

La necesidad de redactar el presente artículo surgió de dos clases de liderazgo a las que asistí en la escuela de postgrado en la Universidad de Columbia. En los dos cursos, analicé cómo la diversidad en los cuerpos que toman decisiones lleva a mejores decisiones y cómo las organizaciones con el más alto porcentaje de mujeres en sus comités ejecutivos, consistentemente, funcionan mejor que las organizaciones con un mínimo porcentaje de las mismas. Una de las lecturas asignadas del curso era el informe del *The White House Project* (Proyecto Casa Blanca) sobre cómo comparar el liderazgo de mujeres. En el mismo se analizaron diversas profesiones en

Estados Unidos y se evaluó cada profesión según la incorporación del liderazgo de mujeres. Ninguno de los sectores estudiados obtuvo gran éxito, no obstante, desalentada (no me sorprendió) que las fuerzas armadas hiciera el peor trabajo de todas las profesiones analizadas en el estudio.³ Esto despertó una pregunta fundamental —si la diversidad de liderazgo es muy buena para las organizaciones, ¿cómo puede ser que una profesión tan importante como la militar se dé el lujo de ocupar la peor posición cuando se trata de cualquier tipo de comparación de liderazgo?

En 1948, el Congreso aprobó la Ley de Integración de Mujeres en las Instituciones Armadas, en la que se autoriza el servicio de mujeres como integrantes regulares de las Fuerzas Armadas de EUA. En ese entonces, el grado permanente más alto que podía obtener una mujer era el de Teniente Coronel y la fuerza no podía estar compuesta por más de dos por ciento de mujeres. Aproximadamente

20 años después, se eliminaron los límites de dos por ciento y los límites de grado. Un poco más de dos década después, en 1988, el Departamento de Defensa aprobó la “regla de riesgos” para eximir a las mujeres de asignaciones cerca de las unidades de combate, pero seis años después, la misma fue eliminada.⁵ En la actualidad, el Ejército tiene su primera General de cuatro estrellas y el Ejército activo está compuesto por más de 13 por ciento de mujeres.⁶

El Ejército ha dado grandes pasos en la incorporación de talentosas mujeres, pero todavía queda mucho por hacer. Las Fuerzas Armadas de EUA no pueden lograr su máxima capacidad hasta tanto nuestro sistema de personal, completamente, integre a mujeres en todos los aspectos de las instituciones militares y en todos niveles de liderazgo. Los encargados de tomar decisiones estratégicas, sobre todo, los oficiales generales, moldean el futuro de las Fuerzas Armadas de EUA y dirigen el uso del poder militar del país para apoyar la seguridad nacional. La política actual que dictamina dónde las personas pueden servir y qué trabajos pueden desempeñar, según el género, crea un “techo de Kevlar” que impide a un número desproporcionado de mujeres, alcanzar la cima del escalón militar. En consecuencia, el Ejército y su misión pierden valiosas perspectivas y opiniones

de oficiales talentosas. Si una organización elige entre alternativas, el costo de la oportunidad es el beneficio perdido como resultado de la opción no escogida. El que el Ejército no haya incorporado eficazmente los talentos de mujeres crea un alto costo de oportunidad insosteniblemente en cuanto a la seguridad nacional. Cuando Estados Unidos limita su capital humano, no optimiza su capacidad en la toma de decisiones estratégicas. Por lo tanto, esto verdaderamente es un asunto de seguridad nacional porque las Fuerzas Armadas no alcanzan todo su potencial, ya que la ley federal excluye a la mitad de la reserva de talentos de EUA de participar en el combate terrestre.

En el presente artículo, no se discutirá la ecuanimidad, ni excesivamente se dependerá de los argumentos de nivel táctico, tales como los estándares físicos o arreglos de alojamiento. Estos niveles de análisis le restan mérito a la meta principal de las Fuerzas Armadas, es decir, el uso estratégico del poder militar para apoyar la seguridad nacional. No se puede, completamente, pasar por alto el nivel táctico de análisis porque las Fuerzas Armadas deben capacitar a sus líderes estratégicos desde el nivel táctico. Sin embargo, al tomar en consideración este asunto mediante un lente analítico totalmente táctico, crea una perspectiva de corto alcance y,

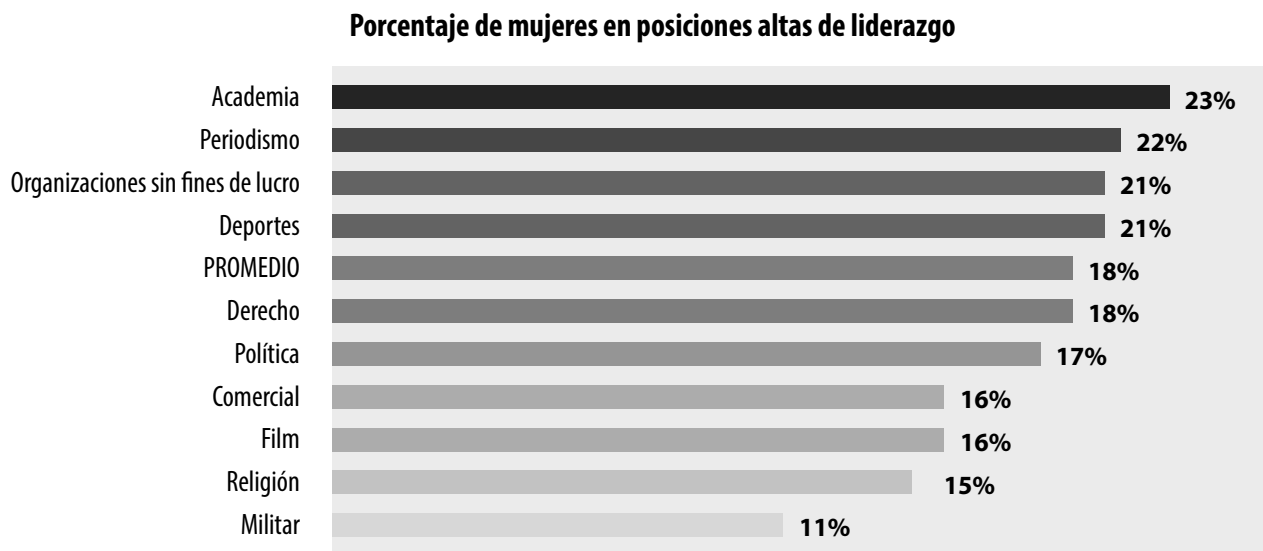


Figura 1. Informe del Proyecto Casa Blanca, “Benchmarking Women’s Leadership”⁴

sinceramente, ha sido sobreexcedido.⁷ A diferencia, en el presente artículo se comenzará con una descripción actual del liderazgo de mujeres en el Ejército y se analizará su futuro, mediante el uso de conceptos de comportamiento organizacional, combinados con la investigación erudita para proporcionar una comprensión clara de la necesidad de capacitar a una mayor cantidad de mujeres, a fin de que sirvan en posiciones en donde sean responsables de tomar decisiones estratégicas futuras. Este artículo concluirá con una discusión de las distintas políticas que las fuerzas armadas deben explorar para satisfacer dicha necesidad.

Ha llegado muy lejos, Señora: El estatus actual de las mujeres en el Ejército

*Ha sido mi experiencia en los 33 años en las fuerzas armadas que las puertas han seguido abriéndose y ampliándose las oportunidades.*⁸

—General Ann E. Dunwoody

Según los datos más recientes del Departamento de Defensa centrados en género, las mujeres representan un 17,5 por ciento del cuerpo de oficiales en el servicio activo, sin embargo, solo representan 6 por ciento de los oficiales con grado de General en el Ejército.⁹ Las fuerzas armadas siguen la misma tendencia del sector privado: las mujeres están, moderadamente, representadas en los niveles de administración inferiores y muchísimo menos representadas en los niveles más altos.¹⁰

Desde 2011, las mujeres han conformado 20 por ciento de los oficiales a nivel de compañía [desde el grado de teniente segundo hasta capitán], una porción considerablemente mayor que en la fuerza general que, aproximadamente, es 13,5 por ciento. Sin embargo, la representación descriptiva de mujeres declina, significativamente, a nivel de oficial superior y la caída es aún más pronunciada entre el nivel de oficial superior [desde el grado de mayor hasta coronel] y oficial general, donde un poco más de 6 por ciento de los oficiales de mayor jerarquía del Ejército son mujeres. Se necesita llevar a cabo otros estudios para determinar las causas de

estos descensos, especialmente, la brecha que existe entre las mujeres a nivel de compañía y grado superior.

En un análisis de los datos referentes al ascenso en grado, es importante tomar en cuenta las especialidades militares en las que sirven los oficiales. Por ejemplo, según un informe de la Oficina de Contabilidad Federal sobre los datos demográficos de los integrantes militares, 37 por ciento de las oficiales se desempeñan en la comunidad de sanidad, comparado con las operaciones tácticas y otras especialidades militares. Solo 11 por ciento de oficiales del sexo femenino operan tácticamente.¹¹ Por otra parte, 43 por ciento del sexo masculino trabaja en operaciones tácticas y solo 12 por ciento en el servicio de sanidad.¹² La gran mayoría de generales son de las especialidades militares que llevan a cabo las operaciones tácticas, con solo 16 de los 403 generales del Ejército que pertenecen a las especialidades de sanidad militar.¹³ Por lo tanto, más de un tercio de las mujeres en el Ejército deben competir por menos de 4 por ciento de las posiciones de liderazgo de mayor jerarquía. Esto significa que el Ejército está privado de una gran cantidad de capital humano en sus grados de más alto nivel.

Si bien, explícitamente, no se excluyen a las mujeres de ascender a grados más altos, están en una posición desventajosa en cuanto al ascenso en grado debido a la exclusión de desempeñar papeles de combate necesarios para llenar 80 por ciento de las posiciones de general de cuatro estrellas. Si todas las fuerzas armadas están dominadas por el sexo masculino, para los propósitos del presente artículo, las “especialidades exclusivas para el sexo masculino” son las que explícitamente excluyen a las mujeres: la infantería, blindados y Fuerzas Especiales. Las “especialidades militares mixtas pero dominadas por el sexo masculino” son las que permiten que las mujeres sirvan, pero limitan las posiciones en las que pueden servir: la artillería de campaña, defensa antiaérea y cuerpo de ingenieros. El término “especialidades mixtas” se refiere a todas las otras especialidades y áreas funcionales en el Ejército.

Curiosamente, esta dominación de las especialidades solo para el sexo masculino en los grados de general no se da en el nivel de tres estrellas [Teniente General]. Los Generales de las especialidades exclusivas para hombres son menos de la mitad de todos los oficiales en el nivel de una y dos estrellas [General de Brigada y General de División, respectivamente], pero entre los grados de General de División y Teniente General, hay una considerable atrición de los oficiales de las ramas no combatientes. Dada la misión del Ejército de librar y ganar guerras, no es de sorprender que las personas que sirven en las especialidades que tradicionalmente participan en el combate terrestre directo, sean las que ascienden en grado en el nivel de cuatro estrellas. Esta brecha afecta tanto a hombres como a mujeres en las especialidades no combatientes; sin embargo, la divergencia se intensifica si se toma en consideración el género. De los 179 oficiales generales de las armas de combate, solo hay una mujer —la general de división, Heidi Brown de la defensa antiaérea.¹⁴ Las mujeres no tienen la opción de servir en la mayoría de las especialidades de las armas de combate y dichas especialidades que sí permiten mujeres, en gran medida, limitan los tipos de trabajos en los que se permite que se desempeñen las mismas. Esto limita la capacidad que tienen las mujeres de ganar la experiencia que el Ejército valoriza en sus líderes estratégicos en el nivel de tres y cuatro estrellas.

La masa crítica en el comportamiento organizacional y el éxito

*Necesitamos una masa crítica de mujeres —no solo en las organizaciones, sino en los niveles más altos de liderazgo y consejos de directores— para tener un impacto.*¹⁵

—El informe del Proyecto Casa Blanca, *Benchmarking Women's Leadership*

En el campo de la física, el concepto de masa crítica se refiere a la cantidad de material fisiónable necesario para iniciar una reacción en cadena irreversible. Además, este concepto se usa

para llevar a cabo cambios permanentes en una organización. Cuando las mujeres (el “material fisiónable” en esta metáfora) llegan al punto de masa crítica en una organización, dejan de ser vistas como integrantes simbólicos. En el libro

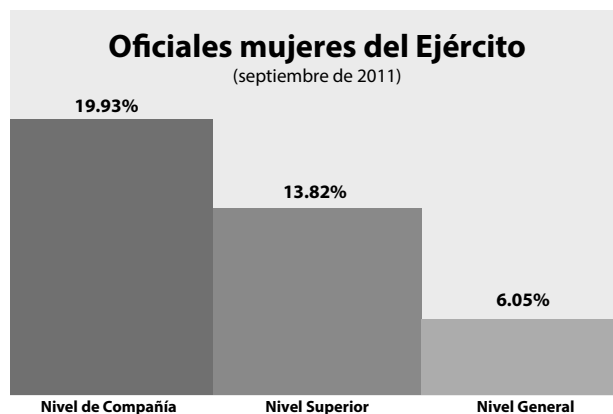


Figura 2. Proporción de oficiales del sexo femenino en cada nivel de responsabilidad

de Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, se introdujo este concepto en las ciencias sociales. Kanter describe cuatro tipos de grupo en la representación proporcional: grupos uniformes, grupos sesgados, grupos inclinados y grupos equilibrados.¹⁶ Un grupo uniforme es completamente homogéneo y la uniformidad probablemente sería una adecuada descripción de las Fuerzas Armadas de EUA antes de que se emitiera la ley de Integración de Mujeres en las Instituciones Armadas de 1948. El Ejército de hoy en día está clasificado como un grupo sesgado, donde hay “una gran preponderancia de un tipo más que de otro, hasta una tasa de 85:15”.¹⁷ Los grupos inclinados tienen una minoría más grande —una tasa de aproximadamente 65:35. Si un grupo pasa de sesgado a inclinado, los integrantes de la minoría podrían tener un impacto más grande en la cultura organizacional y sus homólogos, en su mayoría, comienzan a considerarlos como individuos que se diferencian no solo de la mayoría sino entre sí.¹⁸ Por último, los grupos equilibrados alcanzan una tasa que va desde 60:40 hasta 50:50 y es en este tipo de grupo donde el estatus de mayoría versus minoría ya no guarda importancia alguna.¹⁹

El servicio de mujeres militares a lo largo de los años

- **1948:** la Ley de Integración de Mujeres en las Instituciones Armadas permite que las mujeres sirvan en las fuerzas armadas, sin embargo, no pueden conformar más de 2 por ciento de la fuerza total y no pueden servir en buques navales, en misiones de combate ni tener autoridad de mando sobre sus compañeros del sexo opuesto.
- **1967:** El límite de 2 por ciento de mujeres en las fuerzas armadas se eliminó al igual que los límites de ascensos en grado de mujeres.
- **1976:** Se permitió el ingreso de mujeres en las academias militares en West Point, Annapolis y Colorado Springs.
- **1988:** El Departamento de Defensa adoptó la “regla de riesgos”, en la que se exime a las mujeres de las asignaciones que les expondrían al combate directo, fuego hostil o captura.
- **1990:** Se desplegaron, aproximadamente, 41.000 mujeres en apoyo a la Operación Desert Storm, las cuales conformaron 7 por ciento de las tropas.
- **1991:** El Congreso rescindió la prohibición de que las mujeres sirvieran a bordo de aviones de combate.
- **1994:** El Secretario de Defensa eliminó la regla de riesgos, lo cual permitió que las mujeres sirvieran en todas las posiciones en las que calificaban, sin embargo, prohíbe la asignación de mujeres a las unidades de combate directo.
- **2001-hasta el presente:** más de 220.000 (aproximadamente, 11 por ciento) de los veteranos de Afganistán e Irak son mujeres.
- **2008:** El Ejército ascendió en grado a su primera mujer seleccionada, Ann E. Dunwoody, al grado de general de cuatro estrellas.
- **2012:** El Ejército abrió más especialidades profesionales para mujeres y asignó a 200 mujeres a batallones de maniobra; el Jefe de Estado Mayor exigió un estudio sobre la asignación de mujeres a la Escuela de Rangers.
- **2013:** El secretario de defensa, Leon Panetta, rescindió la prohibición del servicio de mujeres en el combate.

Una masa crítica de mujeres en las fuerzas armadas haría que el Ejército pasara de la categoría sesgada a la categoría inclinada y esto significaría que en lugar de ser consideradas como “soldados del sexo opuesto”, las mujeres comenzarían a ser simplemente evaluadas como “soldados” y punto. Kanter explica que las mujeres que eran “pocas en número entre sus homólogos masculinos y, frecuentemente, tenían el estatus de la “única mujer” se convirtieron en símbolos de cómo-pueden-desempeñarse-las-mujeres o cómo ser representantes de todo su género”.²⁰ La masa crítica es importante si se evalúa la demografía general, pero es sumamente crucial en los niveles de mayor jerarquía de liderazgo. En un estudio llevado a cabo por la Universidad de Harvard se descubrió que sin un equilibrio de géneros en los niveles más altos de las organizaciones, el tema de género continuará siendo “un indicador negativo de estatus para las mujeres, a pesar de la representación equilibrada en los niveles inferiores”.²¹ Hasta que las mujeres lleguen a la cima de la masa crítica, los estereotipos seguirán existiendo y socavarán el uso eficaz de los talentos disponibles en la toma de decisiones. Según un estudio llevado a cabo en 2006 por el Centro para Mujeres de la Universidad de Wellsley, la masa crítica se da en las empresas que cuentan con tres o más mujeres en sus consejos de directores. Estas empresas crean un “cambio fundamental en la sala de consejos y mejoran la administración empresarial”.²² En el estudio se reveló que la masa crítica en el nivel ejecutivo superior fue buena para la administración empresarial de la siguiente tres maneras. En primer lugar, las discusiones del consejo de directores incluyeron puntos de vista de un conjunto más grande de partes interesadas, lo que llevó a un mejor proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, las mujeres en los consejos de directores con la masa crítica eran más persistentes en la búsqueda de respuestas a las preguntas más difíciles. Por último, tendían a tener un estilo de liderazgo más colaborativo, lo cual mejoró la comunicación entre los integrantes del consejo y entre el consejo y la administración.

Con una reserva nacional de talentos cada vez mayor del sexo femenino, el no desarrollar y utilizar mujeres bien capacitadas en los niveles superiores de liderazgo es una oportunidad perdida, sumamente lamentable, para nuestras fuerzas armadas. En Estados Unidos, las mujeres reciben 57 por ciento de los títulos de Licenciatura y 61 por ciento de las Maestrías.²³ Las fuerzas armadas seriamente merman su capacidad, al limitar la oportunidad de que estas mujeres educadas sirvan en las posiciones de liderazgo estratégico más cruciales. Además, la experiencia e investigación han mostrado que los equipos con antecedentes diversos toman mejores decisiones que los equipos con una pericia singular.²⁴ Los grupos excesivamente homogéneos no pueden ver más allá de su propio campo para encontrar mejores soluciones y alternativas. Si se agregan diversas y nuevas personas a un grupo, estas aportan conocimientos con los que el grupo antes no contaba y, de esta manera, todo el grupo se convierte en uno más inteligente.²⁵ Las oficiales cuentan con un conjunto de experiencias y puntos de vistas distintos, por consiguiente, al agregar a una mujer (o dos) al

el vínculo que existe entre la diversidad de géneros y una mejor toma de decisiones. En otros estudios diversos llevados a cabo en la Facultad de Administración Postgrado de la Universidad de California en Davis, el grupo Catalyst y *Harvard Business Review*, se descubrió que las empresas del Fortune 500 con la representación femenina más alta en los niveles superiores de administración, consistente y significativamente, tenían un mayor rendimiento que las empresas con los niveles de ejecutivas más bajos. En el estudio de Harvard, se descubrió que las empresas con el máximo de liderazgo femenino funcionaron 69 por ciento mejor que sus competidores.²⁶ La brecha de rendimiento que existe entre las empresas con mujeres en puestos más altos y las empresas con un menor número de mujeres es muy marcada y no se puede ignorar como un indicador para maximizar el rendimiento militar. El Ejército no debe desaprovechar la oportunidad de mejorar 69 por ciento, especialmente, si la sangre y tesoro de la Nación están en juego.

El liderazgo militar de mujeres es crucial para la seguridad nacional

*Literalmente, no hubiéramos podido librar esta guerra sin la participación de las mujeres.*²⁷

—Dr. John Nagl, sobre las guerras en Irak y Afganistán.

El estado actual de conflicto en el mundo ha proporcionado una gran oportunidad para que el Ejército aproveche la experiencia de mujeres en el combate. Las operaciones de contrainsurgencia en Irak y Afganistán han tenido una sorprendente influencia positiva en el papel que desempeñan las mujeres en calidad de líderes en las fuerzas armadas. Más de 220.000 (11 por ciento) de los aproximadamente 2 millones de veteranos de Irak y Afganistán está constituido de mujeres, a diferencia de la primera guerra del Golfo, cuando las mujeres conformaban 7 por ciento de las tropas desplegadas.²⁸ El carácter asimétrico de la guerra de contrainsurgencia borra la delineación tradicional que existe entre las “líneas del frente” y “la retaguardia”. Con la constante amenaza de enfrentamientos con el enemigo, sin importar que



(Departamento de Defensa)

La especialista Monica Brown recibe la medalla Estrella de Plata en el aeródromo Bagram, Afganistán, de manos del vicepresidente Dick Cheney por sus acciones en una patrulla de combate, 21 de marzo de 2008.

grupo encargado de tomar decisiones en el nivel más alto, proporciona una inyección poderosa al caudal de nuevos conocimientos para tomar mejores decisiones. Los estudios han confirmado

los soldados estén, ya sea, patrullando o en un convoy de reabastecimiento, las mujeres están mucho más presentes en el combate que antes. En Irak, 620 mujeres resultaron heridas.²⁹ Ciento diez han fallecido desde el comienzo de las hostilidades.³⁰ Desde junio de 2011, han fallecido en el combate, 28 soldados femeninos estadounidenses.³¹ En Afganistán, 1.788 mujeres recibieron la Insignia de Acción en el Combate.³² Dos mujeres han ganado la Estrella de Plata y muchas otras han ganado la Estrella de Bronce, Corazón Purpura y otras medallas al valor.

Por necesidad, las reglas se modifican para que las mujeres sirvan en combate y cumplan la misión. No es permitido que las mujeres sirvan en una unidad cuya misión principal es el combate directo, sin embargo, se permite que sirvan en unidades de apoyo. De necesitar aumentar las filas, los líderes militares, frecuentemente, “agregan” soldados femeninas a las unidades de combate

mientras siguen “asignadas” a las unidades de apoyo. Dada esta oportunidad, las mujeres han demostrado su valentía y se han ganado el respeto de sus hermanos en el campo de batalla, tripulando las ametralladoras y manejando los camiones en carreteras llenas de cráteres producidos por los dispositivos explosivos improvisados. Algunos expertos, incluyendo a John Nagl, opinan que este cambio en el terreno servirá de catalizador para que los formuladores de políticas ajusten los reglamentos a fin de reflejar la realidad de cuán importante es la participación de mujeres en la guerra moderna.³³

Sin este cambio de política, el Ejército impedirá su propio potencial, al limitar que esas mujeres capacitadas lleguen a ser oficiales generales. Sin lugar a dudas, sí se permite que las mujeres lleguen a ser generales, pero de conformidad con la política actual, jamás será una mujer la que desempeñe la posición de Jefe Estado Mayor del



(Departamento de Defensa, Segundo Maestre Molly A. Burgess)

La teniente general Ann E. Dunwoody sonríe durante la ceremonia de ascenso en grado a General. Recibe sus insignias de manos del Jefe de Estado Mayor del Ejército, general George W. Casey (izquierda) y su esposo, Craig Brotchie, en el Pentágono, 14 de noviembre de 2008. La teniente general Dunwoody hizo historia como la primera general del sexo femenino de cuatro estrellas.

Ejército o la de Jefe del Estado Mayor Conjunto. Tradicionalmente hablando, estas posiciones se reservan (y tal vez, con justo derecho) para los que hayan servido en las especialidades de las armas de combate, en las que las mujeres no pueden servir. De las diez posiciones de cuatro estrellas actualmente ocupadas en el Ejército de EUA, solo dos están disponibles para oficiales que hayan servido en una especialidad fuera de las armas de combate.³⁴ Esto significa que si no se toman las medidas necesarias para abrir estas armas de combate a fin de incluir a las mujeres militares, el Ejército jamás logrará la masa crítica de mujeres en su consejo de directores. Si cambia la política para que se reconozca y aproveche completamente la experiencia de las mujeres en el combate, el Ejército se beneficiaría en gran medida.

Cómo superar los obstáculos que enfrentan las mujeres en los papeles de liderazgo

*Es imposible verdaderamente crear una fuerza sin solucionar la desigualdad codificada entre los géneros en el sistema actual.*³⁵

—Coronel Kim Field y Dr. John Nagl, *Combat Roles for Women: A Modest Proposal*

Sin bien las mujeres continúan insuficientemente representadas en los niveles más altos del liderazgo militar, las cifras actuales muestran una mejora pronunciada desde solo hace diez años. En 2002, un poco más de 4 por ciento de los generales del Ejército eran mujeres y en 1994 era menos de un por ciento.³⁶ Sin lugar a dudas, todavía queda mucho por hacer antes de que el Ejército logre una extensa masa crítica de mujeres y ni hablar de su liderazgo, pero la tendencia va por buen camino, aunque a un ritmo glacial.

Un desafío al determinar la masa crítica es reconocer, con precisión, dónde se encuentra el punto clave demográfico para que un grupo minoritario tenga un impacto positivo. Kanter alude que las organizaciones con una tasa de 65:35 pasan de la categoría sesgada a la categoría inclinada. En el Proyecto Casa Blanca, se informa que la masa crítica se da cuando un tercio de una organización y sus líderes está constituido por

mujeres y en el estudio de Wellsley, se descubrió que los consejos de directores necesitan tres mujeres, como mínimo.³⁷ Entonces, ¿cómo puede traducirse esto en el Ejército? El Ejército necesita



Figura 3. Número de Generales de 4 estrellas de diversas especialidades

un suficiente número de mujeres en las unidades inferiores para que no sean consideradas solo simbólicamente. Sin embargo, dada la estructura de fuerza y los datos demográficos actuales, la meta de 35 por ciento de Kanter, probablemente, no es una opción realista. Basado en el estudio de Wellsley, el Ejército debe contar, como mínimo, con tres mujeres en su “consejo ejecutivo” de los diez generales de cuatro estrellas, entonces, 30 por ciento, probablemente, sea un objetivo realista que, verdaderamente, permitirá un impacto positivo y un verdadero cambio organizacional.

Si suponemos que la tasa actual de incremento continuará de manera lineal, tomará 42 años para alcanzar una masa crítica de mujeres en el cuerpo de oficiales del Ejército y 82 años para lograr lo mismo en los grados de general. Rescindir la exclusión de mujeres del combate terrestre está bien encaminado. Cambiar dicha política podría significar que podríamos capacitar a un número mucho mayor de mujeres desde el nivel de segundo teniente hasta general de brigada en los siguientes 30 años, suponiendo que las mujeres asciendan en grado a un régimen similar al de los hombres en sus especialidades. Sin embargo, según lo demostrado por la representación decreciente de mujeres en el nivel de oficial superior y oficial general, esta es una presunción sumamente optimista.

Las fuerzas armadas necesitan estudiar, detenidamente, las razones de la gran reducción de representación proporcional de las mujeres en el nivel de oficial superior. Es probable que gran parte de las salidas no ocurran porque a las mujeres se les ignora cuando se trata de ascenso en grado, sino, más bien, porque las mujeres completamente capaces (tal como Lillian Pfluke) optan por salirse de las fuerzas armadas. En el caso del Ejército, sería bien considerado llevar a cabo un estudio sobre la atrición de las oficiales a mitad de sus carreras y encontrar medidas adecuadas para detener el éxodo de líderes operacionales calificadas. Además, el Ejército también debe reexaminar sus políticas con respecto a las familias que tienen dos integrantes militares casados y los grupos familiares de padres y madres solteras. Las familias que tienen dos integrantes militares solo conforman 9 por ciento de los matrimonios en el Ejército, pero 40% de las mujeres casadas en el Ejército forman parte de dichos matrimonios.³⁸ La decisión de permanecer en las fuerzas armadas o buscar oportunidades en el mundo civil es un asunto que solo compete a la familia, especialmente, para los matrimonios en que los dos son integrantes militares. En el caso de matrimonios entre dos militares cuyas necesidades no se satisfacen, por lo regular, el Ejército solo pierde a uno, si es que no a los dos oficiales capacitados, o de lo contrario,

Ejército sean madres solteras que sus homólogos masculinos y, por lo tanto, sería beneficioso que el Ejército desarrollara políticas que obvian la necesidad de que los soldados tengan que elegir ser buena madre o padre, o ser buen soldado.³⁹ Las políticas que van desde horarios de trabajo flexibles (de permitirlo la misión), licencia por maternidad y paternidad, un sistema de cuidado infantil hasta una reconsideración de la línea de carrera rígida del oficial de operaciones común y corriente, serían buenas opciones a estudiar para la posible implementación, si es que el Ejército quiere conservar a los hombres y mujeres capacitados en los grados superiores. Es posible que algunas de estas políticas no serán factibles en todos los entornos, sin embargo, sería negligente, por parte del Ejército, no investigar la factibilidad de estas y otras políticas creativas que podrían conservar a oficiales capacitados y capacitarlos a un nivel más allá de líderes operacionales, en el nivel de líderes estratégicos.

En este punto, la situación solo puede mejorar. Según el informe del Proyecto Casa Blanca, *Benchmarking Women's Leadership*, en ninguno de los sectores estudiados se había logrado la masa crítica, pero las fuerzas armadas fueron los peores de todos, con solo 11 por ciento de mujeres en los cinco grados de liderazgo más altos —muy por debajo del promedio de 18 por ciento.⁴⁰ Además, las fuerzas armadas son la única profesión de Estados Unidos en que se prohíbe la participación de mujeres en trabajos específicos. Es una farsa cuando las mejores fuerzas armadas del mundo no incluyen el punto de vista de la mitad de la reserva de talentos de la Nación en la toma de decisiones estratégicas. El cambio tomará tiempo y, aunque se diera un cambio de política, pasan años antes de que se logre la masa crítica. Esto es aún un mayor motivo para que se tomen medidas inmediatas. Las fuerzas armadas deben encabezar el esfuerzo en el liderazgo operacional, no ser las últimas. Solo si oficiales capacitadas como Lillian Pfluke, consistente y significativamente, pueden contribuir a las decisiones estratégicas, el Ejército comenzará a hacer realidad todo su potencial.

Pues, ¿se jubiló Lillian Pfluke porque había

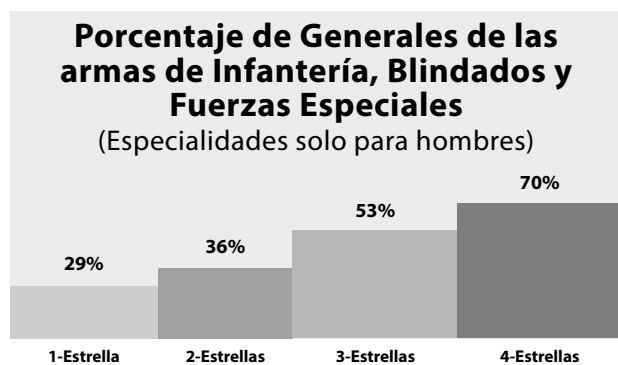


Figura 4. Proporción de Generales en cada nivel de Infantería, Blindados y Fuerzas Especiales

les interpone obstáculos que inhiben su mejor formación, progresión y utilización. Además, es mucho más probable que las mujeres en el

llegado al punto culminante de su carrera y simplemente no tenía más que ofrecer a las fuerzas armadas? Basado en sus logros después de su jubilación, parece poco probable. Inmediatamente después de retirarse, comenzó a trabajar con la Comisión de Monumentos de Combate de Estados Unidos en Europa y ayudó a desarrollar seminarios de liderazgo para unidades del Ejército de EUA asignadas en Europa. En 2008, fundó los Memoriales de Guerra Estadounidenses en Ultramar, una organización sin fines de lucro que registra, promueve y conserva los memoriales de guerra y sepulturas en países fuera del ámbito de responsabilidad de Estados Unidos.⁴¹ Además, llegó a ser una ciclista competitiva a nivel mundial, al ganar cuatro medallas en el Campeonato Mundial de Ciclismo en Melbourne, Australia. Participó en una carrera de bicicletas en relevos a través de Estados Unidos como parte de un equipo

y luego, decidió volver a hacer el viaje de 5.300 kilómetros, solo para tener un mejor panorama del país. Compitió en el equivalente femenino del tour de Francia. Aún conserva el récord mundial por distancia viajada en una hora por una mujer de 35 años de edad o mayor. Además, logró muchos de estos hitos mientras combatía cáncer de mama. Hoy en día, continúa trabajando con otras sobrevivientes de cáncer de mama, especialmente atletas, para proporcionar tutoría e inspiración de las lecciones aprendidas. Parece que cuando Lillian se salió del Ejército esto representó una pérdida para el mismo. Cada año, mujeres talentosas se retiran de la profesión militar en busca de oportunidades donde su género no representa un obstáculo para lograr el éxito. El Ejército continuará sufriendo esta fuga de talentos de mujeres capacitadas hasta tanto cambie la política para eliminar el techo de Kevlar.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. "General Lloyd Austin, III: Vice Chief of Staff of the U.S. Army," Army.mil, biografía, <http://www.army.mil/leaders/vcsa> (27 de junio de 2012).
2. McAleer, Donna M., *Porcelain on Steel: Women of West Point's Long Gray Line* (Jacksonville, Florida, Fortis Publishing, 2010), Kindle, l.n. #1008-1011.
3. *Benchmarking Women's Leadership*, informe, Resumen de Conclusiones, <http://thewhitehouseproject.org/documents/Report.pdf> (9 de marzo de 2010).
4. *Ibid.*
5. "Limited Roles," imagen digital, NYTimes.com, http://www.nytimes.com/imagepages/2009/08/16/us/16women_graphic_ready.html (9 de marzo de 2010).
6. "Woman Reaches US Army's Top Rank," BBC News, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7730744.stm> (9 de marzo de 2010).
7. Por un ejemplo, véase: Stephen Kilcullen, "Women Don't Belong in Ranger School," editorial, *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2012, U.S. ed., A13 sec., <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303830204577448821376681662.html> (16 de junio de 2012).
8. "Woman Reaches US Army's top rank," BBC News.
9. "Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade," DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, 30 de septiembre de 2011, septiembre de 2011 y septiembre de 2011 (Solo mujeres), <http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm> (20 de junio de 2012).
10. *Benchmarking Women's Leadership*.
11. United States, Government Accountability Office, *Military Personnel: Reporting Additional Servicemember Demographics Could Enhance Congressional Oversight*, Derek B. Stewart, 22 de septiembre de 2005, 1C. Gender—Active Component Occupational Areas and Gender, <http://www.gao.gov/products/GAO-05-952> (26 de junio de 2012).
12. Alvarez, Lizette, "Women at Arms; G.I. Jane Stealthily Breaks the Combat Barrier," *The New York Times*, 16 de agosto de 2009, http://www.nytimes.com/2009/08/16/us/16women.html?_r=2 (8 de marzo de 2010).
13. "Public Roster," General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 de junio de 2012, <https://www.gomo.army.mil/Ext/Portal/ReportsResources.aspx?Action=Reports> (20 de junio de 2012).
14. "Public Roster," General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 de junio de 2012.
15. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 13.
16. Kanter, Rosabeth Moss, (Nueva York: Basic Books, 1993), Kindle, l.n. 4301-4307.
17. *Ibid.*, l.n. 4301.
18. *Ibid.*, l.n. 4317.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, l.n. 4272.
21. Ely, Robin J., "The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women," *Administrative Science Quarterly* 39, nro. 2 (junio de 1994): págs. 204-205, <http://www.jstor.org/stable/2393234>.
22. Kramer, Vicki W.; Konrad, Alison M. y Erkut, Sumru, *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*, Wellesley Centers for Women, Critical Mass Project, 2006, Resumen Ejecutivo, http://www.wcwonline.org/component/option,com_virtuemart/Itemid,217/category_id,399/flypage,shop.flypage/page,shop_product_details/product_id,1113/.
23. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 16.
24. Hewlett, Sylvia Ann, "Chapter 4: The Business Case for Diversity," in *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007).
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*

27. Alvarez.
28. *Ibíd.*
29. *Ibíd.*
30. Skaine, Rosemarie, *Women in Combat: A Reference Handbook* (Santa Barbara, California: ABC-CLIO, 2011), p. 191.
31. Nordland, Rod, "For Soldiers, Death Sees No Gender Lines," *The New York Times*, 22 de junio de 2011, <http://www.nytimes.com/2011/06/22/world/asia/22afghanistan.html?pagewanted=all> (28 de junio de 2012).
32. Harrell, Margaret C., *Assessing the Assignment Policy for Army Women* (Santa Monica, California: RAND National Defense Research Institute, 2007), págs. 144, 146, 148.
33. Alvarez.
34. "Public Roster," General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 de junio de 2012.
35. Field, Kim y Nagl, John, "Combat Roles for Women: A Modest Proposal," *Parameters XXXI* (verano de 2001), <http://www.carlisle.army.mil/usawc/parameters/Articles/01summer/field.htm> (8 de marzo de 2010).
36. "Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade," DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, Total DOD and Women Only Reports from 30 September 1994 to September 2011, <http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm> (20 de junio de 2012).
37. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 5.
38. Maxfield, Betty D., *Army Demographics FY11 Army Profile*, Department of the Army, Deputy Chief of Staff of Personnel, G-1. p. 39. *Ibíd.*
39. *Ibíd.*
40. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 9
41. McAleer, I.n. #4777.