



Derecha a izquierda: Norah O'Donnell, presentadora y moderadora de *CBS Evening News*; la almirante Linda Fagan, comandante del Servicio de Guardacostas de EUA; la general Jacqueline Van Ovost, comandante del Comando de Transporte de EUA; la general Laura Richardson, comandante del Comando Sur de EUA y la almirante Lisa Franchetti, vicejefe de operaciones navales de la Armada de EUA, celebran una mesa redonda con motivo del Mes de la Historia de la Mujer en el Monumento a la Mujer Militar del Cementerio Nacional de Arlington, Virginia, el 6 de marzo de 2023. (Foto: Sargento segundo John Wright, Fuerza Aérea de EUA)

Respuestas a los prejuicios sexistas y a la discriminación de las oficiales militares

Coronel Adrian «A. J.» Sullivan, Ejército de EUA
Allison Abbe, PhD

Cuatro oficiales generales de cuatro estrellas se reunieron este año para conmemorar el Mes de la Historia de la Mujer, en representación de los logros de las mujeres en el Ejército, la Armada, la Fuerza Aérea y el Servicio de Guardacostas¹. El evento se tituló «Beyond Firsts» (Más allá de las primeras) para destacar el progreso continuo en la inclusión de las mujeres en la fuerza totalmente voluntaria. El hecho de haber eliminado la exclusión de la participación de las mujeres en el combate el año 2015 fue un hito importante y, desde entonces, la representación de las mujeres en los niveles de ingreso ha aumentado tanto en el cuerpo de alistados como en el de oficiales. En la actualidad, las mujeres representan el 17.6 % del total de las Fuerzas Armadas en el servicio activo y el 23.2 % de los tenientes del Ejército en servicio activo². Estas cifras reflejan un progreso incremental hacia los objetivos del Departamento de Defensa (DOD) para la *Strategy on Women, Peace, and Security* [Estrategia sobre mujeres, paz y seguridad], cuyo objetivo es ejemplificar «una organización diversa que permita la participación significativa de las mujeres en todo el desarrollo, gestión y empleo de la Fuerza Conjunta»³.

La integración de mujeres en las funciones de combate terrestre ha ido acompañada de cambios políticos para dar cabida a una mayor diversidad de género y a la evolución de los patrones familiares. El Ejército y otras instituciones militares han puesto en marcha programas de periodo intermedio en la carrera profesional que permiten a los integrantes de las Fuerzas Armadas hacer una pausa en su carrera para dedicarse a la familia, al cuidado de otras personas o a otros objetivos personales que pueden resultar difíciles de integrar en el servicio activo. Más recientemente, la publicación en 2022 de la Directiva del Ejército 2022-06, *Parenthood, Pregnancy, and Postpartum*, [Parentalidad, embarazo, y posparto], representa un paso importante para apoyar la parentalidad sin exigir interrupciones en el servicio⁴. En otras medidas que tienen que ver con la inclusión de género, las normas actualizadas de aseo personal del Ejército responden mejor a las opiniones de las mujeres soldados y oficiales⁵.

Sin embargo, las mujeres oficiales que prestan servicio actualmente ya han experimentado en sus carreras las repercusiones de anteriores políticas menos inclusivas. Los oficiales de grado superior actuales ingresaron al servicio antes del fin de la exclusión de combate para las mujeres, y muchos comenzaron sus familias antes de

que la Ley de Autorización de Defensa Nacional de 2019 flexibilizara algunas de las restricciones en los plazos de carrera de los oficiales, por ejemplo, autorizando a los oficiales a tomar un periodo intermedio de carrera de hasta tres años⁶. Como resultado, las dificultades para conciliar la vida familiar con los despliegues y otras exigencias laborales han tenido consecuencias negativas. Retener a estas oficiales es esencial para proporcionar a las oficiales subalternas modelos de mentorazgo y liderazgo y cambiar las culturas organizativas para que sean más acogedoras para las mujeres. Reconociendo previamente la importancia de las mujeres líderes, el Ejército puso en práctica una política de «primero las líderes» para la integración de la perspectiva de género en las especialidades de combate⁷. Otras especialidades profesionales no son diferentes; el avance y el reconocimiento de las mujeres líderes sirven como señales necesarias de un camino hacia el éxito en la organización para las mujeres más jóvenes.

Tras años de progresos estancados, el Ejército vuelve a mostrar aumentos en la representación femenina. Desde los años fiscales (FY) 2004 a 2012, la representación de las mujeres en el Ejército en servicio activo disminuyó del 15.3 % al 13.6 %, hasta reanudar una tendencia al alza y alcanzar de nuevo el 15.3 % en el FY 2019⁸. Manteniendo esos avances, las mujeres representaban el 15.5 % del Ejército en servicio activo

La coronel Adrian «A. J.» Sullivan, Ejército de EUA,

es logista en servicio activo y actualmente está al mando de la brigada de la Agencia Logística de Defensa para Europa y África en Kaiserslautern, Alemania. Es licenciada en Justicia Penal por la Universidad de Norwich, posee una Maestría en Logística por la Universidad Estatal de Dakota del Norte y acaba de graduarse en Estudios Estratégicos por la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en 2023. A lo largo de su carrera, Sullivan desempeñó numerosas funciones de apoyo tradicional y táctico, incluida una misión de la OTAN en Stavanger, Noruega.

Allison Abbe es profesora de estudios organizativos en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Abbe trabajó anteriormente como gestora de programas y psicóloga de investigación en organizaciones de defensa e inteligencia, y es doctora en psicología social y de la personalidad por la Universidad de California, Riverside. Sus trabajos se han publicado en *Parameters*, *Military Review*, *Joint Force Quarterly* y *Police Practice and Research*.



La teniente coronel Elizabeth Knox, comandante del 6º Batallón de Ingenieros de Brigada, informa a las paracaidistas asignadas al 2º Equipo de Combate de Brigada de Infantería (Aerotransportada), 11ª División Aerotransportada (2/11), antes de un salto solo de mujeres en la Base Conjunta Elmendorf-Richardson, Alaska, 7 de marzo de 2023. La operación aerotransportada se celebró en reconocimiento del Mes de la Historia de la Mujer y supuso el primer salto exclusivamente femenino de la historia de la división. Todos los batallones del 2/11 estuvieron representados en el salto, así como integrantes del estado mayor de la división. (Foto: Aerotécnico Patrick Sullivan, Fuerza Aérea de EUA)

en los FY 2020 y 2021⁹. El cuerpo de oficiales ha mostrado aumentos más constantes pero pequeños en la representación de las mujeres, del 16.7 % de los oficiales del Ejército en servicio activo en el FY 2004 al 19.3 % en el FY 2019¹⁰.

Dado que el nivel educativo de las mujeres ha superado al de los hombres en los últimos años, las mujeres seguirán siendo una importante fuente de mano de obra para el Ejército a la hora de satisfacer sus necesidades de fuerza final¹¹. Lamentablemente, las mujeres no ingresan en el servicio en proporciones que se aproximen a su representación en la población estadounidense, y mucho menos a sus tasas de graduación en la escuela secundaria en el caso de los alistados o de obtención de una licenciatura en el caso de los oficiales. Por ejemplo, en 2021, de los adultos de veinticinco años o más que tenían una licenciatura, el 53.1 % eran mujeres, mientras que el 46.9 % eran hombres¹².

Las mujeres tampoco permanecen tanto tiempo. Estudios anteriores de la Oficina de Contabilidad del Gobierno (GAO) han demostrado que las mujeres integrantes de las fuerzas armadas tienen un 28 % más de

probabilidades que sus homólogos masculinos de separarse del servicio, aunque las diferencias se han reducido en los últimos años¹³. Del mismo modo, la encuesta sobre el lugar de trabajo y las relaciones entre hombres y mujeres de 2021 reveló que las mujeres oficiales tenían menos intención de permanecer en el servicio que los oficiales hombres, asumiendo que tuvieran la oportunidad: El 50 % de las mujeres frente al 58 % de los hombres entre los oficiales de grado inferior (de O-1 a O-3) y el 67 % de las mujeres frente al 72 % de los hombres entre los oficiales de grado superior (de O-4 a O-6) tenían intención de quedarse¹⁴.

Aunque las mujeres tienen más probabilidades de salir del servicio que los hombres, las tasas de promoción muestran resultados diversos¹⁵. En general, la GAO descubrió que las mujeres oficiales eran promovidas al grado superior en porcentajes ligeramente más altos a los de los oficiales hombres entre 2004 y 2018. Sin embargo, teniendo en cuenta el tiempo de servicio y otros factores demográficos, el análisis de la GAO encontró tasas de promoción más bajas para las mujeres oficiales de grado superior en el Ejército. Así pues, la progresión

profesional de las mujeres oficiales en las fuerzas armadas difiere de la de los hombres. Su menor ingreso y su mayor salida en comparación con los oficiales varones parecen reflejar decisiones de autoselección para abandonar el Ejército, al menos en las etapas de la carrera anteriores al grado de oficial superior.

Las mujeres oficiales abandonan voluntariamente el servicio militar por diversos motivos. La GAO identificó seis razones que explican el mayor número de salidas entre las mujeres integrantes del Ejército, entre ellas el impacto de los horarios de trabajo en las familias, los despliegues, la cultura organizacional, la planificación familiar, las agresiones sexuales y el cuidado de sus hijos. Tres de estos factores (horarios de trabajo, despliegues y cuidado de sus hijos) están relacionados específicamente con el equilibrio entre las funciones de madre de familia y las exigencias del trabajo. En contraste con estos retos persistentes, otros son más puntuales a lo largo de la carrera profesional. Las consideraciones de la planificación familiar se centraron en la incompatibilidad de programar un embarazo en torno a hitos clave de la carrera, como el mando, la educación como alumno o la trayectoria de formación requerida. Muchas de estas preocupaciones se han abordado desde entonces a través de la directiva del Ejército sobre Paternidad, embarazo y posparto y otras iniciativas, aunque llevará tiempo identificar el impacto en las decisiones de carrera de las mujeres.

Existen otros factores que contribuyen a la salida de las mujeres. Se determinó que la agresión sexual contribuye al abandono del servicio en al menos de dos formas: En primer lugar, la experiencia en sí misma es traumática y, en segundo lugar, está la respuesta de la organización y de los compañeros a la agresión sexual. Las respuestas eficaces no borran el trauma de una agresión, pero pueden ser decisivas para la recuperación de la sobreviviente, del mismo modo que una atención médica eficaz es fundamental para que un soldado o un oficial se recupere de una lesión física. Las respuestas ineficaces pueden contribuir a un estado persistente de lesión sin recuperación. Otras investigaciones han aportado pruebas cuantitativas del papel del acoso y las agresiones sexuales en el aumento del número de mujeres que salen del servicio militar. Un informe RAND de 2021 estimaba que, solo en el caso de acoso y agresiones sexuales ocurridos en el año fiscal 2014, el Departamento de Defensa perdió diez mil integrantes más en los veintiocho meses siguientes de lo que cabría esperar por otras causas¹⁶. Aunque esta estimación incluye tanto

a hombres como a mujeres, afecta desproporcionadamente a las mujeres debido al mayor porcentaje de mujeres militares que sufren acoso y agresiones sexuales. Tanto la experiencia de una agresión sexual como la respuesta de la organización tras ella pueden indicar a los integrantes militares que las fuerzas armadas no son un ambiente de trabajo seguro y solidario. Los integrantes del Ejército esperan enfrentarse a riesgos en ambientes operacionales, pero pueden estar menos dispuestos a aceptar la indiferencia o la tolerancia de la organización ante las amenazas y riesgos de otros soldados del Ejército.

La GAO también señaló que la cultura organizacional contribuye a la salida de mujeres a través de diversos medios, como la falta de modelos de conducta y mentores femeninos, las experiencias de sexismo y discriminación, y la exclusión de las redes profesionales. La cultura organizacional tiende a ser más estable y resistente al cambio que otras características organizacionales¹⁷. Aunque el Ejército promueve un conjunto formal de valores, muchos supuestos culturales pueden ser informales y menos visibles, operando a veces por debajo de la conciencia de los líderes. Por ejemplo, la historia de escasa igualdad de género en el Ejército sostiene una cultura organizacional masculina y el impacto sobre las mujeres puede ir desde la exclusión sutil hasta la abierta hostilidad y discriminación¹⁸. Estos comportamientos ocurren como actos individuales, pero su prevalencia puede indicar un clima o cultura de aceptación.

El Ejército actual puede reflejar una cultura heredada de masculinidad hegemónica, un conjunto de supuestos que aceptan y promueven la dominación social de los hombres sobre las mujeres¹⁹. Bajo la masculinidad hegemónica, las mujeres son valoradas en un estatus subordinado, y posicionar a las mujeres como iguales o como líderes provocará intentos por parte de algunos hombres de reafirmar su estatus dominante a través de comportamientos como la hostilidad, el acoso o incluso la agresión sexual hacia las mujeres²⁰. Formas más benignas de esta jerarquía de género son evidentes en los resultados de encuestas recientes. La *Workplace and Gender Relations Survey* [Encuesta sobre el lugar de trabajo y las relaciones de género] de 2021 incluía un instrumento para evaluar el sexismo, y los oficiales del Ejército (de O-1 a O-6) mostraron diferencias de género estadísticamente significativas en todos los ítems (por ejemplo, «Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo»), excepto en un ítem sobre creencias acerca de la superioridad moral de las

mujeres sobre los hombres²¹. Aunque las creencias sexistas fueron respaldadas por una minoría de los encuestados, los oficiales varones mostraron un mayor acuerdo con las creencias sexistas, incluyendo tanto el sexismo hostil como el sexismo más «benevolente» que promueve la protección de las mujeres. No cabe duda de que estas creencias no reflejan los valores del Ejército, sino que son probablemente un subproducto de los valores históricos de la sociedad, de la estructura jerárquica del Ejército y de una población históricamente dominada por los hombres.

A lo largo de sus carreras, las mujeres oficiales en servicio activo han experimentado la progresión de políticas más integradoras. Sin embargo, unas políticas más integradoras pueden no ser suficientes para remediar los efectos de los anteriores climas y culturas de unidad excluyentes en cuanto al género y las persistentes jerarquías de género. Retener a las mujeres oficiales es fundamental para alcanzar los objetivos de la *Army People Strategy* [Estrategia de Personas del Ejército], por lo que es importante conocer las perspectivas y experiencias de las mujeres oficiales²². Muchos estudios anteriores se han centrado en la retención de mujeres oficiales en la Armada, la Fuerza Aérea y el Servicio de Guardacostas²³. Sin embargo, pocos estudios han examinado las experiencias de las mujeres oficiales en el Ejército. El presente estudio recoge las experiencias de género de las mujeres oficiales, tanto positivas como negativas, para identificar cómo las mujeres oficiales navegan por el estatus de minoría y los estereotipos de género en una profesión dominada por los hombres.

El método del estudio

El presente estudio se reclutó a las participantes mediante un muestreo de los contactos de la primera autora y a través de grupos guiados por mujeres oficiales en las redes sociales. A las participantes en la investigación se les dio la opción de realizar una entrevista personal, una llamada telefónica, un videochat de Microsoft Teams o recibir las preguntas por correo electrónico y responderlas cuando quisieran, devolviéndolas en el plazo de unas semanas. A todas las participantes, excepto a una, se les enviaron las preguntas por correo electrónico y optaron por responderlas por escrito; una participante realizó un videochat de Microsoft Teams con la conversación transcrita.

Las encuestadas contaban con un promedio de 17.4 años de servicio, desde dos hasta treinta años. De las cuarenta y cuatro encuestadas, cuarenta y dos eran oficiales



Una soldado asignada a la 25ª División de Infantería atraviesa la escalera horizontal el 1 de abril de 2021 durante la finalización de la Milla Verde, un curso de resistencia física que concluye el Curso de Entrenamiento de Operaciones Selváticas en la Academia Lightning cerca de Schofield Barracks, Hawái. (Foto: Sargento Sarah D. Sangster, Ejército de EUA)

del componente activo del Ejército y dos pertenecían al componente de reserva. Ocho de las encuestadas se habían jubilado o tenían previsto hacerlo en el plazo de un año. Sus grados incluían tres tenientes primeros, cuatro capitanes, trece mayores, veinte tenientes coroneles y cuatro coroneles. Las ramas profesionales incluían veinticuatro en logística; cinco en ayudante general; cuatro en policía militar; tres en aviación; dos en servicios médicos y dos en asuntos civiles; y una en inteligencia militar, química, señales y adquisiciones.

Debido a limitaciones de espacio, los resultados que se presentan en el presente artículo son una parte del estudio completo; los demás resultados se publicarán en un artículo posterior. En el presente artículo, se centra en tres puntos del protocolo de entrevista más amplio: Las razones por las que se unieron al Ejército; si habían pensado en separarse del Ejército y por qué;

y, por último, si pudieran decirle al general de mayor grado del Ejército una cosa sobre cómo abordar las experiencias de las mujeres oficiales, ¿qué le dirían?

Razones para unirse

Muchas encuestadas indicaron múltiples razones por las que se unieron al Ejército (como resultado, los porcentajes que figuran a continuación no suman cien). Dos encuestadas no respondieron a la pregunta de por qué se habían unido al Ejército. No se observaron diferencias sustanciales entre las oficiales de grado inferior y las oficiales de grado superior.

La razón más común para ingresar fue pagarse la universidad (40.5 %). El atractivo de los puestos de trabajo o de la estructura fue otra razón común para unirse; doce encuestadas (28.6 %) indicaron que se sentían atraídas por la seguridad laboral, la variedad de puestos de trabajo, los viajes, las oportunidades de liderazgo o la oportunidad de evitar el aburrimiento. Unas pocas encuestadas mencionaron que preferían las carreras del Ejército a las de la Fuerza Aérea o la Armada.

Doce encuestadas (28.6 %) indicaron que el servicio familiar les motivó a unirse. La mayoría de las respuestas afirmaron que el servicio realizado por uno de los padres fue un modelo, pero algunas indicaron que fue un hermano o un padre que sirvió como profesor del DOD lo que inspiró su servicio. Una encuestada afirmó que estaba motivada para que su familia se sintiera orgullosa.

El propósito fue la cuarta categoría de razones más frecuente. Más de una cuarta parte de las encuestadas (26.2 %) mencionó que su patriotismo les impulsaba a servir o indicaba un sentido de propósito, servicio o vocación. Varias mencionaron el deseo de formar parte de algo más grande que ellas mismas. Dos respuestas especificaron su aspiración a marcar la diferencia.

Con menor frecuencia, las encuestadas mencionaron las oportunidades de practicar deportes en la Academia Militar de EUA o el deseo de tener una vida mejor. Solo una de las encuestadas mencionó una razón para unirse relacionada con el género, que fue que había tenido un modelo de oficial femenino (que no fue uno de sus padres) cuando era adolescente.

En general, las razones de las mujeres oficiales para ingresar en el Ejército fueron similares a las de otros informes sobre la disposición a servir. En la *Joint Advertising, Market Research and Studies Futures Survey* [Encuesta Conjunta de Publicidad, Investigación de Mercado y

Estudios Futuros] de 2022 sobre la disposición de los jóvenes a prestar servicio, las mujeres jóvenes manifestaron una disposición a prestar servicio algo menor que los hombres jóvenes (8 % frente a 12 %), pero los motivos fueron similares²⁴. Entre las razones que explican la disposición de los jóvenes se encuentran el costo de la educación, la adquisición de experiencia, conocimientos o viajes, y la ayuda a los demás. Una diferencia es que, en el presente estudio, las encuestadas indicaron con frecuencia el propósito, mientras que la *Encuesta Futures* especifica la remuneración y los beneficios en mayor medida de lo que indicaron nuestras encuestadas. El propósito surgió como un motivador tan a menudo como el servicio familiar entre esta muestra. Estos resultados concuerdan con la *Department of the Army Career Engagement Survey* [Encuesta de Participación en la Carrera Profesional del Departamento del Ejército] (DACES) de 2021, en la cual señala que la oportunidad de servir a la patria y el sentido de propósito figuraban entre las cinco razones principales para permanecer en el Ejército, seleccionadas con tanta frecuencia como la paga y los beneficios²⁵.

Aunque algunas diferencias pueden deberse a la muestra de oficiales en comparación con la población juvenil más amplia de posibles alistados y oficiales, los resultados sugieren que tal vez el reclutamiento debería destacar más el propósito y la vocación de servicio.

Razones para salir

A la hora de responder si habían considerado la posibilidad de salir del Ejército, la mayoría de las encuestadas dieron más de una razón para considerar la posibilidad de separarse. Solo una oficial respondió «no», y otra no dio ninguna respuesta. No se observaron diferencias claras entre los motivos expuestos por las oficiales de grado inferior y las oficiales de grado superior, aunque en general las oficiales de grado superior expusieron más motivos que las oficiales de grado inferior. Las respuestas más frecuentes fueron las consideraciones familiares y experiencias negativas con los líderes. Dieciséis encuestadas (36.4 %) señalaron la maternidad, la relación conyugal, el empleo del cónyuge u otros cuidados familiares como consideraciones para retirarse del Ejército. Tres de estas respuestas incluían comentarios específicos sobre los retos para equilibrar las relaciones entre dos militares. Dos encuestadas indicaron que habían renunciado al mando debido a las exigencias de la maternidad.



Una experta de salto del Centro y Escuela de Guerra Especial John F. Kennedy del Ejército de EUA observa a la última paracaidista salir de un avión CASA C-212 Aviocar sobre el aeródromo Laurinburg-Maxton, Maxton, Carolina del Norte, 28 de marzo de 2019. Las paracaidistas completaron un salto exclusivamente femenino para rendir homenaje a la rica historia de las mujeres en el Ejército de EUA.

- «Quería dejarlo por la lucha entre ser una buena madre y una oficial de alto rendimiento. Mis hijos se convirtieron en niños casi abandonados; sentía que no tenía tiempo para ser parte de la vida de mis hijos».
- «Me preocupaba criar una familia mientras estaba en el Servicio Activo... Tengo un esposo militar y no creía que fuera capaz de equilibrar todas las exigencias».
- «Pienso en irme cuando me preocupa la falta de estabilidad que les doy a mis hijos. Pienso en que nunca han estado más de dos años en la misma escuela (últimamente solo han estado un año en un colegio antes de tener que cambiar de residencia). Así que pienso en salirme cuando considere que quizás mis sacrificios vayan en contra de mi familia».

Estas razones coinciden con los resultados de la DACES, según los cuales tanto los hombres como las mujeres integrantes del servicio activo señalaron los motivos familiares como las principales razones para abandonar el Ejército, incluidos los efectos de los despliegues en las relaciones y el impacto de la vida en el Ejército en su pareja

o en sus hijos²⁶. Sin embargo, en esa encuesta, las mujeres apoyaron estas razones familiares en mayor medida que los miembros masculinos del servicio.

Dieciséis encuestadas (36.4 %) indicaron que sus experiencias con el liderazgo eran una consideración para separarse, entre ellas trabajar para líderes nocivos, tener una mala relación laboral con un supervisor y ver líderes homogéneos en los puestos más altos.

- «Mientras servía en [una organización de operaciones especiales] mi supervisor era probablemente el peor oficial con el que he trabajado nunca. Se había formado en unidades de misiones especiales y no tenía mucha experiencia trabajando con mujeres, así que sabía que trabajar para él iba a ser toda una aventura. Unido a su comportamiento narcisista y egoísta, era duro trabajar para él».
- «En 2010 consideré dejar el Ejército por una combinación de problemas familiares y discriminación que estuve enfrentando en el trabajo. La unidad a la que me asignaron sufría una discriminación de género

generalizada y bien conocida, que comenzaba con el comandante del batallón y se extendía a todos los niveles. A las mujeres se las ridiculizaba abiertamente con regularidad, no eran asignadas a puestos que proyectaran mejor su carrera, se las ignoraba en las reuniones, se les prohibía asistir a reuniones externas, se difundían rumores sobre ellas y muchas otras cosas».

- «El Pentágono está lleno de oficiales superiores retirados que siguen influyendo/asesorando a los altos líderes militares en una teoría anticuada de política y prioridades. Eso suena extremadamente cínico, y no lo soy. Los DAC [trabajadores civiles del Departamento del Ejército] superiores en el Pentágono eran extremadamente valiosos como mentores, sin embargo, la población era homogénea».

Trece encuestadas (29.5 %) señalaron específicamente experiencias de discriminación o prejuicios sexistas como motivos para separarse. Algunos ejemplos que describieron las encuestadas coincidían con los problemas de liderazgo, señalando las repercusiones en la salud mental.

- «Me enfrenté a tantas cosas, desde la discriminación hasta el acoso, pasando por el liderazgo nocivo, que estaba convencida de que, aunque cambiara de unidad, inevitablemente volvería a encontrarme con una de esas situaciones. Mi salud mental no podía soportar más el sentimiento de que no valía nada, de que era una terrible oficial y soldado, y la depresión y la ansiedad que eso conllevaba».
- «Sí, varias veces. La primera vez fue en Afganistán, cuando el comandante de mi compañía se enteró de que un sargento mayor me acosaba sexualmente y no hizo absolutamente nada al respecto, salvo decirme que “agachara la cabeza”».

Cinco encuestadas indicaron que la cultura o el clima organizacionales les motivaron a considerar la posibilidad de separarse, señalando «ambientes hostiles» y «cultura nociva». Una de las encuestadas explicó: «Se espera de nosotras que sirvamos incondicionalmente y que no cuestionemos nada... Se espera de nosotras que hagamos más con menos». Según otra encuestada, «Pueden hacer todos los programas y formación en resiliencia que quieran, pero nada ha cambiado porque una vez que ese programa se queda en el camino volvemos al “Club de los viejos”».

Cinco encuestadas señalaron como problema la falta de instalaciones para la recuperación durante el embarazo o el parto, y otras indicaron experiencias de racismo y agresiones sexuales. Otros motivos no estaban

necesariamente relacionados con el género, como el caso de seis oficiales de grado superior que manifestaron su insatisfacción con las oportunidades de ascenso o con las oportunidades laborales a medida que ascendían en el escalafón. Tres encuestadas mencionaron otras oportunidades fuera del Ejército como una consideración para salir. Tres oficiales mencionaron específicamente el ritmo operativo o los despliegues.

Estas razones coinciden en gran medida con las conclusiones del estudio de la GAO, pero una diferencia notable es que el liderazgo ocupó un lugar más destacado en la presente investigación. Las futuras DACES y estudios sobre la retención de oficiales deberían abordar esta dimensión con mayor detalle, ya que puede ser una de las explicaciones de las diferencias de género que muestran una moral más baja entre las mujeres²⁷.

Aunque no se les preguntó específicamente por qué seguían en el servicio, algunas encuestadas lo explicaron sin que se les preguntara. Estas respuestas identificaron los aspectos positivos del trabajo como un motivador clave, como hacer cambios positivos para los soldados, y una respuesta fue que «los días gratificantes siempre superan a los días difíciles». Otras respuestas menos frecuentes fueron las consideraciones económicas, las prestaciones de jubilación y saber cuándo terminaría una asignación en una unidad con discriminación o con mal clima laboral.

¿Cómo deben abordar los altos mandos del Ejército los prejuicios sexistas?

Todas las encuestadas formularon recomendaciones en respuesta a la pregunta de cómo debería abordar el general de más alto rango del Ejército las experiencias de género de las mujeres en el Ejército. Las recomendaciones de las oficiales no solo identificaron vacíos, sino también acciones que habían tenido un impacto positivo en sus propias carreras. Las respuestas indicaron los siete temas como acciones claras y concretas que los altos mandos del Ejército pueden poner en práctica.

1. Reconocer y escuchar. Alentar a los altos mandos del Ejército a comprender mejor los retos a los que se enfrentan las mujeres oficiales fue, a lo lejos, el tema más frecuente, con un 43.2 % de las encuestadas ofreciendo recomendaciones en esta categoría.

- «En primer lugar, hay que reconocer que este problema sigue existiendo. El sexismo benigno y sutil es tan malo como el sexismo descarado u hostil».



Soldados asignados a la 25ª División de Infantería llevan bidones de agua y municiones el 1 de abril de 2021 durante la finalización de la Milla Verde, un curso de resistencia física que concluye el entrenamiento para el Curso de Entrenamiento de Operaciones Selváticas en la Academia Lightning cerca de Schofield Barracks, Hawái. (Foto: Sargento Sarah D. Sangster, Ejército de EUA)

- «Dejen de decir que la discriminación no existe o, por el contrario, den a las nuevas generaciones las herramientas para afrontarla y superarla. Yo entré creyendo que éramos iguales y que el uniforme nos hacía parte del mismo equipo. Ahora ya no».
- «Escuchar y tomar en serio las preocupaciones y aportes de las mujeres. Creo que el “Gran Ejército” está haciendo mucho para combatir y eliminar la discriminación de género. Creo que es a nivel de unidad donde hay que cambiar la cultura».
- «Las mujeres no son iguales en este Ejército. Este es un Ejército de hombres en el que participan mujeres en lugar de un Ejército de EUA que tiene hombres y mujeres».

2. Aumentar la representación femenina en los puestos de liderazgo. El segundo tema más frecuente fue aumentar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, aunque quedó en un distante segundo lugar, con el 16 % de las encuestadas. Las respuestas identificaron los beneficios de la representación femenina en la mejora del clima de la unidad, las oportunidades de mentorazgo femenino, la visibilidad de los modelos de conducta para

las mujeres jóvenes y la ampliación de las perspectivas para la resolución de problemas. Además, algunas respuestas indicaron que las mujeres líderes podrían tener un efecto disuasorio sobre el comportamiento sexista.

- «La representación es importante. Cuando hay mujeres entre los altos mandos, los subalternos no se sienten envalentonados para discriminar a las oficiales subalternas, suboficiales y alistadas».
- «Colocar a las mujeres en puestos de autoridad más altos y visibles en las unidades FORSCOM [Comando de Fuerzas] también ayudaría a crear un ambiente más seguro para todos los soldados».
- «Tener más mujeres en puestos de mando marca una gran diferencia; yo no conocí a ninguna mujer en mi especialidad militar hasta que fui comandante de compañía, pero desde entonces me he beneficiado del mentorazgo de varias mujeres de alto rango. Tener más mujeres en puestos de liderazgo lo normaliza y socializa a la fuerza para que trate a las mujeres igual que a sus homólogos masculinos».

3. Aumentar la rendición de cuentas. Unas pocas encuestadas (11.4 %) indicaron que el Ejército

debería hacer rendir más cuentas a los líderes que tienen comportamientos perjudiciales.

- «No permita que ningún líder se comporte de manera degradante o discriminatoria hacia nadie; mujeres, hombres, grupos minoritarios, etc. Si un líder está produciendo resultados a cualquier nivel de mando, pero lo está haciendo de una manera nociva, entonces debe ser destituido. Sí, los líderes nocivos suelen obtener resultados, pero a costa de la moral de sus soldados».
- «Si un líder recibe mala retroalimentación o si escuchas que un líder no es bueno, sácalo del Ejército, deja de ascenderlo porque solo empeorará».

4. Mejorar la gestión de talentos. Las respuestas relacionadas con la gestión de talentos (11.4 %) identificaron oportunidades para seleccionar a las oficiales para asignaciones de desarrollo y educación de manera más justa y para hacer que las evaluaciones de desempeño sean más objetivas. Dos respuestas indicaron que sería beneficioso realizar estudios y análisis de tendencias para determinar si existen disparidades.

- «Creo que el HRC [Comando de Recursos Humanos] ha hecho un buen trabajo diversificando las oportunidades tradicionales de ampliación (por ejemplo, las prácticas del JCS [Estado Mayor Conjunto], la beca del Congreso, etc.). Creo que podemos mejorar en lo que respecta a que el mando superior (un oficial general) elija a su equipo (por ejemplo, oficiales ejecutivos, SIG [grupos de interés especial], otra gente de primera línea)».
- «Tenemos que revisar honestamente los datos difíciles. Disparidades en puestos de liderazgo, oportunidades, redacción en todas las evaluaciones, retención, ascensos y contratación».
- «Elimine los comentarios y adjetivos sobre líderes femeninos a través de encuestas de clima de comando o evaluaciones de liderazgo que tengan connotaciones negativas para las mujeres pero que se perciban como notables o admirables para los hombres. Por ejemplo, una mujer descrita como ambiciosa es criticable, pero un hombre ambicioso equivale a que ha sido impulsado por su iniciativa».

5. Reforzar el liderazgo y responsabilidad masculinos. Algunas encuestadas (11.4 %) señalaron la importancia del liderazgo masculino como modelo de comportamiento respetuoso e integrador. La mayoría de estas respuestas se centraron en comportamientos

positivos y dinámicos; sin embargo, una de las encuestadas señaló que los líderes masculinos podrían temer ser mentores de mujeres debido a los posibles rumores mal intencionados acerca de su relación. Este tema también surgió en algunos ejemplos para considerar la separación del Ejército, los efectos nocivos de chismes infundados sobre relaciones románticas entre mujeres oficiales y otros miembros del equipo o líderes.

- «El respeto empieza en el nivel más alto, así que, si los altos mandos desprecian siempre a las mujeres, el problema se extenderá hacia abajo a partir de ahí».
- «Les animaría a considerar la posibilidad de que los hombres participaran más en los programas de integración femenina. Aunque pueda parecer contraintuitivo, creo que, a veces, las mujeres pueden autosegregarse en estos grupos dirigidos por mujeres, lo cual está bien pero también creo que puede ser perjudicial... Deberíamos abrir estos foros a los hombres para educarles sobre cómo romper estos estereotipos generacionales».
- «El liderazgo es fundamental para tratar a las mujeres y crear un equipo. Mi primer grupo de liderazgo era muy débil y se resistía mucho a cualquiera que no se pareciera a ellos, así que no es de extrañar que las mujeres nunca fueran plenamente aceptadas en el equipo. Éramos objetos o símbolos. El segundo grupo de líderes era mejor y mi último grupo de líderes (de batallón/comandante de equipo de combate de brigada) era excelente y no sufrí discriminación por razón de género».
- «También creo que es necesario cambiar la cultura de que está bien que los hombres hablen con las mujeres sin que exista el estigma de que deben tener una relación».

6. Mejorar y/o mantener la política y los recursos. Cuatro encuestadas (9 %) indicaron que el Ejército debería mejorar o mantener los programas y políticas de apoyo a las mujeres y los padres/madres, incluida la financiación de centros de desarrollo infantil y el mantenimiento de las políticas de permiso parental.

- «Le diría al General que POR FAVOR continúe REFORZANDO la formación y el compromiso de herramientas como el programa EO [igualdad de oportunidades], SHARP [prevención de acoso sexual], y los programas de evaluación como BCAP [Programa de evaluación para el mando de batallón], CCAP [Programa de evaluación de coroneles para el

mando], etc., están funcionando; son eficaces y yo soy un testigo (testamento) viviente».

- «Incluso si esto significa recortar la financiación de otros programas, el Ejército debe estar dispuesto a dedicar fondos adicionales para remediar la escasez de guarderías si se preocupan por cuidar a las familias y retener a los militares con familia que quieran seguir sirviendo».
- «Cada vez más mujeres tienen familia mientras sirven, lo que es posible en parte gracias a las políticas de excedencia para cuidadores y posparto del Ejército. Seguir apoyando este tipo de políticas que integran a las mujeres en toda la fuerza y crean un ambiente en el que pueden prosperar como líderes reducirá la discriminación, lo que en última instancia aumenta la preparación».

7. Impartir formación para reducir la discriminación y los prejuicios sexistas. Tres encuestadas especificaron la necesidad de formación sobre discriminación y microagresiones de género, que son comportamientos intencionados o no intencionados que excluyen o denigran a las personas en función de su género²⁸. Estos comportamientos son formas de discriminación de género, pero pueden ser más sutiles o ambiguos, y representan comportamientos anteriores y más comunes a lo largo de un continuo de daños²⁹.

- «Desde arriba hasta abajo, una formación minuciosa sobre discriminación. Especialmente para los altos mandos con especialidades militares en las armas de combate. Los altos cargos establecen el tono y la cultura de su organización. Si los altos mandos se muestran laxos o apáticos ante la discriminación (en este caso de género, pero de todo tipo), sus subordinados se sentirán más cómodos para mostrar comportamientos discriminatorios. Las microagresiones escalan hacia una discriminación más agresiva y evidente».
- «Tenemos que implementar una lección sobre microagresiones en nuestra formación sobre EO y hacer que sea una formación obligatoria en toda la PME [educación militar profesional]».

Las encuestadas reconocen que los prejuicios sexistas son un problema social y generacional, y no esperan que desaparezcan de su vida.

Resumen y conclusiones

El presente estudio examinó las experiencias de las mujeres oficiales en relación con el género en el Ejército y

las recomendaciones para establecer una cultura organizacional más inclusiva en materia de género. Sus motivos para ingresar fueron muy similares a otros resultados sobre la disposición a servir y en gran medida no estaban relacionados con el género. En esta muestra, las mujeres oficiales identificaron el pago por la universidad, las razones laborales, la historia familiar y un sentido de propósito como sus principales motivaciones. Las razones por las que consideraban la posibilidad de separarse eran variadas. Algunas razones coincidían con los resultados de la DACES, indicando que equilibrar las exigencias familiares y las relaciones personales era un reto. Estos resultados ponen de relieve la importancia de las políticas y los recursos de apoyo a los padres/madres y a las parejas militares. Otras razones se centraron más en las experiencias negativas con los líderes, los prejuicios de género y la discriminación, y los climas organizacionales.

Las encuestadas ofrecieron muchas recomendaciones constructivas para que los altos mandos del Ejército sigan avanzando en la formación de una cultura del Ejército más integradora en materia de género. En particular, las oficiales destacaron los vacíos en el liderazgo y el clima laboral. Identificaron oportunidades para que los altos mandos del Ejército aumentaran su comprensión de los problemas que afectan a las mujeres escuchando, evaluando y reconociendo las preocupaciones de las mujeres más allá de la agresión sexual en sí misma. Describieron las importantes funciones de los líderes masculinos a la hora de responsabilizar a otros de comportamientos perjudiciales y de lograr un mayor nivel de interacción con las mujeres como iguales y subordinadas. Los altos mandos del Ejército deben seguir haciendo hincapié en la rendición de cuentas en sus prioridades y objetivos. Al destacar la importancia de reducir estos comportamientos nocivos, los líderes en cada escalón confiarán en su propia capacidad de decisión para disciplinar adecuadamente a los infractores y darán a entender que las mujeres cuentan con su apoyo.

En la gestión de talentos, las oficiales destacaron la importancia de contar con más mujeres en puestos visibles de liderazgo. También pidieron más transparencia y equidad en las decisiones de gestión de talentos, como las oportunidades de desarrollo. Para otras acciones organizacionales, recomendaron aumentar o mantener políticas y recursos para las familias, y vieron el potencial del entrenamiento para reducir el comportamiento sexista y promover climas de trabajo positivos.

La verdadera integración requiere que la política, el clima organizacional y la cultura trabajen en consonancia. La política por sí sola no restablecerá la cultura organizacional; debe ir acompañada de acciones intencionadas por parte de los líderes y de la organización para integrar una cultura que incluya la perspectiva de género a través de la selección de líderes, la evaluación del rendimiento y otros mecanismos de configuración. El reto es que, mientras que las experiencias de género empujan a las mujeres a separarse, el Ejército necesita que se queden para ayudar a romper las jerarquías históricas de género. La puesta en práctica de las recomendaciones que aquí se formulan y el seguimiento de la aplicación de las nuevas políticas en materia de permisos por embarazo y maternidad serán fundamentales para lograr un cambio hacia un Ejército más integrador desde el punto de vista del género.

En el quincuagésimo aniversario de la fuerza totalmente voluntaria, el Ejército puede enfrentarse a

un punto de inflexión en la integración de la mujer: ¿Aprovechará el Ejército los cambios políticos positivos e incorporará una cultura más integradora, o se enfrentará a un estancamiento de los progresos, dejando que los cambios políticos hagan el trabajo pesado de remodelar la cultura? En un ambiente de reclutamiento competitivo, el Ejército corre el riesgo de perder la oportunidad de atraer y retener a mujeres con la motivación para servir y las habilidades para liderar. El Ejército de 2040 exige los mejores talentos de la nación; las mujeres oficiales formadas, entrenadas y aptas son una inversión clave en ese futuro. ■

Las opiniones expresadas en el presente artículo son las de los autores y participantes en la investigación y no reflejan necesariamente la política o posición oficial del Departamento del Ejército, del Departamento de Defensa o del gobierno de Estados Unidos.

Notas

1. Jonathan Lehrfeld, «Beyond Firsts: Female 4-Stars Discuss Changes for Women in Service», *Military Times* (sitio web), 7 de marzo de 2023, accedido 17 de julio de 2023, <https://www.militarytimes.com/news/your-military/2023/03/07/beyond-firsts-female-4-stars-discuss-changes-for-women-in-service/>.

2. «Table of Active-Duty Females by Rank/Grade and Service (as of October 2022)», Defense Manpower Data Center, accedido 18 de julio de 2023, <https://dwp.dmdc.osd.mil/dwp/app/dod-data-reports/workforce-reports>.

3. U.S. Department of Defense (DOD), *Women, Peace, and Security Strategic Framework and Implementation Plan* (Washington, DC: DOD, junio de 2020), accedido 17 de julio de 2023, https://media.defense.gov/2020/Jun/11/2002314428/-1/-1/1/WOMEN_PEACE_SECURITY_STRATEGIC_FRAMEWORK_IMPLEMENTATION_PLAN.PDF.

4. Army Directive 2022-06, *Parenthood, Pregnancy, and Postpartum* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 19 de abril de 2022), accedido 17 de julio de 2023, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35255-ARMY_DIR_2022-06-000-WEB-1.pdf.

5. Army Regulation 670-1, *Wear and Appearance of Army Uniforms and Insignia* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 26 de enero de 2021).

6. Albert A. Robbert et al., *Officer Career Management: Steps Toward Modernization in the 2018 and 2019 National Defense Authorization Acts* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2019).

7. Kyle Rempfer, «Army Adjusts 'Leader First' Policy, Plans to Integrate Women into Last 9 Brigade Combat Teams This Year», *Army Times* (sitio web), 8 de junio de 2020, accedido 17 de julio de 2023, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/06/08/>

[army-adjusts-leader-first-policy-plans-to-integrate-women-into-last-9-brigade-combat-teams-this-year/](https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/06/08/).

8. Government Accountability Office (GAO), *Female Active-Duty Personnel: Guidance and Plans Needed for Recruiting and Retention Efforts*, GAO 20-61 (Washington, DC: GAO, mayo de 2020), 51, accedido 17 de julio de 2023, <https://www.gao.gov/assets/710/707037.pdf>; DOD, *2019 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense for Military Community and Family Policy [ODASD(MC&FP)], 2019), accedido 17 de julio de 2023, <https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2019-demographics-report.pdf>.

9. DOD, *2020 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: ODASD[MC&FP], 2020), accedido 17 de julio de 2023, <https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2020-demographics-report.pdf>; DOD, *2021 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: ODASD[MC&FP], 2021), accedido 17 de julio de 2023, <http://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2021-Demographics-Report.pdf>.

10. Office of the Undersecretary of Defense, Personnel and Readiness, *2019 Population Representation in the Military Services* (Arlington, VA: CNA, 2019), tabla D-19, accedido 17 de julio de 2023, https://www.cna.org/pop-rep/2019/appendixd/d_19.html.

11. «Fast Facts: Educational Attainment», National Center for Education Statistics, 23 de junio de 2022, accedido 17 de julio de 2023, <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=27>; Richard Reeves y Ember Smith, «Boys Left Behind: Education Gender Gaps across the US», Brookings Institution, 12 de octubre de 2012, accedido 17 de julio de 2023, <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2022/10/12/boys-left-behind-education-gender-gaps-across-the-us/>.

12. U.S. Census Bureau, «Census Bureau Releases New

Educational Attainment Data», comunicado de prensa nro. CB22-TPS.02, 24 de febrero de 2022, accedido 17 de julio de 2023, <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/educational-attainment.html>.

13. GAO, *Female Active-Duty Personnel*.

14. Rachel A. Breslin et al., *2021 Workplace and Gender Relations Survey of Military Members: Active Component Results and Trends* (Washington, DC: DOD Office of People Analytics, octubre de 2022), 125, accedido 18 de julio de 2023, <https://www.opa.mil/research-analysis/health-well-being/gender-relations/2021-workplace-and-gender-relations-survey-of-military-members-reports/>.

15. GAO, *Female Active-Duty Personnel*, 32–34, 64.

16. Andrew R. Morral et al., *Effects of Sexual Assault and Sexual Harassment on Separation from the U.S. Military* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2021), accedido 18 de julio de 2023, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR870z10.html.

17. Leonard Wong y Stephen J. Gerras, «Culture and Military Organizations», in *The Culture of Military Organizations*, ed. Peter R. Mansoor and Williamson Murray (Cambridge: Cambridge University Press, 2019), 17–32.

18. Orna Sasson-Levy, «The Military in a Globalized Environment: Perpetuating an 'Extremely Gendered' Organization», en *Handbook of Gender, Work and Organization*, ed. Emma Jeanes, David Knights y Patricia Yancey Martin (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2011), 391–411.

19. Sarah Salvo, «The Effect of Hegemonic Masculinities on the Endemic of Sexual Misconduct in the United States Army» (tesis de Maestría, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, 2021), 12, accedido 18 de julio de 2023, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1157470.pdf>.

20. Joshua Isbell, «Real Men: Countering a Century of Military

Masculinity», War Room, 1 de marzo de 2019, accedido 18 de julio de 2023, <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/century-of-military-masculinity/>.

21. Breslin et al., *2021 Workplace and Gender Relations Survey of Military Members*, 196–97.

22. Ryan D. McCarthy, James C. McConville y Michael A. Grinston, *The Army People Strategy* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, October 2019), accedido 5 de abril de 2023, https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/the_army_people_strategy_2019_10_11_signed_final.pdf.

23. GAO, *Female Active-Duty Personnel*.

24. Joint Advertising, Market Research and Studies, «Spring 2022 Propensity Update», (Washington, DC: DOD, 23 de febrero de 2023), accedido 18 de julio de 2023, <https://jamrs.defense.gov/Portals/20/Documents/YP52Spring2022PUBLICRELEASEPropensityUpdate.pdf>.

25. Loryana L. Vie, Eric V. Trivette y Adam D. Lathrop, *Department of the Army Career Engagement Survey, First Annual Report* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, junio de 2021), accedido 18 de julio de 2023, https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2021/11/DACES-Annual-Report_JUNE2021.pdf.

26. *Ibid.*

27. *Ibid.*

28. Tessa E. Basford, Lynn R. Offermann y Tara S. Behrend, «Do You See What I See? Perceptions of Gender Microaggressions in the Workplace», *Psychology of Women Quarterly* 38, nro. 3 (2014): 340–49, <https://doi.org/10.1177/0361684313511420>.

29. Rachel Breslin, Ashley Klahr y Adon Neria, *The Continuum of Harm: Examining the Correlates of Sexual Assault Victimization* (Washington, DC: DOD Office of People Analytics, septiembre de 2020), <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.33546.90565>.



Jefa de Operaciones Navales Almirante Lisa Franchetti

Por primera vez en la historia militar de Estados Unidos, una mujer ha asumido el mando de una rama de las Fuerzas Armadas. La almirante Lisa Franchetti fue confirmada como Jefa de Operaciones Navales (CNO) por el Senado de EUA el 2 de noviembre de 2023. Además de su elección como CNO, Franchetti también será la primera mujer integrante de la Junta de Jefes de Estado Mayor, un órgano formado por los más altos mandos de las Fuerzas Armadas que asesora al presidente, al secretario de Defensa y a los jefes de otros organismos del Gobierno de EUA en asuntos de defensa nacional.

Jefa de Operaciones Navales Almirante Lisa Franchetti (Foto: cortesía de Armada de EUA)