

# OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ

## SERIE DE POLÍTICAS

INFORME DE POLÍTICAS 3 | OCTUBRE 2021

# Transformar la cultura organizativa

POR HEATHER HUHTANEN

*La Iniciativa Elsie es un proyecto piloto multilateral que utiliza la Metodología de evaluación de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz (MOWIP, por sus siglas en inglés) para investigar las barreras y oportunidades para la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz en siete países piloto. Un análisis comparativo de los datos de los informes MOWIP, así como sus principales hallazgos, sirvieron de insumo a esta serie de informes de políticas.*

## ¿Por qué necesitamos una transformación?

La cultura organizacional es la base de una institución adecuada para su propósito, una que puede optimizar sus recursos humanos desde el reclutamiento hasta la jubilación. Las instituciones de seguridad están operando en un entorno global cada vez más complejo y en constante cambio. El mantenimiento de la paz en el siglo XXI se lleva a cabo de manera rutinaria en el contexto de epidemias sanitarias, crisis climática e inmigración masiva, además de conflictos y violencia. **La complejidad cada vez mayor de la misión requiere que los individuos y las unidades sean ágiles y adaptables, y que también lleguen al campo con sólidas habilidades multiculturales, de comunicación, y de resolución de conflictos.** (ver Cuadro 1). Los datos MOWIP identificaron los roles de género y la exclusión social como barreras constantes para la participación significativa de las mujeres y un impedimento para la eficacia de la misión en las operaciones de paz. Esto indica la necesidad de un reinicio de la cultura organizacional, capaz de capitalizar la participación significativa de las mujeres y mejorar la eficacia de la misión.

### Cuadro 1 ¿Cuáles son las habilidades más importantes de los/las oficiales de mantenimiento de la paz de la ONU?

Estas cualidades fueron identificadas por antiguos miembros del personal de mantenimiento de la paz, encuestados utilizando la metodología MOWIP, así como en un estudio de 3.505 oficiales suecos miembros de fuerzas de paz que sirvieron en Bosnia-Herzegovina en la década de 1990.<sup>1</sup>



## El papel de los líderes

La cultura organizacional es el nexo entre la política y la doctrina de una institución, y la medida en que el personal de todos los niveles las aplica consistentemente. La cultura organizacional es creada, reproducida y reforzada por aquellos/as con responsabilidad de liderazgo. Los y las líderes y lideresas juegan un papel central en el diseño, modernización e implementación de políticas y doctrinas. De esta manera, la cultura organizacional no es algo establecido y terminado; es dinámica y en constante cambio.

Los y las líderes y lideresas son responsables de fomentar una cultura organizacional que:

- sea ágil, adecuada para su propósito y receptiva a las realidades dinámicas y multiculturales de las operaciones de paz del siglo XXI,
- aproveche eficazmente las habilidades, capacidades y atributos de carácter necesarios para las operaciones de apoyo a la paz, y
- promueva la solidaridad y lealtad grupal de manera consistente con los mandatos de las operaciones de paz, lo que incluye una mayor confianza y cooperación, una reducción en los conflictos y la exclusión, y una toma de decisiones e implementación de acciones eficientes.

<sup>1</sup> Eva Johansson, In a Blue Beret: Four Swedish UN battalions in Bosnia, LI, 'R' Series. R: 1.

## Las consecuencias de la exclusión social

La metodología MOWIP define la exclusión social según si las mujeres son tratadas como miembros iguales del equipo. La metodología explora la presencia de actitudes y comportamientos dentro y fuera del grupo y cómo se traducen en marginación, ostracismo o acoso/intimidación. La exclusión social es un indicador de una cultura organizativa contraproducente y un impedimento tanto para la participación significativa de las mujeres como para la eficacia de la misión. La exclusión social de las mujeres se correlaciona en gran medida con las actitudes y los valores que respaldan los rígidos roles de género que dictan si un hombre o una mujer son los más adecuados para un rango, rol y/o unidad específicos. Por ejemplo, los hombres son abrumadoramente considerados más aptos para trabajos de élite que confieren mayor “prestigio, recompensas y posibilidades de ser promovidos más rápido”, como funciones de combate o de mando operativo.<sup>2</sup> La exclusión social puede manifestarse como acoso consciente, novatadas e intimidación, así como prejuicios y discriminación inconscientes que pueden ser más sutiles. Esto incluye aceptar solo a aquellas mujeres que se ajusten a una cultura organizacional masculina específica o que “se conviertan en uno de los chicos”. Los roles de género y la exclusión social son áreas problemáticas con fuertes y constantes barreras que impiden la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz.

Los datos muestran que:

- Los y las líderes y lideresas pueden ser reacios/as a desplegar mujeres si tienen niños pequeños, si la operación de paz se considera de alto riesgo o cuando buscan desempeñar funciones operativas o tácticas, independientemente de si estas mujeres tienen las habilidades y la capacitación requeridas. Estos puntos de vista pueden ser el resultado de un sesgo consciente o inconsciente en la toma de decisiones.
- Los hombres son consistentemente más propensos que las mujeres a creer que las mujeres son las más adecuadas para roles humanitarios, trabajando con mujeres y niños, y asumiendo funciones que evitan la confrontación operativa o táctica. Estas opiniones pueden dar lugar a conductas de exclusión social, así como a prejuicios inconscientes.
- La exclusión social se manifiesta dentro de todas las instituciones evaluadas e incluye, en mayor o menor medida, comportamientos como el acoso y el bullying (compartir imágenes y mensajes no deseados), hacer bromas sobre la apariencia, hablar de conquistas sexuales y visitar prostíbulos. Estos comportamientos no son propicios para la participación significativa de las mujeres, ni son compatibles con los mandatos de las operaciones de paz.

Los datos MOWIP también revelan un **vínculo entre las prácticas de exclusión social y el apoyo a roles de género rígidos y conductas contraproducentes**.<sup>3</sup> Las personas que apoyan roles de género rígidos son:

- **MÁS PROPENSOS A AGRAVAR UNA SITUACIÓN DE SEGURIDAD**, y menos propensos a reducir las hostilidades, según lo exigen los mandatos de las operaciones de paz,
- **MENOS PROPENSOS A CREER QUE LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO SEXUAL SON GRAVES**, y
- **MENOS PROPENSOS A DENUNCIAR** colegas que participan en actos de explotación sexual y otras formas de mala conducta – una violación de las normas de conducta de la ONU.
- Todas las evaluaciones MOWIP han identificado la presencia de conductas de exclusión social y el apoyo a roles de género rígidos. Esto tiene como resultado una cultura organizacional que no puede permitir plenamente la participación significativa de las mujeres ni mejorar la eficacia de la misión. También refuerza otras barreras relacionadas con la selección para el despliegue, las consideraciones sobre el núcleo doméstico y la experiencia en anteriores misiones.

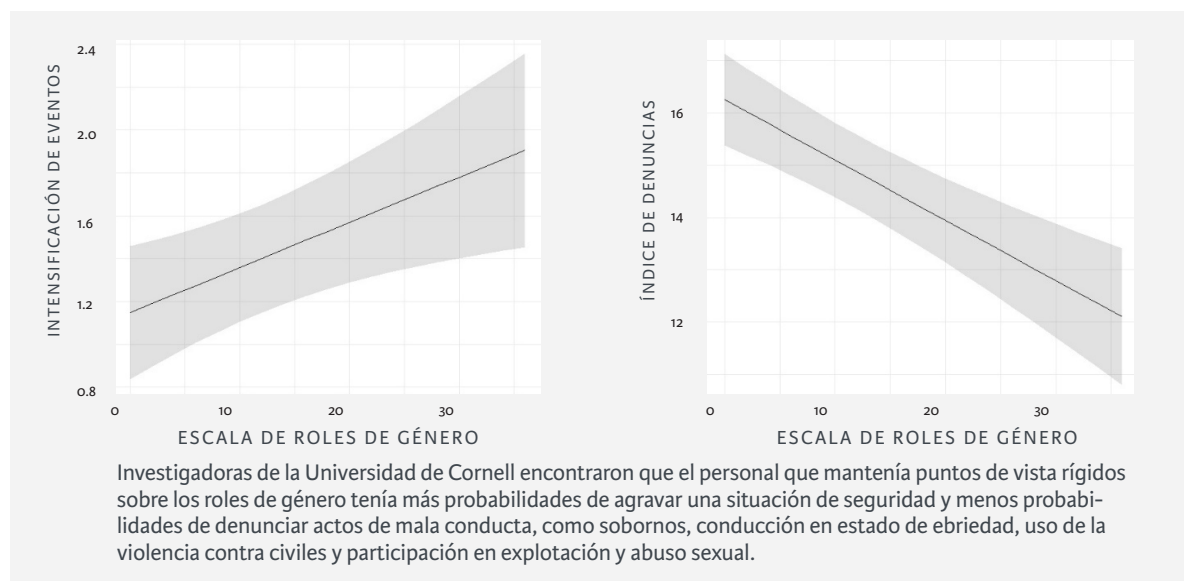
2 Archer, E.M. (2013). The power of gendered stereotypes in the US marine corps. *Armed Forces and Society*, 39 :359-381, 367, en Heineken, L. (2017). Conceptualizing the Tensions Evoked by Gender Integration in the Military: The South African Case, *Armed Forces and Society*, 204.

3 Huber, L., S. Karim y L. Pruett (2021). “The Commando Effect: The Impact of Gender on Misconduct, between Security Force Personnel using Experimental Survey Evidence from Four Countries”, manuscrito inédito, cortesía de los autores.

# Seis lecciones aprendidas para líderes y lideresas

**1 La cultura organizacional se fundamenta en los valores y la identidad de la institución.** En las instituciones de seguridad, estos se asocian a menudo con una forma específica de masculinidad. El valor excluyente y homogéneo de la identidad “masculina de combate bélico”<sup>4</sup> asociada con las habilidades cinéticas deja poco espacio para el reconocimiento de toda la gama de habilidades, conocimientos y atributos necesarios para el éxito de las operaciones de paz.<sup>5</sup> Para lograr el éxito de la misión, el personal de seguridad debe ser capaz de comprender y comunicarse de manera efectiva con el personal de los países socios y las poblaciones civiles de diferentes culturas.<sup>6</sup> Los mandatos de las operaciones de paz requieren una gama de competencias no cinéticas que incluyen el enlace, la negociación, la prevención y la reducción de conflictos, la facilitación del (re)establecimiento del estado de derecho, la protección del personal civil y el apoyo a los principios democráticos de gobierno, entre otros.<sup>7</sup> La intensificación de conflictos, la participación en conductas abusivas y el hecho de no denunciar las malas conductas se correlacionan con el grado de rigidez de los puntos de vista del personal sobre los roles de género y la medida en que prevalece la exclusión social en las instituciones (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2: Investigación académica utilizando datos MOWIP sobre roles de género rígidos**



**2 Las mujeres desplegadas en operaciones de paz de la ONU, particularmente en puestos de mando o funciones operativas, representan importantes modelos a seguir tanto para las mujeres como para los hombres en las instituciones de seguridad. Los datos MOWIP muestran que las primeras mujeres desplegadas en las fuerzas de paz contribuyen significativamente a la carrera de otras mujeres que prestan servicios en las instituciones de seguridad.** Adicionalmente, los datos MOWIP identificaron que el 82% del personal previamente desplegado cree que las mujeres son capaces de servir en operaciones tácticas especiales.<sup>8</sup> Las mujeres pioneras son fundamentales para fomentar el cambio organizativo al demostrar a todo el personal de seguridad que las mujeres tienen la capacidad de asumir una amplia gama de funciones y rangos dentro de las instituciones de seguridad y en el contexto de las operaciones de apoyo a la paz.

4 Véase, Dunivin, K. (1994). “Military Culture: Change and Continuity,” *Armed Forces and Society* 20:531-548 en, Canadian Forces Leadership Institute, Instituto de Liderazgo de las Fuerzas Canadienses (2004). “Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues”, 12.

5 Canadian Forces Leadership Institute, (2004). “Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues”.

6 G.J. Hofstede, Pederson, P.B., y Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Boston: Intercultural Press, en, Kvarving, Lena (2019) *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An uphill battle*. Diss. N° 755.

7 Woodward, R. y C. Duncanson (2017). An Introduction to Gender and the Military. En Woodward, R. y Duncanson, C. (Eds), *The Palgrave International Handbook of Gender and the Military*. Londres: Palgrave Macmillan, en, Kvarving, Lena (2019), *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An uphill battle*. Diss. N° 755

8 De los/las 855 miembros del personal previamente desplegados/as a quienes se les preguntó si creían que las mujeres pueden servir en operaciones tácticas especiales en el curso de la encuesta MOWIP, 703 (82 %) respondieron afirmativamente (de acuerdo o muy de acuerdo). Consulte la sección 3.1.3, “Implementación de la encuesta”, de la metodología MOWIP para obtener más detalles sobre cómo se recopilaron estos datos

### Cuadro 3: Mujeres pioneras en la Escuela de Guardabosques del Ejército de EE. UU.

En 2015, las dos primeras mujeres (de 17) completaron con éxito la escuela de Guardabosques del Ejército en los EE. UU. y recibieron su placa de fuerzas especiales. Lo notable de este ejemplo no es que solo dos mujeres lo lograron, sino que ¡esas dos mujeres lo lograron cuando 286 de sus contrapartes masculinas no lo lograron! Esto ilustra la importancia de reconocer la capacidad y habilidad individual, en lugar de basar quién es el/la más adecuado/a para un rango, rol o unidad específicos en roles de género estereotipados.

(Calamur, K. (2015). "Women, History, and the Army Ranger School: This Friday, two female soldiers will graduate from the elite program.", *The Atlantic*, August 2015, available at: [www.theatlantic.com/national/archive/2015/08/women-army-ranger-school/401615/](http://www.theatlantic.com/national/archive/2015/08/women-army-ranger-school/401615/))

- 3 Un medio de producir cultura organizacional es a través de narraciones heroicas de **mujeres y hombres que encarnan las actitudes y valores o el carácter de la institución deseados, y simbolizan una amplia gama de habilidades, conocimientos y competencias asociados con la institución y su mandato** (ver Cuadro 3). Sin embargo, es fundamental que cuando se heroice a las mujeres, se debe hacer en reconocimiento de sus habilidades, conocimientos, competencias y carácter, y no de su género.<sup>9</sup>
- 4 **Los y las líderes y lideresas juegan un papel vital en el diseño de la política y la doctrina** – a expresión codificada de la cultura organizacional. Los y las líderes y lideresas tienen un papel aún mayor para garantizar la implementación efectiva de la política y la doctrina, la alineación entre la política y la práctica, a través de su influencia social.<sup>10</sup> La metodología MOWIP identifica situaciones en las que las actitudes y los comportamientos de los y las líderes y lideresas no se alinean con las políticas institucionales y, por lo tanto, representan una barrera para la participación significativa de las mujeres y la eficacia de la misión.
- 5 **El ejemplo por parte de líderes y lideresas es esencial.** No exigir la rendición de cuentas a las personas que incurren en comportamientos contraproducentes (incluyendo bromas, comentarios, etc.) y otras formas de mala conducta les da a los subordinados una licencia social para expresar actitudes y comportamientos que de otro modo deberían ser condenados.<sup>11</sup>
- 6 **El personal de todos los niveles juega un papel en la defensa de los valores y la misión de la institución** – para crear, reproducir y reforzar una cultura organizativa que permita la participación significativa de las mujeres y promueva la eficacia de la misión. Los programas de capacitación para la intervención de espectadores han demostrado ser efectivos para lograrlo al desarrollar la conciencia y la capacidad del personal para intervenir cuando sus colegas incurren en conductas que socavan los valores institucionales como la confianza, la cooperación y la cohesión social que permiten una cultura institucional inclusiva.<sup>12</sup>

**“Abordar las actitudes hacia las mujeres a nivel individual es fácil. Es mucho más difícil cambiar las perspectivas colectivas. Necesitamos confrontar a las personas con la realidad de que las mujeres no son el problema; ellas pueden realizar todas las actividades. El problema son los hombres”.**

Coronel Gonzalo Mila (retirado), Fuerzas Armadas de Uruguay

9 Véase, Harrell, Margaret C. y Laura L. Miller (1997). Nuevas oportunidades para las mujeres militares: Effects upon Readiness, Cohesion and Morale, DAS-WO1-95-C-0059, Santa Monica: RAND, 955.

10 Blanchet, K. (2013). "How to Facilitate Social Contagion?" *International Journal of Health Policy and Management*, 1(3): 189-192.

11 Véase, Vukotich, G. (2011). "Military Sexual Assault Prevention and Response: The Bystander Intervention Training Approach," *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1): 19-35 y Mallett, Robyn K. y Margo J. Monteith. (2019). *Confronting Prejudice and Discrimination: The Science of Changing Minds and Behaviors*. Londres, Reino Unido/San Diego, EE. UU.: Academic Press/Elsevier Inc., 1-371.

12 Vukotich, G. (2011). "Military Sexual Assault Prevention and Response: The Bystander Intervention Training Approach," *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1): 19-35.

# Principales recomendaciones

Una transformación organizativa requerirá un **enfoque multifacético destinado a crear y mantener una cultura organizacional inclusiva y adecuada a su propósito**. Esta transformación debe provenir de los y las líderes y lideresas en todos los niveles, manifestarse tanto en la doctrina como en la práctica de políticas, y reflejarse de manera consistente en toda la institución.

Una transformación incluirá líderes y lideresas que asuman la responsabilidad de:

- 1 DAR EJEMPLO** que normalice el personal femenino como apto todos los rangos, funciones y unidades con base en sus habilidades, conocimientos, competencias, y carácter,
- 2** Una formación institucionalizada para la **INTERVENCIÓN DE ESPECTADORES** con el propósito de desarrollar el compromiso y la capacidad del personal para contribuir a fomentar una cultura organizacional basada en la confianza, la cooperación y la cohesión social;
- 3** Una **PROGRAMACIÓN DE INCLUSIÓN SOCIAL** institucionalizada que fomente la participación significativa de las mujeres y promueva las habilidades y el carácter necesario para las misiones de operaciones de paz (por ejemplo, actividades mixtas como entrenamiento, deportes, cocina, baile, canto, juegos de resolución de problemas, etc.);
- 4** La implementación de **MARCOS DE POLÍTICAS ROBUSTOS Y MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y SUPERVISIÓN** (política de no discriminación, mecanismo de denuncias de acoso/intimidación, encuestas de ambiente laboral); y
- 5** El desarrollo de **MATERIAL DE RELACIONES PÚBLICAS, REDES SOCIALES Y ESTRATEGIAS DE CONTRATACIÓN** que eviten la representación meramente simbólica (tokenismo), se enfoquen específicamente en las mujeres y valoricen el carácter y las habilidades, el conocimiento y la competencia necesarios para las operaciones de paz.



Lanzada por Canadá en 2017, la Iniciativa Elsie para las Mujeres en las Operaciones de Paz es un proyecto piloto multilateral innovador que está desarrollando y probando una combinación de enfoques para ayudar a superar las barreras y aumentar la participación significativa de las mujeres uniformadas en las operaciones de paz de la ONU, con énfasis en las funciones policiales y militares.



El DCAF reconoce el apoyo financiero de Asuntos Globales de Canadá y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega en la producción de este Informe de Políticas.

**DCAF** Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad



Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Ginebra  
Suiza



+41 22 730 94 00



elsie@dcaf.ch



@dcafgender | @DCAF\_Geneva



www.dcaf.ch/elsie-initiative

© DCAF, 2021

Se promueve el uso, la traducción y la difusión de esta publicación. Sin embargo, le pedimos que reconozca y cite los materiales y que no altere su contenido.

Diseño gráfico de Stephanie Pierce-Conway