



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

**“LA INSERCIÓN LABORAL DE LA MUJER EN EL
EJERCITO ARGENTINO”**

Autor: Florencia Inés Robelo Ruiz – Leg. 1029213

Profesor: Sandra Vanessa Welsh

Fecha: Noviembre 2014

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan laborioso y lleno de dificultades como es la elaboración de una tesis, es inevitable no sentirse orgulloso y agradecer la colaboración de varias personas que ayudaron a que esta investigación fuera posible.

Principalmente agradezco a mi familia y amigos, quienes compartieron conmigo las instancias más difíciles y me motivaron a seguir adelante, especialmente le dedico un gran agradecimiento a Eugenia Isla, gran amiga, quien en circunstancias de incertidumbre y desorientación me acompañó, y me inspiró para que siguiera y encontrara el camino de investigación correcto.

Por otra parte le debo un agradecimiento singular a la profesora S. Vanessa Welsh quien me guió, y ayudó marcándome errores y pautas sobre pasando mis expectativas como alumna a lo largo de este duro trabajo. Sin su apoyo y exigencia este trabajo no hubiera sido posible.

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación el tema tratado es la inserción laboral de la mujer al Ejército Argentino. El objetivo de la misma es analizar e investigar en donde se encuentran los conflictos laborales entre hombres y mujeres dentro del mismo para identificar las mejores prácticas de aplicación que RR.HH tiene que implementar para lograr mejorar la dinámica de las relaciones y la integración de la mujer. Entre los objetivos particulares se busca conocer las visiones internas de los hombres de estas organizaciones sobre el papel que deben ocupar las mujeres dentro de las mismas, la propia visión de las mujeres sobre su posición dentro, analizar cuáles son las acciones y medidas que el Ejército realiza para solucionar conflictos laborales como la violencia de género y estudiar las fallas en cuanto a comunicación, motivación y clima laboral cuando se presentan ambientes de trabajo mixtos ,para poder así reconocer aspectos a mejorar.

En cuanto a la metodología, se utilizaron métodos cualitativos, como el uso de fuentes bibliográficas y cuantitativas, usando tanto encuestas a integrantes de grados bajos y medios del Ejército como entrevistas a oficiales de altas jerarquías. Para realizar un estudio completo se consideraron los puntos de vista y las experiencias de todos los implicados en el proceso ,tanto mujeres como hombres.

En referencia a los resultados relevantes y conclusiones obtenidos del análisis, se establece que las mujeres aun no gozan de una total integración al Ejército, padeciendo de barreras organizacionales para ascender y poder llegar a desempeñar cargos jerárquicos. Por otra parte, la visión de esta inserción por parte de los hombres es negativa manifestando una actitud de negación y oposición expresada en ciertas ocasiones en forma de maltrato laboral o violencia de género.

Palabras Clave: mujer, integracion, maltrato, conflictos

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	11
CAPITULO I: INSERCIÓN LABORAL DE LAS MUJERES.....	11
1.1 LA INTEGRACION DE LA MUJER EN SU TOTALIDAD.....	14
1.2 OPORTUNIDADES DE CARRERA PARA LAS MUJERES.....	16
CAPITULO II.....	18
2.0 COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE LAS MUJERES EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES.....	18
2.1 LA FEMINIDAD EN EL EJÉRCITO:	22
2.2 LIDERAZGO DE LAS MUJERES	23
2.3 MOTIVACION DE LAS MUJERES EN ESTE ORGANISMO:	24
CAPITULO III:	28
VIOLENCIA DE GÉNERO DENTRO DEL EJÉRCITO ARGENTINO	28
3.1 POLITICAS DE GÉNERO EN EL AMBITO MILITAR	30
MARCO METODOLOGICO	32
CAPITULO IV: ANALISIS DE INSTRUMENTOS.....	32
4.1 ANALISIS DE ENCUESTAS.....	32
4.2 ANALISIS DE ENTREVISTAS	40
4.3 ANALISIS CRUZADO	44
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXOS	54
ANEXO 1: ENCUESTAS HOMBRE Y MUJER	54
ANEXO 2: GRAFICOS RESULTADOS ENCUESTA MUJER	57
ANEXO 3: ENTREVISTA GENERAL Y CORONEL	63
ANEXO 4: ENTREVISTA CAPITAN Y A/C	63

INTRODUCCIÓN

Las mujeres a lo largo de la historia han ido consiguiendo un papel preponderante a la hora de la toma de decisiones, puestos de trabajo, responsabilidades asumidas, puestos de gerencia, hitos y cambios históricos; pero, ¿la sociedad ha evolucionado tanto como para ver desde una perspectiva de igualdad a las mujeres y a los hombres?

Hace más de 98 años que un grupo de mujeres norteamericanas dedicadas a la industria textil decidieron y tuvieron la valentía de poner un punto final a la desigualdad de trato a la que eran sometidas emprendiendo así el largo camino de la lucha de género, imponiéndose para que todas las personas aprendieran a respetar sus derechos fundamentales, sus aspiraciones y sus condiciones.

En el mundo americano del siglo XIX, y durante la época colonial, *“se forjó un sistema de control de las mujeres que les impedía, en gran medida, una actuación autónoma”* (Ministerio de Defensa, 2008, p. 57) en todos los aspectos relacionados a su vida. Esto era acompañado por la clara legitimación de la dominación ejercida por los hombres, la cual era reconocida y aceptada por ambos sexos.

“Para el imaginario de género, las mujeres tenían un status inferior, como la población infantil , y por eso debían ser guiadas en toda su existencia por sus pares masculinos , representantes de la fortaleza, la justicia y la verdad ” (Ministerio de Defensa, 2008, p. 57).

¿Cuál es el papel de las mujeres, su situación en el mundo entonces, en la sociedad argentina 2 siglos atrás? La respuesta es casi evidente; el lugar de ellas era el hogar y pensar siquiera en un trabajo era mala palabra. Su trabajo era indiscutiblemente cada una de sus viviendas, realizar los quehaceres domésticos; las propias tareas de ama de casa era aquel lugar, aquel posicionamiento

dedicado a la mujer del siglo XIX. No podían salir de sus casas hasta que no contrajeran matrimonio, y en cuanto a diversión, debían acatar prohibiciones y restricciones a las cuales los varones no estaban ni siquiera inmersos. La educación, era un tema casi tabú para muchas de ellas. *“Jennie Howard , una de las maestras norteamericanas que trajo Sarmiento, y que llegaron a la provincia de Corrientes, describía hacia 1883 que el único objetivo de las mujeres jóvenes de esa época era casarse y tener más y más hijos...”* *“Las mujeres eran controladas absolutamente por sus parientes varones”* (Ministerio de Defensa, 2008, p. 59).

Para entonces las mujeres a pesar de no trabajar fuera de sus hogares trabajaban todo el día y todos los días; tenían labores arduas y estrictas que se adecuaban a las características de la sociedad y la época en la que vivían. No existía el agua potable, ni la electricidad, por lo que estaban expuestas a condiciones de vida escasas con problemas cotidianos que ellas mismas tenían que encargarse de resolver.

La magnitud de las tareas hogareñas que realizaban, entre las que se encontraban lavar, limpiar las casas, conseguir los alimentos en el mercado, cuidar el gallinero, o cocinar el pan, es tan grande que excedería nuestra investigación, pero cabe destacar también que algunas mujeres (las de la campaña por ejemplo) trabajaban duramente fuera de sus hogares: como tejedoras, cigarreras, haciendo sombreros, en las curtiembres, como mucamas, lavanderas, cocineras o sirvientas para todo servicio.

Sin embargo el gran problema que se presentaba además de la dominación del varón no era el hecho de si algunas mujeres trabajaban o no, sino el hecho del registro que se tenía sobre ese trabajo que realizaban. Las estadísticas que reflejaba Argentina , casi al igual que en el resto del mundo, no registraban el trabajo que ejercían estas campesinas sino mas bien focalizaban su investigación y su trabajo de campo hacia los trabajos realizados por el sexo masculino , tanto a los puesteros , jornaleros o los que realizaban trabajos de ascienda.

“En el I censo nacional, se consideró como población económicamente activa al 59 % de las mujeres mayores de 10 años. En 1914, el III censo nacional censo sólo al 27%. En parte, porque desaparece casi la tejeduría, cuestión de mujeres, pero también porque el trabajo femenino pasa desapercibido, se invisibiliza a los ojos de los censos. Al opacarse ese registro, se oscurece también su importancia en la vida económica de una nación”. (Ministerio de Defensa, 2008, p. 60).

No pasó mucho tiempo sin que las mujeres empezaran a revelarse frente a estas situaciones y quisiesen cambiar el paradigma y el modelo machista al que pertenecían. Es así como comenzaron a involucrarse en hechos políticos, revoluciones, y dramáticas luchas para conseguir el lugar que hoy la mujer adquirió a lo largo de los años.

Cabe resaltar que nuestro objetivo de investigación no es el de detallar las luchas socioculturales que las mismas han realizado sino de identificar y tener presente que han sido varias las formas en las que las mujeres con este nuevo posicionamiento han colaborado en momentos difíciles para la patria y han quedado registradas en la historia. Entre los ejemplos más claros y conocidos podemos resaltar la labor de Juana Azurduy, Mariquita Sánchez de Thompson, Juana Gorriti, Cecilia Grierson, Alicia Moreau de Justo y Eva Perón entre otras.

No obstante, el ingreso de la mujer a las Fuerzas Armadas se produjo años después de este cambio en la historia, más precisamente alrededor de la década del 80 teniendo una realidad diferente a aquella que poseían los hombres. Las posibilidades de crecimiento profesional y ascenso eran bastante acotadas no teniendo una gran visión a futuro y siendo un cambio nunca antes imaginado. A partir de sus comienzos en 1982 *“ellas han sido equiparadas a los varones en las responsabilidades militares y en las diversas armas, salvo para las tareas que involucran acciones de combate”* (Ministerio de Defensa, 2008, p. 21).

Ahora pues, ¿realmente esta incorporación tuvo sus frutos? ¿Instituciones con una preponderancia y tendencia masculina como la recientemente mencionada aceptan en la actualidad a las mujeres como iguales? ¿Hasta qué punto existe la discriminación de género en estas circunstancias? Lo cierto es que hoy ya han pasado más de 26 años desde la incorporación de la mujer en las Fuerzas Armadas Nacionales, más precisamente en el Ejército Argentino; y la situación presenta un panorama completamente diferente a aquel de años anteriores.

La participación de la mujer en las distintas áreas y actividades de las Fuerzas Armadas se ha incrementado en forma considerable representando hoy en día según lo publicado por el mismo Ministerio de Defensa en su libro "Las Mujeres y sus luchas en la Historia Argentina" aproximadamente el 1/3 del total de miembros en actividad tanto en el Ejército como en la Fuerza Aérea y Armada.

Pero, ¿Las mujeres de este tipo de instituciones deben tener rasgos de personalidad específicos para afrontar este tipo de estructuras? Más allá de "lo que debe" hacer la institución y las políticas contra la diferencia de género, las mujeres, ¿se sienten realmente aceptadas? ¿Cual es su visión y posición dentro de la organización?

La problemática que aquí se presenta es la de analizar y examinar la creciente condición de las mujeres en las Fuerzas Armadas en Argentina destacando su lucha contra la equidad de género, su participación civil y militar en las actividades de Defensa en el conjunto de las fuerzas analizando en su totalidad si este cambio institucional, ya inmerso hace varios años, presenta particularidades especiales y cuáles son los sub conflictos que esto arraiga.

Por lo anterior entonces ,el objetivo de este trabajo es investigar en donde se encuentran los conflictos laborales entre hombres y mujeres dentro del Ejército Argentino para comprender el funcionamiento del mismo e identificar las mejores prácticas de aplicación que RR.HH tiene que implementar para lograr mejorar la

dinámica de las relaciones, comprendiendo así una mejor integración, comunicación, participación y no discriminación del sexo femenino en el ámbito organizacional del presente organismo.

A través de la presente investigación se buscó responder además al interrogante de cuáles son los motivos principales de la diferencia laboral y conceptual que se genera con las mujeres dentro de una cultura machista y burocratizada como la del Ejército Argentino.

Asimismo se establecieron como objetivos particulares a los siguientes:

- Conocer las visiones internas de los hombres de estas organizaciones sobre el papel que deben ocupar las mujeres dentro de las mismas, la visión de ellas acerca de si mismas y acerca de su rol , las barreras profesionales que poseen en estas circunstancias, la existencia o no de un "techo de cristal" y las condiciones en las que ejercen su tarea con el objetivo de profundizar en las políticas organizacionales en lo que respecta al trato , la integración , la comunicación y la capacitación del capital humano.
- Detectar fallas en el proceso de integración femenina a través de encuestas/entrevistas, con el objetivo de reconocer aspectos a mejorar.
- Analizar cuáles son las acciones y medidas que el Ejército realiza para solucionar conflictos laborales de gran magnitud como la violencia de genero
- Estudiar las fallas en cuanto a comunicación, motivación y clima laboral cuando se presentan ambientes de trabajo mixtos.

A lo largo de este trabajo de investigación se buscó dar respuesta a la siguiente hipótesis: ¿Las mujeres en el Ejército Argentino tendrán las mismas oportunidades de carrera y serán tratadas de la misma manera que los hombres?

Los interrogantes que a su vez se plantearon fueron: ¿Cual es la visión de los hombres dentro del organismo acerca de la inserción laboral femenina? Si las mismas mujeres están capacitadas y cuentan con las habilidades para formar parte, ¿Cual es la forma de motivar a una mujer dentro del Ejército? , ¿Sufren de maltrato laboral y acosos? ¿Existen políticas que reguarden a la mujer dentro de la institución? ¿Qué es lo que falta para que la mujer esta integrada al igual que los hombres?

Por otra parte entonces, el fin último del presente fue demostrar que la integración de las mujeres al Ejército Argentino aun tiene un gran camino por recorrer teniendo la administración de personal que estar consciente de esta debilidad y la necesidad de poner en práctica nuevas acciones para fomentar su participación .

Se presenta un marco teórico que se relaciono directamente con el objeto de estudio (las mujeres en el EA) segmentando el mismo en diversos capítulos según los diferentes temas a tratar.

Se comenzó desarrollando la inserción laboral de las mujeres con una breve definición general de sus comienzos en el Ejército. En este capítulo se analizaron temas como la integración actual de las mismas, con sus causas y consecuencias y las oportunidades de carrera que presentan.

En el capítulo dos, se trataron las competencias y habilidades de las mujeres dentro de esta organización, se abordo el tema de la femineidad dentro de un organismo con preponderancia masculina y tendencia al machismo, y el liderazgo y motivación dentro de un contexto de estas características.

Para finalizar el ultimo capitulo abordo la problemática de género con las políticas que implementa actualmente el Ejercito Argentino para su tratamiento y prevención y como se presentan estas circunstancias.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I: INSERCIÓN LABORAL DE LAS MUJERES

Algunos sociólogos e investigadores hablan de una curva denominada "U" que grafica que las mujeres poseen una participación mayor en el mercado de trabajo en el siglo XXI que en siglos anteriores estando este fenómeno en un constante aumento a nivel mundial. Si tomamos datos estadísticos de 1904 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con sus respectivos censos, podemos notar que las personas que declararon una ocupación fueron 315.000 hombres y 55.000 mujeres siendo por clara evidencia mucha más cantidad de hombres que mujeres los participantes del mercado laboral.

A lo largo de la historia y como se ha mencionado anteriormente, los sistemas de género han construido identidades profesionales sexuadas marcando como diferencia fundamental entre varones y mujeres el hecho de que a las mujeres se las ha educado básicamente para el ámbito privado (domestico, reproductivo, afectivo) mientras que a los varones para el ámbito público (laboral, académico, científico, político y económico), es decir, donde se origina y se ejerce el poder. El resultado de esta educación promueve la división sexual del trabajo donde el trabajo masculino es valorado social y económicamente; y por su contrario, el trabajo femenino subvalorado, no reconocido.

Si bien en la actualidad la vida de las mujeres ha experimentado un cambio extraordinario con la llegada del nuevo milenio y de acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado "Nuevo siglo, viejas

disparidades” las mujeres constituyen el 40 % de la fuerza de trabajo mundial, pero sin embargo y a mero dato ilustrativo, en América Latina continúan ganando un 17% menos que los hombres. El informe señala además que, pese a tener más años de educación que los hombres, las mujeres se concentran en las ocupaciones peor remuneradas como la enseñanza, la salud o el sector destinado a servicios.

Por otra parte hace varios años ya que las mujeres vienen luchando por conseguir un lugar de igualdad frente a los hombres logrando en algunos aspectos encontrarse posicionada como " una par". Sin embargo, no en todos los sitios de trabajo ni en todos los rubros esta diferencia de género es aceptada y vista de la misma manera.

Existen, como todos saben, instituciones gubernamentales con una tendencia masculina por el tipo de trabajo, especialidad u profesión a la que se inclinan que aun no han internalizado esta diferencia de género posicionando de modo subyacente a la mujer en otra categoría. Ejemplos de estas hay varios, pero podemos resaltar como las más notorias a las Fuerzas Armadas, la Fuerza Aérea y la Marina, entre otros organismos.

A la hora de hablar de una inserción laboral femenina específica en el Ejército Argentino no hay que perder de vista que su plena incorporación es un proceso largo y complejo que acarrea consigo varias temáticas.

La incorporación de las mujeres a las FFAA vino de la mano de la democratización, donde las fuerzas militares han hecho un ingente esfuerzo por parecerse más a la sociedad y unirse a ella. El Ministerio se ha propuesto como objetivo primordial la participación y capacitación de la mujer en las mismas para consolidar una necesaria perspectiva de género en la conducción de las FFAA centrándose básicamente en la igualdad de acceso a oportunidades con un firme

respeto por las garantías de la mujer; pero, ¿estos objetivos y políticas se cumplen en la realidad?

¿Las mujeres son respetadas, valoradas y escuchadas por toda la organización sin discriminación alguna?

Estamos aquí refiriéndonos al ingreso a la carrera militar propiamente dicha, con posibilidad de acceder a los mismos puestos de comando que los hombres y no a la incorporación de mujeres profesionales (abogadas, médicas, enfermeras) que si existía en casi todos los países al menos desde mediados del siglo XX.

Es de suma importancia resaltar que la incorporación de la mujer fue sin duda, y en todos los casos, un proceso poco planificado que debía producirse por los cambios culturales y sociológicos que se vivían. Esta incorporación provocaba una imagen modernizada y abierta de la cual todos querían ser partidarios y las diligencias militares eran muy consientes que presentar una resistencia institucional no los favorecería en absoluto.

Este tipo de organizaciones que poseen una estructura mecanizada y burocrática tienen una forma de trabajo y cultura bastante notoria e internalizada; *“son organizaciones predominantemente masculinas, donde la comandancia femenina no se da por obvia...”* (Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.162).

Generalmente, y desde sus comienzos, en este modelo de institución militar se plantearon roles a desempeñar especificados para hombres, una estructura con características masculinas, debido a sus requerimientos físicos y al gran sacrificio que significaba pertenecer a una organización de estas características. Uno de los factores excluyentes era el hecho del sexo ya que la mujer era considerada en una posición de "desigualdad" o debilidad por sobre el hombre.

“ El ingreso a la carrera militar tuvo también relación con las necesidades de reclutamiento de personal, en un contexto en el cual los profesionales civiles ganaron adhesión no solo por la oferta económica sino también por la pérdida de nitidez que antes tenían las funciones y misiones de la carrera militar” (Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.53).

En lo que a materia militar se refiere existe una claridad que el Estado Nacional quiso que la inclusión de la mujer a nivel social se reflejara de la misma manera en sus organismos asegurando que el camino elegido era el indicado. Hoy se cuenta con mujeres en todas las unidades y destinos alrededor de nuestro país teniendo un fuerte impacto en el rol de la mujer.

Su reconocimiento como tal , como profesional con las mismas capacidades y derechos que el género masculino es uno de los temas que actualmente más preocupa a las FFAA teniendo como objetivo primordial la incorporación de políticas humanitarias que preserven y le den seguridad a las mujeres dentro del Ejército.

1.1 LA INTEGRACION DE LA MUJER EN SU TOTALIDAD

Se debe tener en cuenta que la inserción laboral de la mujer al Ejército implica una innovación en el pensamiento histórico de como se comprenden las relaciones entre el sexo masculino y el femenino afectando de manera diferente tanto a hombres como a mujeres dentro y fuera de la organización.

Las resistencias al cambio que pueden presentar algunos (las cuales desarrollaremos más adelante) pueden ser las mismas razones de simpatía que siente el resto. *“El reto es lograr articular las características sociales y culturales de las organizaciones militares con las necesidades de la sociedad de la cual*

los/as militares provienen y a la que deben brindar sus servicios” (Género y Fuerzas Armadas, 2008, p.71).

Sin embargo es claro que la dificultad no recae en la mera presencia de la mujer sino a partir de la definición acerca de los lugares que las mismas van a ocupar y qué funciones desempeñarán.

Por tal razón, las mujeres no se encuentran totalmente integradas sino que en determinadas oportunidades sufren de conflictos de diversas índoles cuando “exigen” un lugar de equidad a la institución. *“El problema surge, sobre todo, cuando la institución se ve impelida a integrarlas como pares de los hombres, en un lugar de equidad y aggiornarse de esta manera a los cambios de la sociedad”.* (Género y Fuerzas Armadas, 2008, p.69).

Gabriela Catterberg, investigadora del las Naciones Unidas, sostuvo en un artículo publicado por el diario Clarín que *"se consolidó la educación en las mujeres, y esto se empieza a manifestar en logros laborales. Pero todavía falta. Hablando con las mujeres que lograron llegar a puestos importantes manifiestan escenas de discriminación y persistencia de los estereotipos, sobre todo en lo que se espera de ellas que digan y hagan. Ni hablar del peso que tiene la maternidad, que a veces se usa para apartarlas de sus puestos"*

Muy raramente la integración de la mujer es vista por los hombres que pertenecen a la organización como un aporte positivo, sino más bien que son ellos mismos quienes expresan en reiteradas oportunidades sus conceptos de masculinidad y machismo resaltando el lugar que ellas parecieran sacarles. *“Es común escuchar por parte de oficiales expresiones como: “Y ahora tenemos el problema de las mujeres!”*(Género y Fuerzas Armadas, 2008, p.71).

Esta disconformidad es la que provoca que ellas no se sientan totalmente integradas y que por el contrario no se le asigne el lugar que están buscando

dentro de la institución militar. La dificultad recae en no sólo imponer la inserción de la mujer sino en crear un sentimiento compartido de integración que forme la idea de participación e igualdad de condiciones en todos los integrantes.

1.2 OPORTUNIDADES DE CARRERA PARA LAS MUJERES

La carrera militar va de la mano con la educación militar que reciben los aspirantes y los integrantes de las fuerzas a lo largo de toda su vida. Esta educación define las formas y características de la profesión militar desde el ingreso.

Generalmente la incorporación a la fuerza se realiza a una corta edad, exceptuando los casos de profesionales (tanto mujeres como hombres) que pueden incorporarse al ejército desde otra categoría y con una edad de ingreso superior a aquella que presenta la carrera militar propiamente dicha. Desde sus ingresos el candidato recibe percepciones, conceptos, imágenes, experiencias y pautas que lo van aproximando a una idea de lo que es ser militar, y lo imbuye a la ética deseada para su formación.

En cuanto a la administración de carreras, las perspectivas profesionales de las mujeres no son diferentes a aquellas que presentan los hombres; solamente es necesario identificar el rol que tiene cada individuo para ver cuáles son los límites que presenta su trabajo en cuanto a desarrollo de carrera.

Sin embargo el considerar el ascenso de mujeres a puestos de comando significa para los hombres un cambio en el paradigma de liderazgo de las fuerzas militares en el que muchas veces surge una resistencia y la aparición del famoso “techo de cristal”.

Este famoso termino “techo de cristal” por definición dice que “se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene

dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos que impongan a las mujeres dicha limitación; sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar”.

Según lo estudiado por la línea norteamericana liderada por Eagly, Carli y Karau (1991) los tipos de barrera que dificultan el acceso de las mujeres en esta metáfora del techo de cristal pueden definirse en:

Barreras organizacionales: Prácticas que colocan a las mujeres en desventaja en comparación a sus pares hombres ya que se encuentran capacitadas de igual manera. Se les otorga exigencias sumamente elevadas, existen prejuicios, falta de reconocimiento y apoyo, etc.

Barreras Interpersonales: Hacen referencia a los obstáculos como la exclusión de las mujeres en reuniones informales, los prejuicios masculinos basados en estereotipos, etc., que obstaculizan el contexto y la relación laboral.

Barreras Personales: Consisten en circunstancias específicas de la vida personal de las mujeres que las imposibilita a desarrollarse. Entre estas puede encontrarse el conflicto entre dividir el tiempo con las responsabilidades hogareñas y laborales y la falta de habilidades políticas o sociales.

Haciendo una comparación con el ámbito privado y según cifras publicadas en un estudio presentado por la OIT en mayo de 2001 (Wirth, L. *“Breaking the glass ceiling: Women in management”* de Lidia Wirth en http://www.stecyl.es/Mujer/el_techo_de_cristal.htm):

- Las mujeres sólo desempeñan del 1 al 3 por ciento los máximos puestos ejecutivos
- Sólo 8 países tienen como jefa de estado a una mujer
- Sólo son mujeres el 1 % de los dirigentes sindicales

- La diferencia salarial que presentan las mujeres suele ser de entre un 10% y un 30 % por debajo de los hombres.

Teniendo en cuenta estos datos y la existencia a nivel mundial, en todos los ámbitos, de un techo de cristal podemos concluir que la exigencia con que se la mide a la mujer dentro del modelo militar no es la misma que con la que se mide el rendimiento del hombre. Frente a una misma evaluación de desempeño, frente a una misma condición jerárquica y frente a un mismo rendimiento, el hombre va a ganar por sobre la mujer en esta lucha de paradigmas considerando que la “prioridad de ascenso” la posee el varón por sus características de resistencia y liderazgo.

La presencia de la mujer se convierte en un signo que denota debilidad y destruye el concepto de virilidad (que no existe por si mismo sino que se construye en oposición a la feminidad), los hombres lo consideran un agravio a su autentica identidad de guerrero y construyen una oposición en búsqueda de no colaborar con el sexo femenino para no sentirse opacado o disminuido por una mujer; logrando así dificultar el desempeño profesional de las mujeres.

CAPITULO II

2.0 COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE LAS MUJERES EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES

El ejercicio de una profesión militar implica la formación de una mentalidad determinada, dominada por imágenes ligadas a lo masculino, proporcionando además técnicas para el comportamiento cotidiano .La institución militar tiene como objetivo la preparación para el desempeño de un uso de la violencia armada

generando un espíritu común entre aquellos seres humanos que posean las mismas características.

“El ejercito de la profesión supone la formación de una mentalidad propia que domina la vida cotidiana y las políticas de la institución” (Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.51).

Como se ha desarrollado anteriormente las mujeres luego de varios años de lucha contra aquellos prejuicios impuestos por la sociedad lograron incorporarse al Ejército Argentino formando hoy parte de la planta permanente del mismo.

A la hora de cuantificar esta diferencia de género el 40 % de los integrantes totales de las Fuerzas Armadas, sólo en Capital Federal, son mujeres. A pesar de estos datos específicos, lo cierto es que aún son permanentes los debates acerca de si las mujeres cuentan con las capacidades necesarias para ejercer las funciones de combate, de mando y de otra clase de misiones.

Las mujeres tienen tanto capacidades como vulnerabilidades. Por lo tanto, es necesario que las mujeres no sean vistas como vulnerables *per se*, sino entender que son ciertas condiciones inequitativas las que colocan a grupos de mujeres en situación de desventaja.

La mujer cuenta con la cualidad de percatarse de pequeños detalles y elementos que a veces son imperceptibles frente a la mirada masculina contando con una amplia capacidad de observación, flexibilidad y adecuación ante diferentes situaciones que inciden de manera positiva en la vida laboral militar.

Pero, estas mujeres que pertenecen a esta organización, ¿presentan competencias diferentes a aquellas que poseen los hombres? ¿Sirven de complemento o asumen los mismos roles que los hombres? , ¿Poseen las mismas

habilidades de liderazgo o simplemente aportan esa perspectiva diferente necesaria para una visión compartida?

Para ampliar la perspectiva citare unas palabras de Simone de Beauviour quien en *Tout Compte fait* declaro: *“No creo que existan cualidades, valores, modos de vida específicamente femeninos: eso sería admitir la existencia de una naturaleza femenina, es decir adherir a un mito inventado por los hombres para encerrar a las mujeres en su condición de oprimidas. No se trata para las mujeres de afirmarse como mujeres, sino de tornarse seres humanos completos”*. (La División Sexual del trabajo, 1997, p.40)

Las mujeres que han decidido formar parte del Ejército Argentino son aquellas que quisieron desafiar todas las barreras alguna vez impuestas y borrar el antiguo paradigma que une al machismo con el puesto de trabajo.

A pesar que cada puesto en particular, recordando que al ser una organización burocrática se caracteriza por la cadena de mando y la jerarquización, cuenta con sus competencias y habilidades específicas las mujeres si presentan rasgos que caben resaltar .

Una discusión permanente es si el sexo femenino cuenta con la resistencia física y psicológica para afrontar este tipo de trabajos, remontándonos a nuestra pregunta

Inicial de si realmente tienen las competencias para ser parte de estas organizaciones.

La respuesta sin duda puede variar desde la perspectiva y la experiencia con que se la mire, pero la jurisprudencia y las pruebas concretas de la efectiva labor de las mujeres dentro del Ejército han demostrado que en mayor o menor medida cuentan con las mismas habilidades y competencias que poseen los hombres y se encuentran en las mismas condiciones para su desempeño.

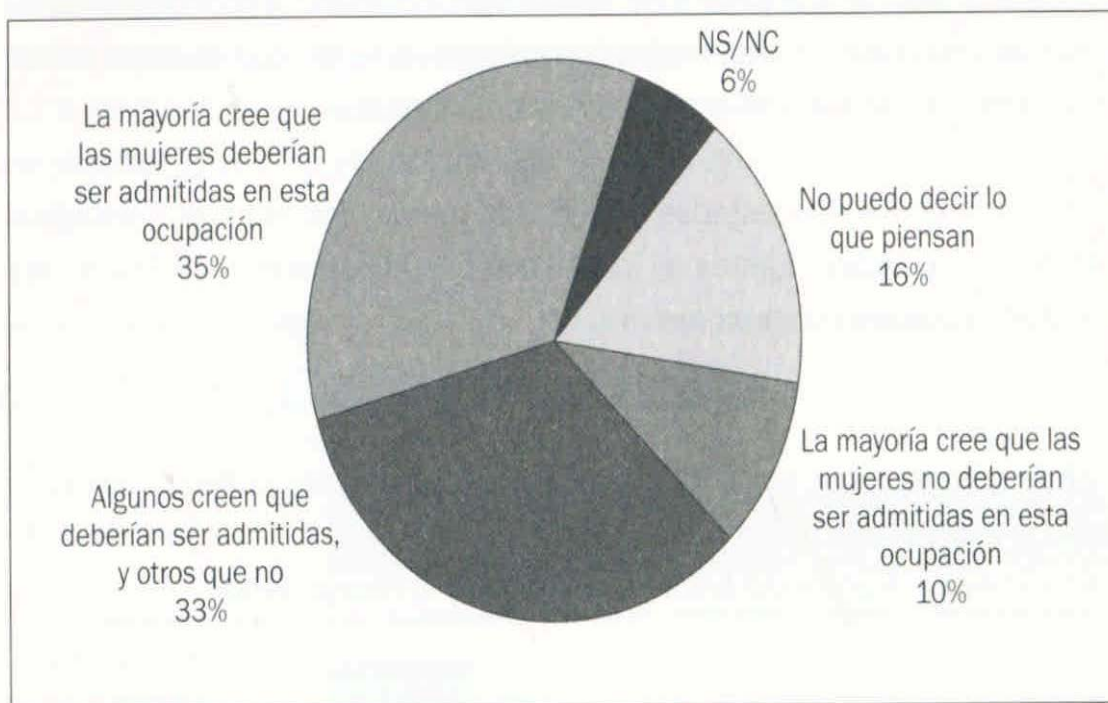
Sin embargo y simplemente a modo de reflexión, en la imagen que se presenta a continuación se muestran los resultados de una encuesta realizada hace 6 años por el Ministerio de Defensa donde se les pregunto a hombres y mujeres si consideraban que las mujeres tenían las capacidades de pertenecer a su misma especialidad.

En lo que respecta a las competencias profesionales de las mujeres y su capacidad laboral un tercio de los encuestados considera que las mujeres deben estar en su misma especialidad y otros que no.

Figura N°1: Resultado encuesta Ministerio de Defensa

Gráfico 28: ¿Qué opina usted sobre el servicio de las mujeres en su misma especialidad?

Contestan: varones y mujeres del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea



2.1 LA FEMINIDAD EN EL EJÉRCITO:

Toda mujer que aspire a trabajar en una organización de esta impronta debe tener en claro cuáles son las características básicas de la misma. Si bien actualmente las mujeres son aceptadas con naturalidad y no son vistas como un fenómeno, no es un dato menor que el 60 % de los integrantes está compuesto por personal del sexo masculino siendo los puestos de trabajo pensados para el desempeño de los mismos. Las mujeres han conseguido adaptar y demostrar que estos puestos podrían verse ocupados perfectamente por el sexo femenino pero hay algunas reglas inmodificables que las mismas tienen que acatar.

La naturaleza propia de la mujer consiste en tener un mayor cuidado de su apariencia por sobre la del hombre; una seducción que recae profundamente en esa imagen delicada y femenina que las mujeres suelen dar y que visiblemente diferencian a un sexo del otro. El tono de la voz, la delicadeza al tratar, al caminar, y la sensibilidad propia de la mujer, son algunas de las características que podemos resaltar para llegar a una definición compartida de femineidad. Ahora, toda esta esencia, ¿podrá verse opacada cuando uno está inmerso en una cultura organizacional orientada a la masculinidad? El hecho de estar sujeto a un régimen autoritario, lejos de la sensibilidad y delicadeza típica femenina, ¿imposibilita que una mujer siga ejerciendo su femineidad?

La respuesta es evidente; la cultura forma a la empresa y los valores y características de las personas se adecuan a la cultura formada pero no crean características especiales. La mujer es mujer tanto dentro como fuera de la organización y no pierde las características de su esencia por verse sometida a una cultura en la que predomina la masculinidad.

Cada mujer expresa su personalidad y sus rasgos típicos, respetando los límites lógicos de la organización, dejando a un lado el concepto erróneo de “marimacho” al que a veces se la somete. Ellas, como las mujeres de cualquier tipo de

organización con preponderancia masculina, deben adaptarse a determinadas situaciones o comportamientos sin dejar de lado la biología natural que su sexo ha determinado siendo capaces en su totalidad de ejercer su feminidad característica.

2.2 LIDERAZGO DE LAS MUJERES

A la hora de pensar en un liderazgo ejercido por las mujeres naturalmente se nos viene la idea a la mente de la mujer como dominadora de situación, como guía, como líder de un determinado camino. Pero, ¿las mujeres utilizan estilos de liderazgo particulares para evitar quedar en desventaja frente a los hombres en organizaciones particulares como es el Ejército?

Los autores Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres cuentan con una herramienta extra a aquella que poseen los hombres, y es la experiencia en las actividades de educación, formación y crianza que ejercen hacia sus hijos. Ellas apelan a un uso de su sensibilidad diferente a aquel que pueden utilizar los hombres, su instinto maternal y su gran sentido de la percepción generan que las mujeres sean quienes realicen una concepción de las situaciones desde una perspectiva más afiliativa. Según estos autores el estilo de liderazgo que utilizan las mujeres tiende a ser un estilo más transformacional de aquel estilo autoritario que presentan los hombres.

Por otra parte si tenemos en cuenta las definiciones de liderazgo que presenta Sarasqueta (2010) podemos acudir a definir que las mujeres suelen usar más un estilo de liderazgo afiliativo o paternalista, haciendo hincapié en las relaciones interpersonales más que en los resultados propiamente dichos.

2.3 MOTIVACION DE LAS MUJERES EN ESTE ORGANISMO:

El aspecto motivacional es de relevante importancia en toda organización y el Ejército no es la excepción. Dado que nuestro objeto de estudio es la mujer nos centraremos principalmente en el tipo de motivación que predomina en las mujeres civiles y militares que dedican su fuerza de trabajo a este organismo.

Es necesario resaltar que la motivación presenta una directa relación con las necesidades que cada individuo quiere satisfacer dependiendo de su situación laboral y etapa de vida.

Definiremos a motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155).

Para analizar entonces la motivación recurriremos a la famosa teoría de motivación presentada por el estudioso Abraham Maslow (1943) donde establece una jerarquía de necesidades que el ser humano presenta para clasificar los tipos de motivaciones. Esta teoría permite comprender la incidencia de las necesidades sobre la conducta humana y teniendo en cuenta en que categoría uno se detiene elegir el tipo de motivación adecuado.

Como se detallará en la figura n° 1, Maslow presenta una organización jerárquica que hace referencia a que el individuo tiende a satisfacer las necesidades que se le van presentando de manera ascendente organizando su conducta de una manera que le permita satisfacer aquellas necesidades que se encuentren insatisfechas. *“Maslow presento el concepto de organización jerárquica de cada una de las categorías motivacionales en su famoso diagrama piramidal de la jerarquía de las necesidades humanas”* (La Dinámica de las Relaciones Personales, 1997, p.32).

Figura N°2: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Para clarificar la nomenclatura utilizada por Maslow entonces podemos definir a cada peldaño de esta pirámide motivacional de la siguiente manera:

Nivel 1: Necesidades Fisiológicas

Son las tendientes a garantizar la existencia del individuo (hambre, sed, necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico). También definidas como necesidades básicas.

Nivel 2: Necesidades de Seguridad

De defensa y protección contra amenazas y riesgos; daños físicos y emocionales.

Nivel 3: Necesidades Sociales

Son aquellas necesidades de pertenecer a grupos en los cuales la persona pueda dar y recibir afecto.

Nivel 4: Necesidades de Estima

Son los factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

Nivel 5: Necesidades de Autorrealización

Consisten en el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio, desarrollo pleno de la personalidad.

Es pertinente destacar con esta aclaración que las mujeres en todos los ámbitos laborales, así como los hombres, presentan el conjunto de estas necesidades siendo algunas en casos determinados mayormente valoradas por sobre otras.

Es así como la motivación en el Ejército no se diferencia de aquella que se les puede otorgar a las mujeres en organizaciones del ámbito público, pero es necesario tener en cuenta que este tipo de mujeres tienen una tendencia a aspirar a motivaciones más orientadas a los niveles más altos de la pirámide.

La motivación entonces que se podría resaltar en cuanto al sexo femenino es la de la Autorrealización y desarrollo profesional, como bien explica Rogers en su teoría motivacional. *“Este enfoque toma como base la capacidad del individuo para crecer internamente y por la interacción con el medio, creando así un sentimiento identificable de pertenencia al mundo”* (La Dinámica de las Relaciones Personales, 1997, p.32).

Debido a sus características de lucha contra la posición social y sus aspiraciones a lograr desarrollos de carrera altos, igualando a aquellos que realizan los militares varones, las mujeres aquí se encuentran en la constante búsqueda de satisfacer sus necesidades de estima y auto realización.

A modo de ejemplo y, para desarrollar más en profundidad el tema de la motivación, se puede hacer referencia a la teoría planteada por Víctor H. Vroom quien desafía las teorías presentadas por Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren.

Vroom relaciona la motivación directamente con la producción y sostiene que esta puede variar según los objetivos individuales, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales, y la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que crea poder hacerlo.

Relacionándolo con las mujeres y su motivación, se considera que según este autor ellas están motivadas por sus propios objetivos individuales que se enfocan directamente con conseguir una estabilidad en el cargo, una aceptación social con un reconocimiento igual al de los hombres logrando así obtener un trabajo interesante.

Para ellas es más importante cubrir sus necesidades de convertirse en lo que aspiran, conseguir cargos jerárquicos altos, asumir mayores responsabilidades, y mejorar sus relaciones interpersonales. “Las mujeres militares se esfuerzan por una carrera en la que no desean privilegios ni contemplaciones, sino mas bien igualdad de oportunidades.” (*Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.53*).

CAPITULO III:

VIOLENCIA DE GÉNERO DENTRO DEL EJÉRCITO ARGENTINO

Para comenzar a tratar esta temática es necesario aclarar varios conceptos empezando por la definición compartida de violencia de género. Este tipo de violencia es un tipo de violencia ejercida contra cualquier persona sobre la base de su sexo impactando de manera negativa en su identidad y bienestar social. De acuerdo a Naciones Unidas, el término es utilizado “para *distinguir la violencia común de aquella que se dirige a individuos o grupos sobre la base de su género*”

La ley 26.485 conceptualiza distintos tipos de violencia entre los que se encuentran la violencia física, psicológica, sexual, económica, patrimonial y simbólica. Por otra parte, la ley señala además que según las formas en las que ésta se presente o manifieste en los distintos ámbitos se dividen en: violencia doméstica, violencia institucional, violencia laboral, violencia mediática, violencia obstétrica, y violencia contra la libertad reproductiva.

En este capítulo nos centraremos en los tipos de violencia que presentan una mayor tendencia dentro de este organismo; siendo estos la violencia institucional y laboral.

Según la propia definición que especifica la ley entonces la violencia institucional hace referencia a “aquella realizada por las/los funcionarios/as , profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley.” ; mientras que la violencia laboral es “aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de

test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral...”

Uno de los temas de máxima actualidad es la violencia de género en los ámbitos laborales. El ejército no está excluido de esta nueva tendencia y a pesar de su lucha diaria contra la reducción de la misma, las mujeres de todas las unidades y destinos son víctimas diariamente de alguna de las formas de violencia anteriormente especificadas.

Dado que históricamente las FFAA han sido integradas en su totalidad por hombres y que varios de sus sentidos se han orientado a la masculinidad, existe una gran brecha en la articulación entre los integrantes femeninos y los mismos hombres.

En cuanto a casos concretos de violencia o ejemplos para entender en su totalidad cómo se presenta la violencia en este organismo, podemos resaltar los casos de abuso de autoridad de los jefes hombres frente a las trabajadoras civiles o militares mujeres de menor jerarquía, ejerciendo una exageración de poder y un mal trato psicológico hacia ellas. El acoso sexual y el acoso laboral suelen presentarse también cuando existe la superioridad jerárquica de uno de los involucrados, siendo generalmente y en la mayoría de los casos el caso del hombre.

Los motivos de porqué se producen este tipo de situaciones pueden ser varios, pero lo cierto es que el modelo mental del machismo y la negación que presentan ciertos hombres frente a la posibilidad de una “competencia femenina” hacen que externalicen sus conductas más primitivas y caigan en situaciones de violencia jamás pensadas hasta para ellos.

La mujer intenta dentro de este organismo posicionarse y conseguir un trato de igualdad, pero este intento de superación y esta posición fuerte no es vista de la misma forma por todos los hombres; mientras que algunos la aceptan y apoyan este proceso de transición, muchos otros como anteriormente explique lo sienten como una amenaza y se respaldan en su carrera militar y su superioridad jerárquica para detener este crecimiento laboral y social.

Sin embargo, la segregación de género no es únicamente resultado de la diferencia sexual propiamente dicha sino que muchas veces se entremezclan otros factores que propician a que la situación se vuelva vulnerable y se caiga en una violencia laboral o institucional. La diferencia social, cultural, étnica, y estamental entre otras se subyace debajo de las diferencias de género e impactan en estos conflictos consecuentes.

La complejidad del problema recae principalmente en cómo hacer para la disminución de esta reconociendo que *“la masculinidad y feminidad no siempre son actuados por varones y mujeres respectivamente”* (Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.173).

3.1 POLITICAS DE GÉNERO EN EL AMBITO MILITAR

En respuesta a las problemáticas anteriormente descritas y frente a la necesidad de proporcionarles a las mujeres del ámbito militar un ambiente de trabajo seguro y con un respaldo institucional considerable en cuanto a las cuestiones relacionadas al género, el Ministerio de Defensa, en febrero de 2007, mediante la Resolución Ministerial Nro. 213/07 creó el Observatorio sobre la Integración de la Mujer en las FFAA.

“Este espacio se creó con la función de realizar un seguimiento y evaluación de la inserción de la mujer en la carrera militar, formulando recomendaciones para el diseño de políticas tendientes a la institucionalización de las garantías de protección de la igualdad de oportunidades de las mujeres en todo lo que concierne a su carrera profesional” (*Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.164*).

En el marco del avance de políticas de género y análisis de las problemáticas que giran en torno a la inclusión laboral de las mujeres en el Ejército y con el propósito de extender la experiencia positiva de dicha iniciativa se dictó además la Resolución Ministerial Nro. 1/160/08 por el cual el MINDEF dispuso la creación de las Oficinas de Género en el ámbito de las Direcciones de Personal del Ejército y de la Armada, disponiendo que atendieran todos aquellos temas, reclamos, y denuncias.

“Estas oficinas tienen como funciones el análisis y la evaluación de las situaciones que desprendan de la inserción de las mujeres en la carrera militar, la recepción de inquietudes relacionadas con las cuestiones de género que se susciten en el ámbito laboral y la responsabilidad de brindar orientación jurídica y contención psicológica preliminar al personal militar involucrado con una situación conflictiva y proponer acciones tendientes a solucionar problemas planteados”. (*Genero y Fuerzas Armadas, 2008, p.165*).

Estas oficinas están compuestas por un equipo de profesionales interdisciplinarios los cuales están capacitados para el asesoramiento y la contención con posturas conciliadoras y positivas ayudando a las víctimas de violencia a encontrar la solución laboral que más se adecue a su situación.

El camino transcurrido por las Oficinas de Genero del Ejército permite destacar la resolución a conflictos de índole laboral desprendidos de la desigualdad y discriminación de género en la institución militar, y la difusión de políticas de prevención, teniendo en la actualidad una gran visión de expansión y crecimiento.

MARCO METODOLOGICO

La presente investigación fue abordada mediante una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, para lo cual se utilizaron encuestas y entrevistas a diferentes personas involucradas en la temática.

El análisis cuantitativo se basó en una estadística descriptiva a partir de un cuestionario dirigido a una muestra específica de personas que cumplen con una serie de características basadas en las variables de estudio.

Para responder al objetivo de la investigación se establecieron las siguientes variables a contestar relacionándolas con el marco teórico previamente mencionado:

- Datos generales: sexo, edad, profesión o puesto.

- Datos específicos: visión sobre las mujeres dentro del organismo, creencias sobre su inserción e integración laboral y experiencias vividas sobre violencia de género.

CAPITULO IV: ANALISIS DE INSTRUMENTOS

4.1 ANALISIS DE ENCUESTAS

Las encuestas han sido el primer método de investigación utilizado para poder conocer la opinión de los integrantes del Ejército Argentino acerca de los

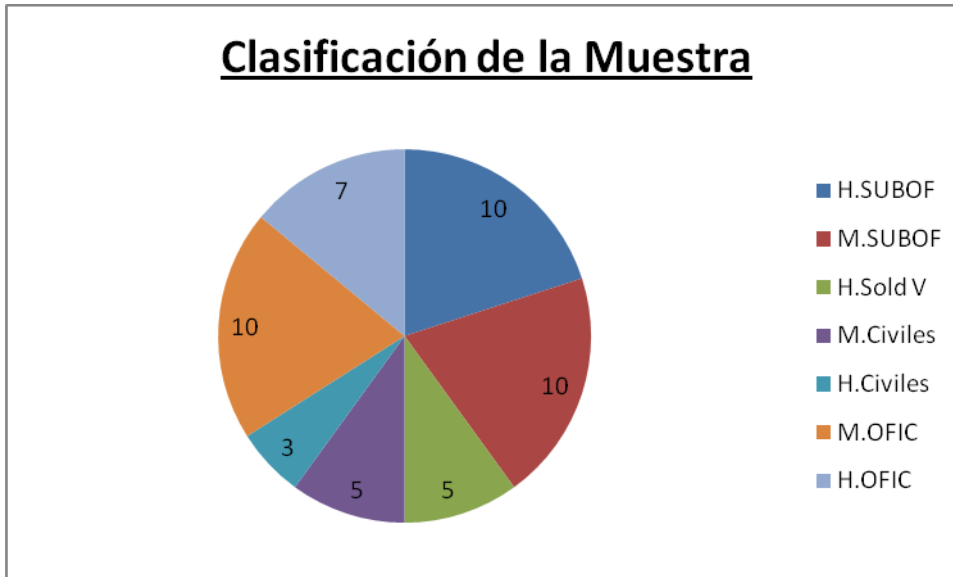
problemas y situaciones previamente descriptas. Estas encuestas tienen como objetivo analizar la integración de las mujeres a la carrera y el ámbito militar siendo aplicadas tanto a oficiales, suboficiales y civiles pertenecientes al organismo de estudio.

Se presentaron XXX cantidad de preguntas por escrito para que los involucrados respondan, con el fin de que los mismos proporcionen la información necesaria acerca de si mismos en forma activa.

Se implementaron 2 tipos de encuestas: una destinada a los hombres y otra a las mujeres. Ambos contaron con preguntas comunes, es decir preguntas base o tronco y el 20 % de cada cuestionario poseía un contenido específico relacionado a cada sexo en particular. (Ambas encuestas se realizaron de modo anónimo para preservar la identidad de los encuestados y fomentar su libre expresión).

En el caso de las mujeres se orientó un bloque de preguntas a relevar cuestiones relacionadas a las problemáticas de acoso laboral y sexual junto con el del maltrato; mientras que en el de los hombres se hizo hincapié en su percepción acerca del rol que ocupa la mujer en el ejército. Las encuestas se realizaron con una muestra de 50 personas, 25 hombres y 25 mujeres de diferentes edades, grados y puestos jerárquicos. Esto se puede visualizar en la Figura Nro.3 donde se especifica los grados y las cantidades de gente encuestada; por ejemplo del total de hombres solo 10 fueron suboficiales, 5 soldados voluntarios, 7 oficiales y 3 civiles.

Figura 3: Grafico Características de la Muestra



La utilidad de este método de investigación reside en la obtención de datos descriptivos proporcionados desde la perspectiva de la experiencia de la gente. El enfoque bidireccional de las encuestas y su orientación específica sirvió para ejemplificar y llegar a una conclusión más acertada de las posturas e ideales diferenciales que posee cada sexo encontrando diferencias realmente notorias:

En las Figuras 4 y 5 puede observarse una diferencia sustancial entre el pensamiento masculino y femenino sobre la inserción laboral, mientras que el 80% de las mujeres encuestadas respondió que considera que el Ejército no debe ser un organismo cerrado a las mujeres el 88 % de los hombres alegó una posición de negación hacia su incorporación respondiendo que si debería estar cerrado a la participación femenina.

Figura 4: Gráfico opinión inserción laboral femenina (Encuesta Mujeres)

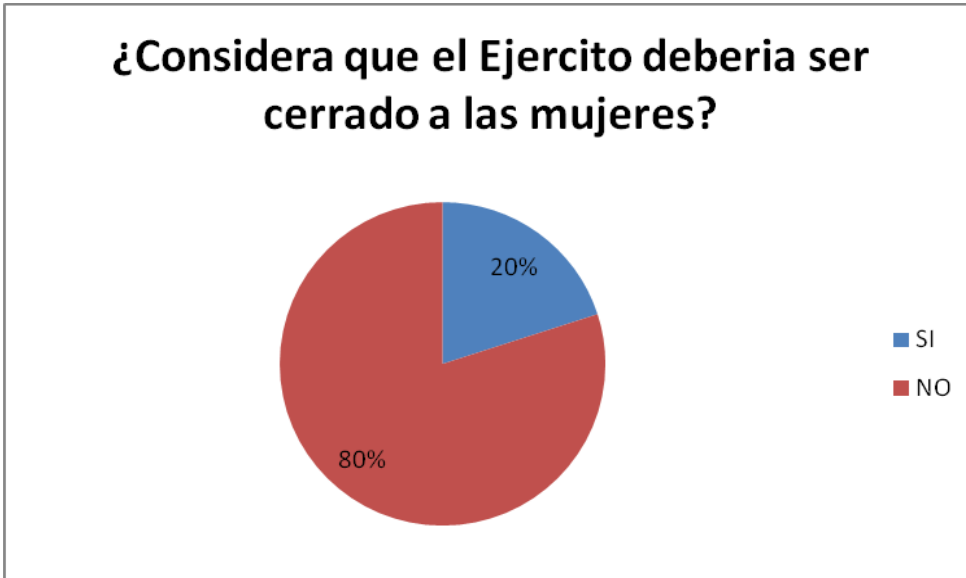
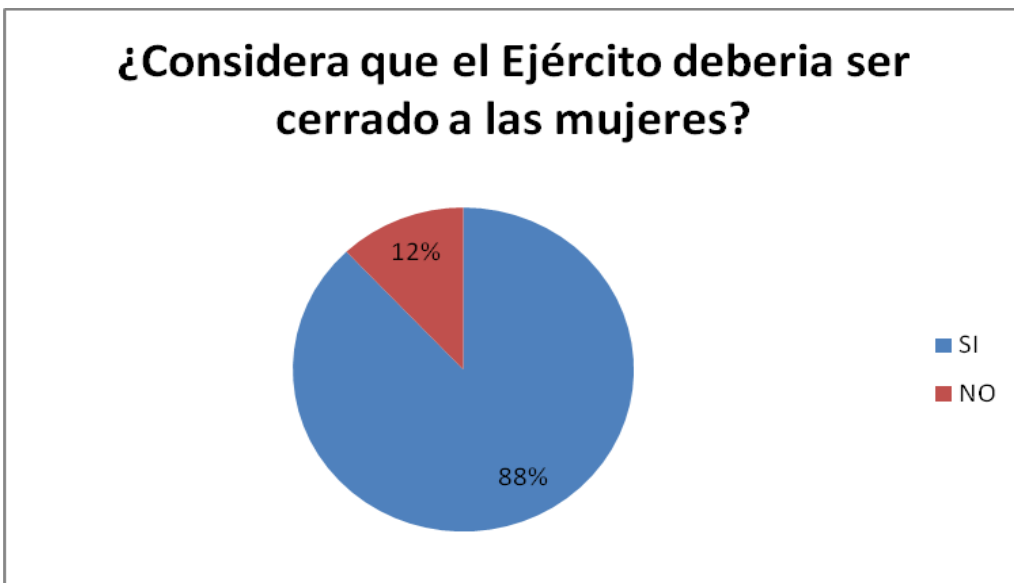


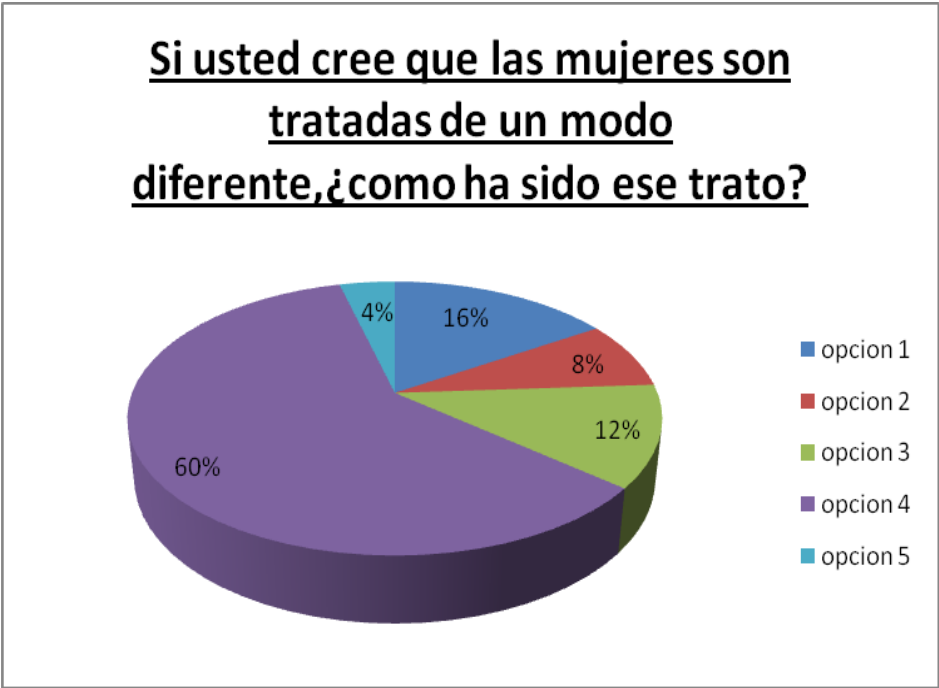
Figura 5: Gráfico opinion insercion laboral femenina (Encuesta Hombres)



En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas que se les realizaron a las mujeres cabe resaltar varias cuestiones:

La propia visión que tienen las mujeres sobre el trato que reciben en la cotidianeidad es en su mayoría una visión de desigualdad, argumentando como criterio primordial la falta de oportunidades para el ascenso en relación a aquellas que poseen los hombres. El 60% de la muestra de mujeres opino a favor de esta posición, mientras que solo el 8% argumento que su diferencia en el trato se debe exclusivamente a que se las menosprecia esperando un rendimiento menor al del sexo masculino. Se puede observar esto en la figura 5 que se presenta a continuación donde se muestran cuantitativamente los resultados obtenidos:

Figura 5: Grafico visión de las mujeres



Opción 1: “Son molestadas y hostigadas por ser mujeres”

Opción 2: “Se espera menos de ellas por ser mujeres”

Opción 3: “Las ignoran por ser mujeres”

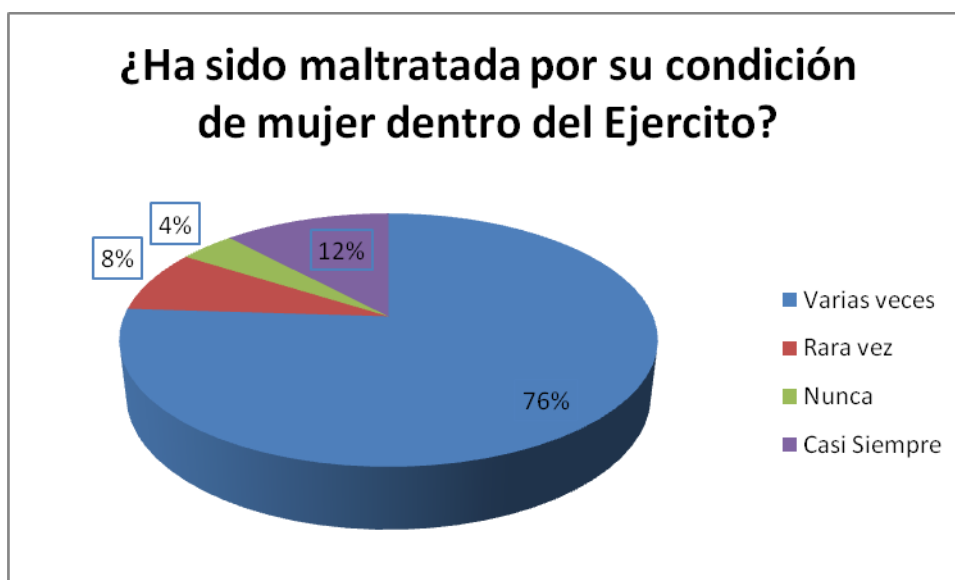
Opción 4: “Tienen pocas oportunidades de ser seleccionadas para el ascenso en relación con los hombres”

Opción 5: Otras

En cuanto a la existencia de un techo de cristal ambos sexos coincidieron con un porcentaje mayoritario en que este concepto se presenta sin ninguna excepción habiendo admitido haber llegado a ocupar un puesto jerárquico solo el 40% de las mujeres de la muestra.

Relacionando los resultados con el aspecto teórico de la violencia de género y las políticas aplicadas por el propio Ejército un mínimo porcentaje argumentó haber sido acosada sexualmente siendo aun un tema “tabú” del cual no se han animado a hablar y denunciar siendo en su mayoría abusadas/ maltratadas por personal militar masculino de grado superior. Sin embargo cuando se pregunto sobre un maltrato genérico que hacía referencia a cualquier otro tipo de maltrato que no sea sexual (psicológico, físico, etc.) la mayoría de las mujeres respondió positivamente que sufrió de algún acontecimiento por ser mujer. (Figura Nro.6)

Figura 6: Grafico maltrato femenino



Por otra parte los hombres han admitido que existen problemáticas relacionadas al trato de la mujer a la hora de trabajar y que dependiendo del tipo de tarea a realizar los conflictos en perspectivas suelen aparecer con frecuencia impidiéndoles desarrollar su trabajo de una manera más práctica.

A la hora de responder acerca de los interrogantes acerca de su carrera militar, sus expectativas y sus logros cabe resaltar la gran diferencia en los resultados:

Figura 7: Grafico desarrollo de carrera hombres y mujeres



El 38% de los hombres argumenta haber logrado satisfactoriamente cumplir con sus expectativas y desarrollar su carrera, mientras solo el 12% respondió que no pudo. Inversamente la mayoría de las mujeres encuestadas respondió que no pudo alcanzar un buen desarrollo de carrera según sus aspiraciones y un 22% que si lo ha logrado.

Estos resultados coinciden con las respuestas que presentaron las mujeres cuando se les pregunto sobre su llegada a ocupar puestos jerárquicos. La pregunta estaba destinada a si en el último tiempo las mismas habían desempeñado sus funciones en algún puesto importante con personal a cargo o de gran importancia y poder dentro de la institución.

Cabe resaltar en esta pregunta los resultados de la encuesta al sexo femenino ya que como se expresa en la Figura 8 el porcentaje mayor de mujeres respondió que no ocupo puestos jerárquicos en los últimos periodos, teniendo congruencia con que la mayoría de ellas también respondió no haberse desarrollado según sus expectativas.

Figura 8: Ocupación puestos Jerárquicos Mujeres



4.2 ANALISIS DE ENTREVISTAS

Para completar el análisis cualitativo se decidió utilizar como instrumento a la entrevista, en la cual la información se logra obtener directamente del interlocutor en situación cara a cara. Se recurrió a realizar diversas entrevistas a integrantes del Ejército Argentino siendo estas utilizadas para complementar la información recabada por las encuestas.

Se eligió este instrumento para completar con la investigación ya que brinda una gran flexibilidad en la obtención de información al permitir adaptar el contacto personal y los interrogantes según cada entrevistado.

Para conseguir una mirada más sistémica se realizó una entrevista a una mujer civil perteneciente a las fuerzas desde hace más de 35 años, a una Capitán quien posee un cargo jerárquico y está a cargo de un departamento y a 2 hombres de grado superiores y puestos jerárquicos elevados.

A modo de simplificar el análisis de resultados y debido a la semejanza en cuanto a respuestas de las 2 mujeres entrevistadas se analizarán ambos dichos y conclusiones en conjunto:

Por un lado se entrevistó a la capitán Auditora Emilia Evangelina Marque, Jefa del Departamento de Políticas de Género y Violencia Intrafamiliar de la Dirección de Asuntos Humanitarios del Ejército Argentino. Actualmente se encuentra desempeñando sus funciones como jefa del sector desde hace casi 2 años teniendo a su cargo personal militar y civil de ambos sexos.

La mencionada Capitán presenta una cadena de mando en la que sus Jefes y Supervisores inmediatos son todos del sexo masculino, siendo ella en conjunto con el equipo interdisciplinario de profesionales del departamento que dirige, las únicas mujeres presentes en las reuniones jerárquicas.

Se le pregunto a la misma porque eligió esta profesión y si consideraba que este organismo era un lugar propicio para el desempeño profesional de las mujeres, a lo que argumento: *“Yo tenía la vocación de ser militar, me motivaba el hecho de hacer algo diferente a lo que el resto de mis conocidas estaba acostumbrada. Si me preguntas, creo que las mujeres que trabajen en un organismo como este deben estar conscientes de a lo que se enfrentan, no es un ámbito igual al civil, las mujeres acá adentro deben tener otras aspiraciones y características...”*.

Puede pensarse que esta visión acerca de las competencias que las mujeres deben poseer es una posición subjetiva al tratarse de dichos expuestos por una mujer militar ; sin embargo es aquí donde cabe realizar una comparación con los dichos de la Counselor Lía Abeijon, quien pertenece a las fuerzas hace mas de 35 años : *“ Creo que las mujeres de carrera militar en si son mujeres fuertes que buscan cambios, si sos una mujer dispuesta a luchar contra algunas barreras ancestrales que alguna vez impuso la sociedad , este es un lugar para vos. Muchas mujeres creen que servir en las armas es para cualquiera, y mi experiencia de vida vio pasar muchas mujeres en el camino...”*

Ambas coincidieron en que el fenómeno de “techo de cristal” es un fenómeno que inevitablemente se presenta al tratarse de una organización con un modelo mental diferente a aquel que puede predominar en una empresa privada. Si bien las mujeres ocupan puestos jerárquicos la dificultad a la que se enfrentan y el tiempo de espera para acceder a ciertas posibilidades es diferente de aquel que presentan los hombres.

La Capitán argumentó en cuanto al hecho de perder la feminidad en el Ejército una idea que cabe resaltar: *“Todos creen que por vestir uniforme y llevar armamento uno se convierte en un hombre. NO! , Yo sigo siendo femenina, delicada, soy madre, esposa, ¡es un trabajo como cualquier otro! Solamente no*

estoy en la libertad de vestirme como haría en el ámbito civil, pero uno no pierde su esencia.”

Lía Abeijon por otra parte recurrió a una postura de observadora ya que al ser agente civil tiene otro tipo de rol en la organización. Su criterio tuvo una línea de pensamiento parecida al que expreso la Capitán resaltando sobre todo que la cuestión de feminidad es un concepto mal usado. *“La sociedad está acostumbrada a un modelo de mujer ama de casa, por lo que verla con un arma en la mano borra esa imagen de dulzura y delicadeza. Es una cuestión de paradigma mental”*.

En relación a las cuestiones de política de género, abusos y maltratos tanto sea sexual como psicológico la Capitán sostuvo que en su experiencia personal ha sufrido varias veces maltrato por parte de sus superiores hombres. Ella resalto que no tuvo experiencias del tipo sexual, sino más bien un acoso laboral o una denigración por el solo hecho de ser mujer: *“Muchas veces tus ideas no son escuchadas porque frente a una mayoría de hombres creen que tu postura solo por el hecho de ser mujer no es válida”*. Sin embargo, la profesional en Counseling Lía presento una postura completamente opuesta: *“Las mujeres civiles tenemos otro resguardo dentro de las fuerzas, somos mujeres que no debemos acatar órdenes ni cumplir con los requisitos de subordinación y valor; los hombres no tienen acciones tan directas para con nosotras como con las mujeres de carrera militar”*.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los militares varones se utilizaron preguntas diferentes para buscar resultados alternativos sobre situaciones especialmente orientadas a su género; es por eso que se obviaron preguntas acerca de acoso laboral o políticas de género.

Frente a la pregunta de si consideraban que el Ejército era un lugar para el desarrollo de las mujeres el Coronel sostuvo que era un ambiente de trabajo atípico por su mayoría de hombres y el tipo de trabajo al que se orientaban las

tareas pero que si las mujeres buscaban la igualdad debían adaptarse al mismo. El general fue más conciso pero con una idea semejante: *“Ser militar es una profesión de hombres donde se requiere una fortaleza física y un esfuerzo que no es el adecuado para las mujeres. Definitivamente no es un buen lugar para el desarrollo profesional de una mujer”*.

Se les preguntó a ambos hombres entrevistados también si los hombres en general estaban negados a esta inserción laboral del sexo femenino y cuál era su postura al respecto. Ambos llegaron a la conclusión de que la mayoría de los hombres dentro del Ejército tienen una negación a la hora de incorporar a su equipo de trabajo personal femenino: *“Es una negación sí, pero porque uno está acostumbrado a trabajar de una manera. Con los hombres uno soluciona problemas de una forma que con las mujeres no, y las mujeres a su vez tienen problemas que los hombres no poseen”*, argumentó el General.

Cuando se les pregunto si le otorgarían un puesto jerárquico a una mujer o si consideraban que un puesto de poder podía llegar a ser mejor desempeñado por un hombre, ambos militares respondieron que a igualdad de condiciones en un comité de evaluación siempre tenía mayores probabilidades de “ganar” un hombre, por el simple hecho de ser hombre. La mujer en este caso puede estar preparada intelectualmente pero la práctica, según sus puntos de vista, demuestra que la dirección de tareas militares requiere de una fortaleza y modus operandum diferente al que pueden ofrecer las mujeres.

En conclusión ambos encuestados plantearon un lineamiento que sostiene que “los hombres tienen mejor rendimiento y capacidad de concentración practica que las mujeres” según lo dicho por el General; mientras que cabe resaltar la idea que el Coronel planteo sobre el hecho de que son los hombres quienes en la actualidad dentro de la institución deben protegerse de sus dichos y acciones a la hora de trabajar con mujeres porque son ellas mismas quienes los discriminan. Aquí el Cnl argumento la existencia de una “discriminación inversa” hacia los

hombres sostenida en el hecho de que con las políticas de violencia de género y maltrato hacia las mujeres los hombres no se encontraban en circunstancias de poder desarrollar su poder de mando como lo harían con subordinados del sexo masculino

4.3 ANALISIS CRUZADO

En este apartado se realizó un análisis de los diferentes instrumentos utilizados y descriptos previamente, en relación a las variables desarrolladas en el marco teórico de la presente investigación.

Comenzando con el hecho de la inserción laboral de las mujeres al Ejército Argentino y , recordando que solo el 40% de la población total de militares que se desempeñan en la capital federal es del sexo femenino ,el pensamiento predominante en los hombres es que este organismo debería ser cerrado a la incorporación femenina .Esto se debe a que el modelo de institución militar está planteado y mayoritariamente aceptado, como una estructura organizacional burocrática que apunta a desempeñar tareas específicas destinadas a los hombres.

Esto puede ejemplificarse con la primera gran diferencia que arrojó el estudio del caso: la mayoría de las mujeres respondió que el EA debe estar abierto a su incorporación mientras que la respuesta de los hombres fue inversamente proporcional. De la misma manera el personal masculino entrevistado resalta la cuestión de la no inclusión resaltando que no es un lugar propicio para el desempeño laboral del sexo femenino.

La actitud negadora de los hombres para con esta inserción busca dificultar el desarrollo de carrera de las mujeres ya que son los mismos hombres quienes sienten la presión de verlas como una “amenaza”. Como hace referencia el Cnl entrevistado, esta negación es naturalmente reconocida ya que predomina el

sentimiento de pertenencia y a su vez perdida de autoridad en el modelo mental masculino.

Puede aquí hacerse una breve comparación con un informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que demostró que aun existe disparidad en la inserción laboral de las mujeres en todos los ámbitos organizacionales argumentando que *“El mercado de trabajo sigue resistiéndose a la participación de mujeres en puestos de decisión. Si en 1996, ellas ocupaban un 22,9% de esos cargos; en 2012, esa cifra trepó sólo al 31,6%.”* (<http://www.infonews.com/2014/10/24/sociedad-168878- apenas-3-de-cada-10-puestos-directivos-son-ocupados-por-mujeres.php>).

Es por esto que las mujeres no se encuentran integradas en su totalidad sino que aun presentan una situación de inferioridad frente a los hombres. Esto puede cuantificarse siendo que solo el 40% de las mujeres encuestadas argumento haber llegado a desempeñar cargos jerárquicos mientras que solo el 35% de los hombres respondió nunca haber alcanzado un puesto jerárquico.

Esto se debe a la indiscutible existencia de un techo de cristal que el 92% de las personas encuestadas (tanto hombres como mujeres) admitió percibir. Desde el punto de vista de la experiencia, en las entrevistas al personal femenino se pudo abordar a la conclusión de que aun es una barrera sin superar y que en mayor o menor medida, dependiendo de las circunstancias particulares, toda mujer dentro del Ejército percibió o padeció de este concepto.

Los conflictos recaen en cuando las mujeres buscan esa posición de igualdad no otorgada, siendo esta negación y sentimientos opositores por parte de los hombres los que impulsan a generar situaciones de violencia institucional y maltrato.

El 52 % de las mujeres admite haber sufrido algún tipo de abuso por parte de un superior militar hombre mientras que los hombres militares consideran que estas

situaciones son pura y exclusivamente debidas a que la imposibilidad de llegar a un acuerdo en cuanto a modelos mentales.

El hecho de considerar el ascenso de mujeres y situarlas en una posición de poder y mando institucional a la par de cualquier hombre genera la necesidad de establecer un cambio en el paradigma, un cambio en la cultura y costumbres que el personal militar está inmerso, siendo que el ejercicio de una profesión militar implica la formación de una mentalidad determinada.

Por otra parte y a modo de finalizar con el análisis de los resultados obtenidos, el pre-concepto impuesto por la sociedad de que las mujeres pierden su feminidad al trabajar en este tipo de organizaciones se desmiente al llegar a la conclusión de que respetando las normas, obligaciones y límites del organismo en cuestión cada mujer ejerce y desempeña sus tareas con sus determinados rasgos de personalidad y características no perdiendo en absoluto sus , acciones, y hábitos que sostiene en el fuero civil. En cuanto a las competencias y habilidades que las mismas presentan muchos hombres consideran que no se encuentran en el mismo nivel de desempeño que ellos aunque no dudan de contar con personal altamente capacitado, sostienen que se necesita un tipo de liderazgo superior, no tan flexible ni afiliativo.

Las mujeres por otra parte son quienes firmes en su opinión argumentan estar en capacidad de poder desempeñar cualquier tarea, en cualquier puesto jerárquico de la misma o mejor manera que los hombres.

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación finaliza llegando a la conclusión de que si bien las mujeres han logrado un cambio importante a nivel institucional dentro del Ejército

Argentino aún quedan varios aspectos a modificar en los cuales la administración de personal tiene directa influencia e incidencia.

Los conflictos laborales de mayor relevancia entre hombres y mujeres se relacionan directamente con la perspectiva con que las mismas son miradas. Los hombres aun no logran tener una visión “de par” hacia ellas, costándoles demasiado trabajo aceptar sus opiniones, sus puntos de vista y sus métodos de resolución de conflicto.

Si bien las mujeres aportan al Ejército una mirada distinta a aquella que aportan los hombres, es cierto que presentan características diferentes en cuanto a modelos mentales. Ellas, por obvias razones, no piensan igual que los hombres, lo que las lleva a actuar de modo diferente frente a las mismas circunstancias.

Es aquí donde a los hombres les cuesta aceptar ese estilo de liderazgo diferente o ese tipo de comunicación a la cual no están acostumbrados y no quieren estarlo.

La inserción de la mujer produjo un cambio en la cultura organizacional lo que produjo un descontento en el clima organizacional. Esta es una arista fundamental en todo tipo de organización, tanto pública como privada, ya que un buen clima o un mal clima laboral producen consecuencias a nivel positivo o negativo en todos los niveles jerárquicos y áreas de la organización.

Algunas de las consecuencias negativas que esto produce es la mala percepción que los miembros tienen sobre el Ejército, el bajo nivel de adaptación de las mujeres, el ausentismo de las mismas, la insatisfacción, etc.

El desempeño de equipos de trabajo mixtos suele ser más bajo y con más conflictos laborales que el de grupos heterogéneos debido a esta disconformidad por parte del sexo masculino a la hora de trabajar con mujeres.

Para lograr un buen funcionamiento del Ejército Argentino entonces es necesario que todas las personas se sientan integradas y valoradas implementando según sus necesidades el tipo de motivación necesaria y pertinente

Se recomienda para mejorar la comunicación, el clima laboral y la integración de las mujeres adaptar un enfoque que contenga prácticas que aumenten y fomenten la cooperación social. De esta forma las relaciones entre los integrantes se volverán frecuentes y duraderas, existiendo información disponible acerca de lo que cada uno contribuye.

Es necesario resaltar que los beneficios que produce una diversidad de género suelen mostrarse una vez que las prácticas son implementadas hacia un tiempo un ya que como todo proceso tiene un tiempo de aceptación e implementación.

Se pone de manifiesto, durante el desarrollo de la investigación, la relevancia de contar con los siguientes procesos:

- **Formación :**

Establecer procesos de formación para todos los integrantes del Ejército con el objetivo de aumentar el conocimiento de los participantes sobre el valor que la diversidad de género puede aportar al organismo. De esta forma tanto hombres como mujeres serán conscientes de sus aportes y de la necesidad de completar sus propias perspectivas.

- **Implementación de Políticas de RRHH:**

La formación debe ir acompañada de políticas de recursos humanos que respondan a las posibles demandas que surjan teniendo en cuenta una población diversa. Aquí se deben considerar los aspectos de género de suma relevancia como violencia de género, maltrato institucional etc. Recursos Humanos debe contar con la capacidad de dar respuestas a

aquellas dudas y conflictos que la implementación de los diferentes procesos traiga consigo.

(Aquí entra la labor de las Oficinas de Género que el Ministerio implementa como respuesta a las demandas de Mujeres Militares)

- **Liderazgo Comprometido:**

Es necesario crear una cultura organizacional que apoye y fomente la diversidad. Es un proceso difícil que necesita la cooperación de los altos mandos militares donde sean ellos quienes transmitan a sus subordinados esta cultura y esta necesidad de diversificar. Implementar planes de liderazgos mixtos no es sencillo ya que los líderes de grupo mixto dentro del EA tienen una perspectiva negativa proveniente de su dificultad para identificarse emocionalmente con aquellos miembros del equipo que son distintos a ellos.

El reto estará en resaltar la importancia de contar con una mayor variedad de opinión creando condiciones en las que surjan conflictos y se utilicen positivamente sin gastar energía en eludirlos, cubrirlos o maniobrarlos logrando así poder resolverlos y aceptarlos como algo natural y necesario

- **Trabajo en Equipo:**

Crear un sentimiento de unión y trabajo en equipo fomentando un clima democrático a la hora de la toma de decisiones tanto para hombres como para mujeres haciendo hincapié en la disposición de colaborar e intercambiar opiniones.

- **Prácticas de Motivación:**

Entendiendo cuales son las diferentes necesidades de hombres y mujeres dentro del Ejército, abrir nuevas oportunidades que fomenten la motivación de cada grupo de trabajo. Por ejemplo teniendo en cuenta que las mujeres

se motivan por las necesidades de estima otorgarles mayores posibilidades de desarrollo de carrera, manejo de grupos, etc.

- **Comunicación de Políticas de Género:**

Implementar planes de comunicación y difusión del trabajo de las Oficinas de Género para que aquellas mujeres que no estén al tanto puedan informarse además de introducir nuevas prácticas de prevención e información para ambos sexos.

Para que sean eficaces estas prácticas es necesario a su vez que se respeten y comuniquen para que sean internalizados y conocidos por todo el Ejército una serie de valores:

- Respeto por la gente
- Confianza y Apoyo
- Confrontación (Los problemas no deben ser escondidos)
- Participación
- Cooperación

El estudio presentado permitió dimensionar la importancia que tiene la implementación de estas prácticas para mejorar la integración de la mujer en un organismo como el Ejército Argentino. Resulta primordial, en base a todo lo analizado, realizar un buen manejo de estas prácticas con una formalización del proceso, lo que disminuirá el grado de improvisación del área de RRHH y mejorara los aspectos resaltados en esta investigación.

Por otra parte y respondiendo a la hipótesis inicial del trabajo de investigación, las mujeres del Ejército Argentino en la actualidad no cuentan con las mismas posibilidades de carrera que las que poseen los hombres. Si bien se desempeñan en cargos similares, la mayoría de ellas quedan estancadas en un cierto nivel el cual no pueden superar siendo tratadas de un modo diferente. Ellas aún siguen

luchando por conseguir un lugar de igualdad frente a los hombres ya que aún no son aceptadas en su totalidad. El mayor problema encontrado fue la falla en el proceso de integración que se realizó al no comprender que los hombres debían entender cuál era el aporte de las mujeres en su ámbito laboral y cuáles eran los beneficios de esta incorporación.

Si bien con la implementación de las prácticas previamente descritas estos aspectos mejorarían, este es un proceso largo y minucioso que necesita el compromiso y la responsabilidad de todos los integrantes y niveles jerárquicos de este organismo ya que sin un objetivo en común las fallas seguirán existiendo.

BIBLIOGRAFIA

- **CARDOZO, A.** (2007). *“Administración empresarial”* Buenos Aires: Temas
- **ALVAREZ, L.** (24 de Octubre 2014) *Discriminación de Genero en el ámbito laboral privado*. Obtenido de <http://www.infonews.com/2014/10/24/sociedad-168878- apenas-3-de-cada-10-puestos-directivos-son-ocupados-por-mujeres.php>
- **IGLESIAS, M.** (28 de Octubre 2014) *Hay 3 mujeres cada 7 hombres en puestos jerárquicos del país, informe de las Naciones Unidas*. Obtenido de http://www.clarin.com/sociedad/mujeres-puestos_jerarquicos-desigualdad_0_1238276210.html
- **BONACHE, J., & CABRERA, A.** (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice-Hall.
- **HIRATA, KERGOAT** (1997). *La division sexual del trabajo, permanencia y cambio*.
- **MUSGRAVE, ANNIS** (1997) .*La Dinámica de las relaciones personales*
- **SARASQUETA** (2010) *Liderazgo y Negociación* .Buenos Aires: Temas
- **VOLA-LURHS, R.** (2012). La globalidad exige otra visión del área de Recursos Humanos. En A. P. Cardozo, *Desarrollo humano en las organizaciones*. Buenos Aires: Temas.
- **ROBBINS, S.** (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

- **MINISTERIO DE DEFENSA** (2010) *Género y Fuerzas Armadas: algunos análisis teóricos y prácticos*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación.
- **MINISTERIO DE DEFENSA** (2008) *Las mujeres y sus luchas en la historia Argentina*. Buenos Aires : Presidencia de la Nación
- **MINISTERIO DE DEFENSA** (2010) *Equidad de Género y defensa: una política en marcha IV*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTAS HOMBRE Y MUJER

1) ¿Hace cuanto pertenece al Ejército?

- Menos de 1 año Entre 1 y 5 años Más de 5 años

2) ¿Considera que el Ejército debería ser cerrado a las mujeres?

- Si No

3) ¿Cuál de estas opiniones se acerca más a su opinión?

- Considero que las mujeres tienen los mismos derechos de igualdad que los hombres por eso deben poder servir en las armas
- Estoy de acuerdo con las regulaciones que excluyen a las mujeres porque están en una posición de desigualdad frente a los hombres

4) Si usted cree que las mujeres son tratadas de un modo diferente, ¿cómo ha sido ese trato?

- Son molestadas y hostigadas por ser mujeres
- Se espera menos de ellas por ser mujeres
- Las ignoran por ser mujeres
- Tienen pocas oportunidades de ser seleccionadas para el ascenso en relación con los hombres
- Otras

5) ¿Ha desarrollado su carrera según sus expectativas?

- Si No

6) ¿Ha llegado a ocupar puestos jerárquicos en el último tiempo?

Si No

7) Considera Usted. Que existe el famoso concepto de "techo de cristal" hacia las mujeres del Ejercito?

Creo que existen en todas las organizaciones y esta no es la excepción

No considero que en el Ejército se presente este concepto

(PARTE DE MUJERES)

7) ¿Ha sido acosada sexualmente desde que está en las Fuerzas?

Si, frecuentemente

Si, algunas veces

No

8) Si ha sido acosada, ¿lo denunció?

Si lo he denunciado

No, no lo he denunciado

Jamás lo he contado

9) ¿Que relación jerárquica tiene o tenía con el acosador?

Grado inferior

Mismo grado

Grado Superior

10) ¿Ha sido maltratada por su condición de mujer dentro del Ejército?

Varias veces

Rara vez

Nunca

Casi siempre

11) ¿Cree que las oficinas de Género de las Fuerzas Armadas son un buen recurso para solucionar estas problemáticas?

No lo sé, jamás he recurrido

- Si lo son, me han brindado el apoyo necesario
- Si lo son, me han contado que funcionan muy bien
- No creo que sea una buena solución

PARTE DE HOMBRES:

7) ¿Qué opina usted de las competencias y habilidades que poseen las mujeres para desempeñarse dentro del Ejército?

- Considero que aportan una mirada y actitud complementaria a aquella que brindan los hombres
- Creo que poseen competencias y habilidades para otro tipo de trabajos
- Considero que tienen las mismas aptitudes que los hombres para trabajar en este organismo

8) ¿Que opinión le repara que las mujeres trabajen en su misma especialidad?

- Prefiero no opinar
- Creo que fue un cambio óptimo acorde al cambio sociocultural
- Creo que no era necesaria la incorporación de la mujer ya que la organización se desempeñaba bien.

9) ¿Considera que los hombres tienen problemas a la hora de trabajar con mujeres?

- No, ese es un dicho
- Si, la mayoría
- Si, algunos
- Depende que tipo de trabajo haya que realizar

10) ¿Como calificaría a las mujeres de su unidad?

- Se desempeñan mejor que los hombres
- Tienden a desempeñarse peor que los hombres

- No lo sé, no tengo contacto alguno con ellas como para calificarlas
- Se desempeñan del mismo modo que el sexo masculino

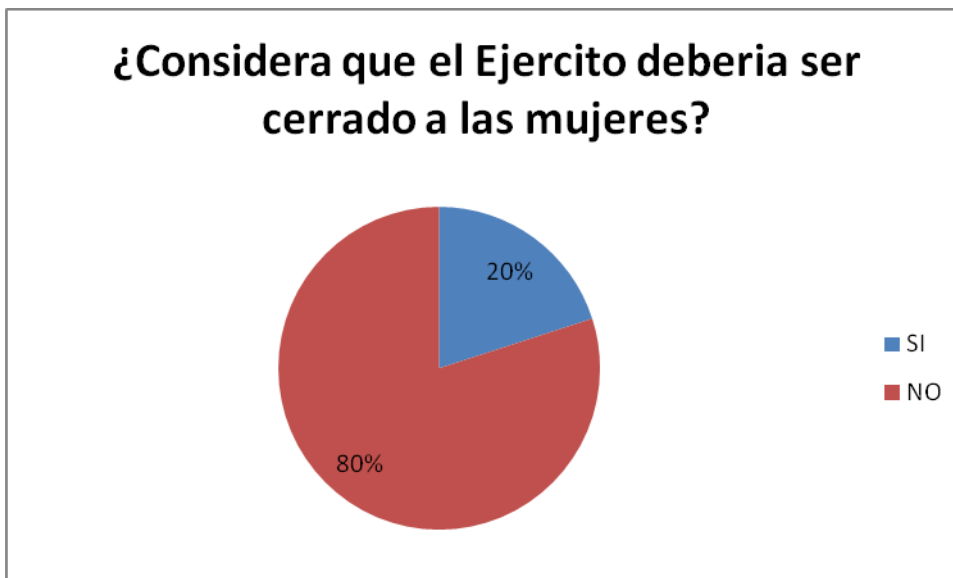
ANEXO 2: GRAFICOS RESULTADOS ENCUESTA MUJER

MARCO METODOLOGICO

GRAFICOS

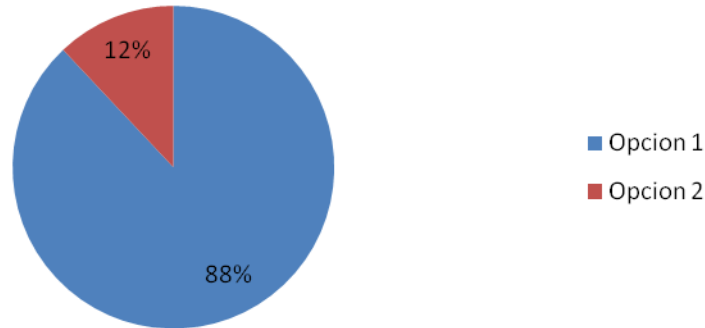
RESULTADOS ENCUESTA MUJER:

1)



SI	5
NO	20

¿Cual de estas opiniones se acerca mas a su opinion?



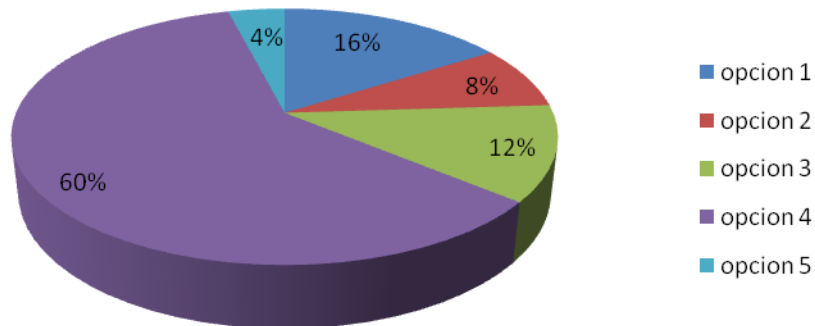
Opción 1	22
Opción 2	3

Opción 1: “Considero que las mujeres tienen los mismos derechos de igualdad que los hombres por eso deben poder servir en las armas”.

Opción 2: “Estoy de acuerdo con las regulaciones que excluyen a las mujeres porque están en una posición de desigualdad frente a los hombres”.

2)

Si usted cree que las mujeres son tratadas de un modo diferente, ¿como ha sido ese trato?



opción 1	4
opción 2	2
opción 3	3
opción 4	15
opción 5	1

3)

Opción 1: “Son molestadas y hostigadas por ser mujeres”

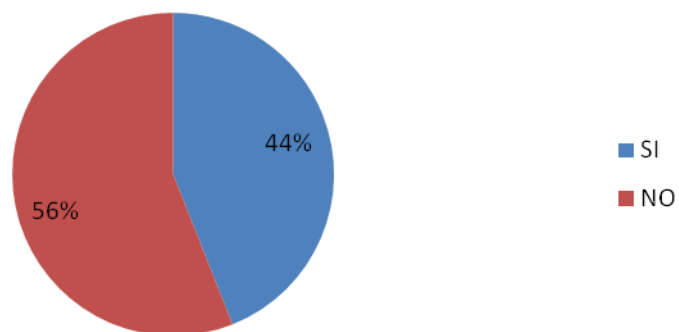
Opción 2: “Se espera menos de ellas por ser mujeres”

Opción 3: “Las ignoran por ser mujeres”

Opción 4: “Tienen pocas oportunidades de ser seleccionadas para el ascenso en relación con los hombres”

Opción 5: Otras

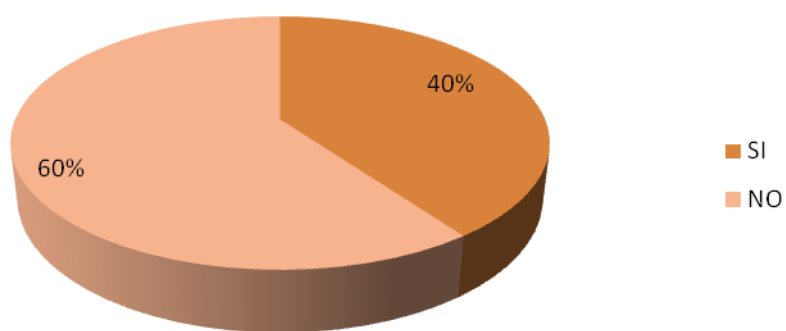
¿Ha desarrollado su carrera segun sus expectativas?



SI	11
NO	14

4)

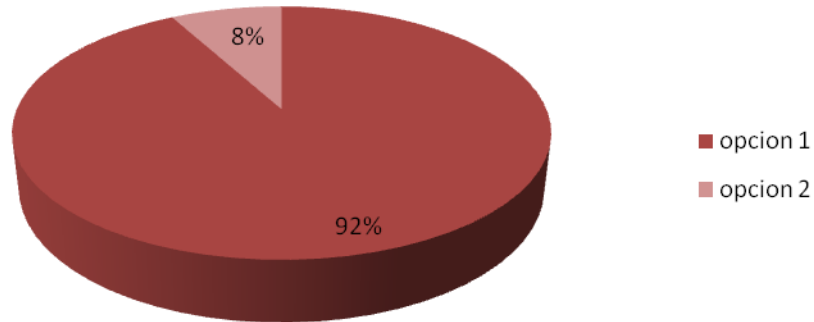
¿Ha llegado a ocupar puestos jerarquicos en el último tiempo ?



SI	10
NO	15

5)

¿Considera que existe el "techo de cristal" en el Ejército?

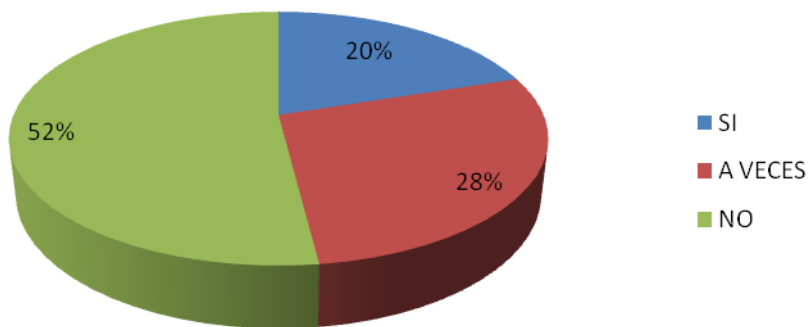


opción 1	23
opción 2	2

6)

Opción 1: “No considero que en el Ejército se presente este concepto”.
 Opción 2: “Creo que existen en todas las organizaciones y esta no es la excepción”

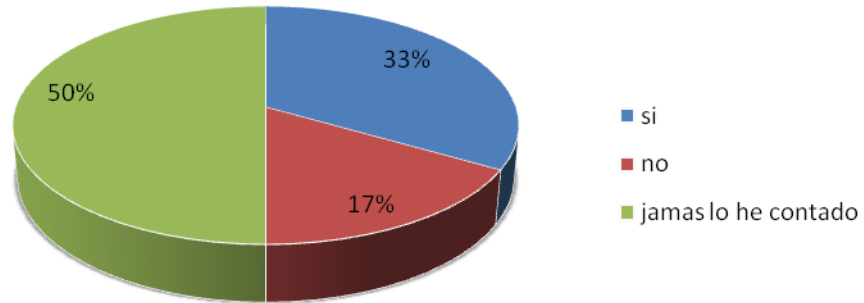
¿Ha sido acosada sexualmente desde que esta en las Fuerzas?



SI	5
A VECES	7
NO	13

7)

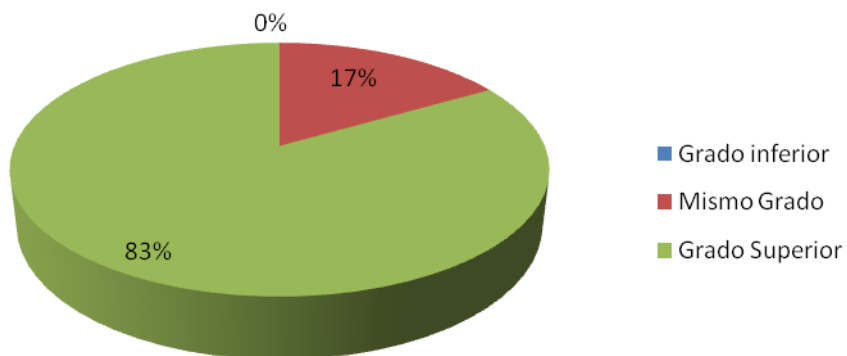
Si ha sido acosada, ¿lo denunció?



8)

si	4
no	2
Jamás lo he contado	6

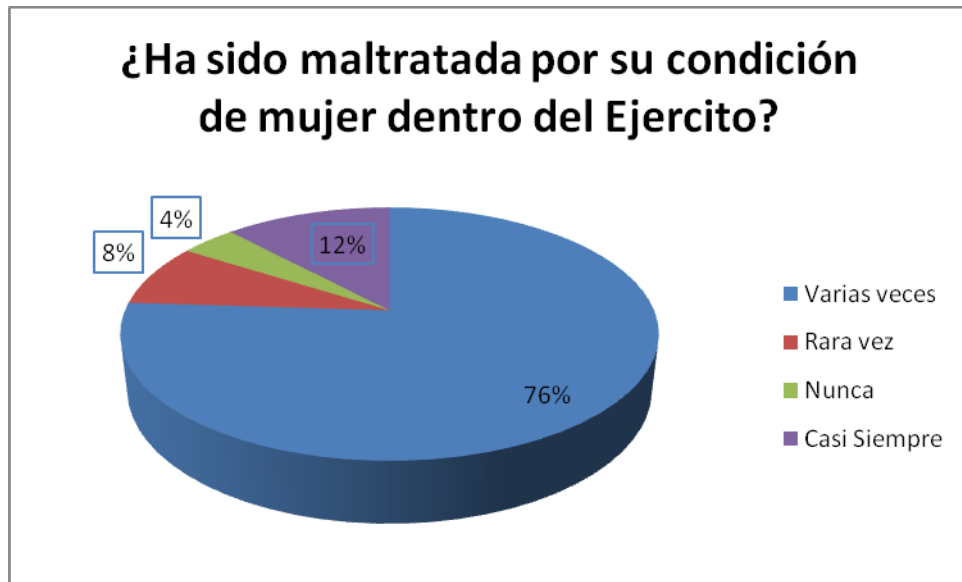
¿Que relacion jerarquica tiene o tenia con el acosador?



9)

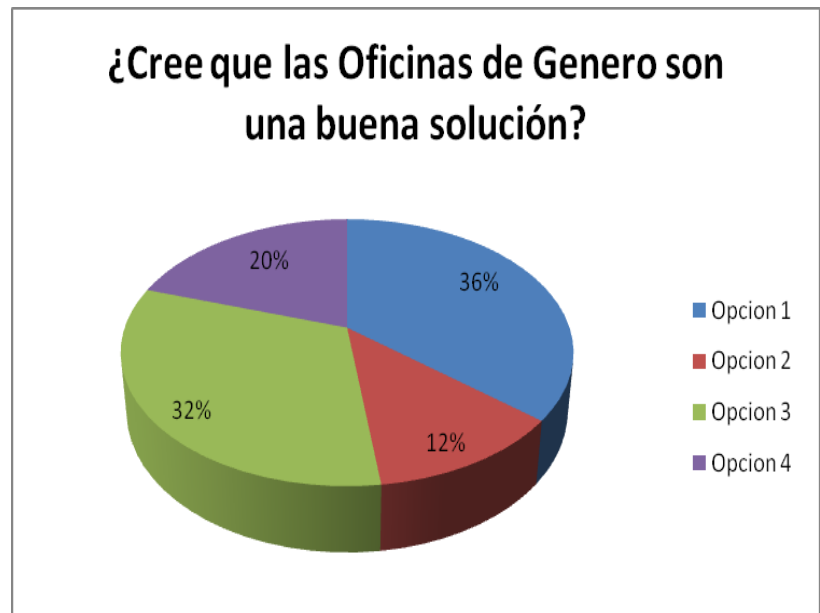
Grado inferior	0
Mismo Grado	2
Grado Superior	10

10)



11)

Varias veces	19
Rara vez	2
Nunca	1
Casi Siempre	3



12)

Opción 1	9
Opción 2	3
Opción 3	8
Opción 4	5

ANEXO 3: ENTREVISTA GENERAL Y CORONEL

Entrevista Coronel y General (hombres)

- 1) ¿Porque eligió esta profesión / carrera?
- 2) ¿Considera que es un lugar para las mujeres? ¿Porque?
- 3) ¿Cree que los hombres están negados a este cambio?
- 4) Usted como jefe, ¿ha tenido dificultades entre hombres y mujeres a su cargo? ¿De qué tipo?
- 5) ¿Como lo resolvió?
- 6) ¿Considera que los militares varones en la actualidad se encuentran en una posición mas débil por estarse implementando nuevas políticas de lucha contra la violencia de género?
- 7) ¿Le otorgaría un puesto jerárquico a una mujer o considera que un puesto de poder es mejor desempeñado por un hombre?
- 8) ¿Cual sería en su experiencia el modo de solucionar el problema entre hombres y mujeres dentro del Ejército?
- 9) ¿Qué opina usted sobre el servicio de las mujeres en su misma especialidad?

ANEXO 4: ENTREVISTA CAPITAN Y A/C

Entrevista Capitán:

- 1) ¿Porque eligió esta profesión / carrera?
- 2) ¿Considera que es un lugar para las mujeres?
- 3) ¿Cree que los hombres están negados a este cambio?
- 4) ¿Alguna vez sintió esta negación?
- 5) ¿Ha sufrido problemas a la hora de ascender por ser mujer? Techo de Cristal.
- 6) ¿Ha sufrido acoso sexual o laboral por parte de un jefe varón?
- 7) ¿La subordinación y valor, se aplican de igual modo para las mujeres?
- 8) ¿Cual cree desde su experiencia que es el aporte de las mismas al Ejército?
- 9) ¿Siente una diferencia a la hora de la asignación de roles o solo al momento de tareas físicas?
- 10) ¿Sintió haber perdido la femineidad por trabajar en este organismo?
- 11) ¿Como definiría las relaciones entre hombres y mujeres dentro del Ejército a la hora de trabajar

12) ¿Qué aspectos mejoraría?

13) ¿Cree que recursos humanos tendría que implementar políticas para ayudar a mejorar estas diferencias existentes?

14) ¿Recomendaría esta profesión u este trabajo a otras mujeres? ¿Porque?