

Un entendimiento imperfecto

Transición de la fuerza aérea hacia la diversidad e inclusión

MAYOR GREGORY M. BLOM, USAF

BRITTANY B. DAVIS, LMFT



Según Peter Brand, un personaje en la película *Moneyball*,

Existe una incapacidad epidémica dentro del juego para entender lo que está sucediendo. Esto está provocando que los equipos de béisbol de las grandes ligas juzguen mal a sus jugadores y administren mal sus equipos. . . . Quienes dirigen clubes de béisbol profesional piensan en términos de comprar jugadores. Su meta no debería ser comprar jugadores; debería ser lograr victorias, y para lograr victorias es necesario lograr jonrones. . . . Lo que veo es un entendimiento imperfecto de dónde vienen los jonrones. . . . El pensamiento en el béisbol es de la época medieval; hacen todas las preguntas equivocadas, y si se lo digo a cualquiera me repudian; me consideran un leproso.¹

La película, basada en un relato real, detalla cómo Brand, un graduado de la Universidad de Yale con título en economía, convence a Billy Beane, el gerente general del equipo Oakland Athletics de la liga mayor de béisbol, para que reestructure su equipo a fin de maximizar su potencial. Beane y Brand enfrentan tremenda resistencia y se encuentran con muchos que dudan de la validez de sus acciones. No obstante, establecen una atmósfera que alienta el diálogo y desafía las creencias culturales, expresan su estrategia y desarrollan confianza siendo sinceros; al final, tienen mucho éxito.

Esta iniciativa de cambio tiene muchas similitudes con el programa actual de diversidad e inclusión de la Fuerza Aérea. Los líderes principales del servicio han determinado que la diversidad e inclusión son fundamentales para las operaciones efectivas, y en marzo de 2015 revelaron nuevas propuestas para aumentarlas dentro de la Fuerza Aérea.² Diseñadas para fortalecer el servicio, las nueve iniciativas de diversidad e inclusión deben ser algo bueno. Sin embargo, al igual que Beane y Brand, estos líderes también enfrentan considerable resistencia. Los Aerotécnicos están muy preocupados, y muchos de ellos critican abiertamente las propuestas.³ Han tildado a estas medidas de cuotas discriminatorias que darán lugar a tratamiento preferencial y acciones arbitrarias que ponen poca atención en los efectos de segundo y tercer orden.⁴ Sin embargo, como en *Moneyball*, parece que en la Fuerza Aérea hay un “entendimiento imperfecto” del problema, y que la naturaleza polémica del tema desanima la discusión seria y franca de las propuestas.

Este artículo no defiende ni ataca las políticas de diversidad e inclusión. Más bien, busca ayudar a que la Fuerza Aérea realice una transición que una a los Aerotécnicos en lugar de dividirlos. Como ya se ha dicho, muchos Aerotécnicos consideran que estas iniciativas son injustas y se oponen a los cambios propuestos. Para lograr una implementación exitosa, los líderes de la Fuerza Aérea necesitan el apoyo desde abajo que requiere (1) el tono organizacional adecuado para impulsar el diálogo, (2) una estrategia equilibrada, y (3) la reconstrucción de la confianza resolviendo las inquietudes de injusticia. La Fuerza Aérea es una organización mucho más compleja que el Oakland Athletics; por lo tanto, la incapacidad para implementar la estrategia adecuada podría tener consecuencias mucho más importantes que perder una temporada.

El tono organizacional adecuado

Me niego a aceptar la desesperanza como la respuesta final a las ambigüedades de la historia. Me niego a aceptar la idea que la “calidad de ser” de la condición presente del hombre lo hace moralmente incapaz de buscar la “rectitud” eterna que siempre le confrontará.

—Dr. Martin Luther King Jr.

La cultura de la Fuerza Aérea actual es radicalmente diferente de la que existía hace una década. En 2012 el General Mark A. Welsh, el jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, encabezó una iniciativa para suprimir las prácticas discriminatorias del servicio. Welsh dirigió esta iniciativa para fortalecer la cultura de la Fuerza Aérea. Esta medida radical reforzó la política de tolerancia cero del servicio, y varios despidos de alto perfil dejaron saber a los Aerotécnicos que el comportamiento discriminatorio era imperdonable —un paso importante en la dirección correcta.⁵ No obstante la Fuerza Aérea aún afronta una batalla cuesta arriba en la lucha para ser más diversa e inclusiva.

El servicio reconoce la importancia de la diversidad y está tratando de utilizarla como multiplicador de fuerzas.⁶ Define la diversidad como “características, experiencias y habilidades individuales congruentes con los Valores Fundamentales de la Fuerza Aérea y la Misión de la Fuerza Aérea”.⁷ La página web de diversidad de la Fuerza Aérea describe el concepto como un agregado de —experiencias de la vida personal, origen geográfico, procedencia socioeconómica, conocimiento cultural, antecedentes educativos, experiencia laboral, conocimiento de idiomas, habilidades físicas, perspectivas filosóficas y espirituales, edad, raza, etnia y género”.⁸ Esta definición crea algunos problemas. Aunque es relativamente fácil determinar la raza, la etnia y el sexo, es mucho más difícil distinguir otras facetas de la diversidad (como, experiencias de la vida personal, procedencia geográfica y socioeconómica, etc.). Además, en una cultura cada vez más diversa, las categorías relativamente distinguibles de hoy como raza, etnia y género serán más difi-

ciles de capturar en categorías rígidas. Esta conversación es necesaria y central porque las políticas militares están cambiando rápidamente en respuesta a normas culturales estadounidenses cambiantes, como se evidencia en el movimiento que busca levantar la prohibición de soldados transexuales.⁹

El General Welsh proclama que “¡la mayor fortaleza de nuestra Fuerza Aérea son nuestros aerotécnicos! ¡La mayor fortaleza de nuestros aerotécnicos es su diversidad! Cada uno de ellos tiene un origen diferente, una experiencia familiar diferente, y una experiencia social diferente. Cada uno trae al equipo un conjunto de destrezas diferente y una perspectiva única. ¡No sólo celebramos la diversidad . . . la adoptamos!”¹⁰

Los individuos de procedencia distinta generalmente han tenido experiencias diferentes que han dado forma a lo que son y cómo piensan. Por consiguiente, las organizaciones diversas tienen una ventaja cuando aprovechan efectivamente las diferentes perspectivas e ideas para ofrecer una gama más amplia de opiniones.¹¹ Con estos beneficios palpables, puede ser fácil catalogar de intolerantes, racistas o sexistas a las personas recelosas de los programas de diversidad. Sin embargo, es esencial entender las diferentes perspectivas y abordar las preocupaciones legítimas si se quiere que las propuestas de diversidad de la Fuerza Aérea logren apoyo amplio y tengan un efecto duradero.

En su libro *Assignment Pentagon* (Asignación Pentágono), Perry M. Smith y Daniel M. Gerstein capturan una verdad evidente: que los “militares estadounidenses reflejan los valores, esperanzas, sueños, aspiraciones, debilidades y fortalezas de la cultura estadounidense”.¹² Como tal, es esencial que mantengan su representatividad de la población estadounidense en general. Según el censo de 2010, las minorías representan el 23,7 por ciento de los ciudadanos estadounidenses.¹³ Además, según 2013 Demographics: Profile of the Military Community (Demografía en 2013: Perfil de la comunidad militar) las minorías representaban el 29,0 por ciento del personal alistado de la Fuerza Aérea y 18,9 por ciento de los oficiales.¹⁴ Estos porcentajes globales de oficiales y alistados están bastante cerca de los de la población en general. Sin embargo, un análisis más detallado revela una mayor disparidad en los rangos de oficiales superiores. Mientras que las minorías representan el 21,2 por ciento de las categorías O1-O3, solo constituyen el 16 por ciento de O4-O6, y el 5,9 por ciento de O7-O10.¹⁵

Algunos individuos han observado que esta discrepancia atenta contra el buen orden y disciplina al aparecer como que retiene y promueve en porcentajes desiguales.¹⁶ En respuesta a esta crítica, incrementar la representación de las minorías en los rangos de oficiales de la Fuerza Aérea se ha convertido en un principio clave de las propuestas de diversidad e inclusión. El servicio está tratando de resolver la disparidad racial mediante propuestas de diversidad que elevan los números de personal alistado que se seleccionan para la escuela de capacitación de oficiales, ofreciendo guía complementaria a las juntas de ascenso, y convocando juntas del equipo de desarrollo para “conformar” carreras profesionales.¹⁷

Adicionalmente, aunque la Fuerza Aérea ha visto un aumento continuo en el porcentaje de mujeres en el servicio hasta el año 2000, la proporción se ha estabilizado durante los últimos 15 años. En 2000, las mujeres representaban el 18,8 por ciento de la fuerza en servicio activo, y en 2014, el 18,9 por ciento.¹⁸ Elevar estos números es otro aspecto importante del programa de diversidad e inclusión. El cambio deseado en candidatas de 25 a 30 por ciento y la ampliación declarada de la excepción de altura en el acceso están orientados directamente a aumentar la admisión de mujeres.¹⁹ Por otro lado, existe disparidad entre las tasas de retención de mujeres y de hombres. En 2014, las mujeres oficiales representaron el 23,6 por ciento del total de oficiales pero solo el 8,3 por ciento de los oficiales superiores.²⁰ Aumentar el tiempo de aplazamiento del despliegue después del embarazo y permitir un intermedio en la carrera son esfuerzos orientados a mejorar las tasas de retención femenina.²¹

Sin embargo, estas medidas han sido criticadas como tratamiento preferencial injusto que discrimina contra la mayoría.²² Estas inquietantes acusaciones están dirigidas a la supuesta base

meritocrática del servicio. Esta crítica no es nueva en la sociedad estadounidense. Por el contrario, las preocupaciones sobre “discriminación inversa” y la perturbación de las instituciones basadas en méritos se parecen a las encontradas en la división nacional respecto a discriminación positiva y programas relacionados.²³

Con frecuencia los estereotipos presentan a los militares como personas que nunca cuestionan la autoridad y que obedecen ciegamente las órdenes. Quienes pertenecen a las instituciones militares entienden que este estereotipo está muy alejado de la realidad. Es verdad que los líderes militares pueden lograr cumplimiento mediante órdenes directas, pero los líderes efectivos conocen la importancia de obtener la confianza y el compromiso de los miembros del servicio. Establecer cambio cultural es un reto importante para los militares, considerando el tamaño de las organizaciones, la riqueza histórica, las numerosas subculturas y los sistemas de valores enraizados.²⁴ El compromiso generalizado del servicio a las normas culturales reformadas echará raíces cuando los individuos entiendan el valor de las iniciativas, pero no puede suceder antes de que los miembros de la oposición bajen sus defensas. Los líderes de la Fuerza Aérea enfrentan tareas difíciles y deben continuar presentando argumentos convincentes al servicio para demostrar los beneficios de estas iniciativas. Además, deben fomentar la conexión a través del entendimiento mutuo con personas reacias al cambio.

Para presentar un argumento convincente y desarrollar confianza mediante conexión, los líderes deben abordar primero la cultura actual del servicio. El movimiento organizacional contra la discriminación en 2012 fue muy efectivo —tan efectivo que produjo un efecto desapercibido de segundo orden: la necesidad reconocida universal y explícitamente de impedir la discriminación, el acoso sexual y la agresión determina el debate actual sobre diversidad e inclusión. Es un tabú comprensible cuestionar las medidas antidiscriminatorias, especialmente cuando el servicio considera muy importante la antidiscriminación. Sin embargo, lo que parece que ocurre es una percepción entre los Aerotécnicos de que el cuestionamiento de los méritos de las propuestas equivale a disputar los valores de diversidad e inclusión. Así, los Aerotécnicos que se sienten obligados a discrepar con las propuestas lo hacen “extraoficialmente” en las páginas web para blogs. La opción de participar en objeciones “clandestinas” y la creencia que los líderes de la Fuerza Aérea no quieren responder a estas preocupaciones impiden la discusión franca y las soluciones innovadoras generadas por los interesados.

La mayoría de inquietudes generalizadas acerca de la diversidad e inclusión no se ocupan de si son buenas para la organización; más bien, abordan los detalles de su implementación. Se debe alentar el diálogo saludable que analice estas inquietudes. Sin ello, el servicio estará plagado de seguidores inefectivos que son peligrosos en cualquier establecimiento pero que son especialmente problemáticos para los militares.

El Dr. Robert Kelley, un experto en productividad humana, ha identificado cinco estilos básicos de seguidores: ovejas, personas que siempre dicen sí, seguidores alienados, pragmáticos, y seguidores estrella.²⁵ La cultura de aversión al riesgo moldeada por los esfuerzos antidiscriminatorios previos ha producido muy pocos de lo que el Dr. Kelly llama seguidores estrella y demasiadas ovejas, personas que siempre dicen sí, seguidores alienados y pragmáticos. Las ovejas siguen ciegamente. Las personas que siempre dicen sí le dicen a los líderes lo que ellos quieren escuchar. Los seguidores alienados están frustrados pero se sienten reprimidos por el ambiente, y los pragmáticos no se meten.

La cultura de tolerancia y diversidad, por naturaleza, debe alentar el debate abierto que hace las preguntas difíciles y valora las perspectivas diferentes. La comunicación y las opiniones diversas deben considerarse como una virtud en este proceso más que una amenaza al cambio propuesto. Erradicando conscientemente el recelo y alentando el diálogo productivo, los líderes de la Fuerza Aérea desanimarían a las ovejas, a las personas que siempre dicen sí, a los seguidores alienados y a los pragmáticos. En cambio, animarían a los seguidores estrella, aquellos Aerotécnicos con ideas propias y, que cuando discrepan, ofrecen alternativas constructivas.

Alentar el diálogo productivo y las alternativas constructivas es un componente clave de ayudar a los individuos a adaptarse al cambio. El afamado autor y asesor organizacional Dr. William Bridges debate este aspecto en su modelo de transición, definido como “el proceso [psicológico] de tres fases por el que pasan las personas a medida que interiorizan y aceptan los detalles de la nueva situación que trae el cambio”.²⁶ Ve la transición como un proceso principalmente interno mientras que el cambio es el evento externo que “sucede a las personas, aunque no estén de acuerdo”.²⁷ Este modelo resulta especialmente adecuado para examinar la evolución de la Fuerza Aérea hacia una cultura más diversa e inclusiva. En su modelo, Bridges identifica un continuo de tres etapas por el que los individuos avanzan al enfrentar el cambio: “finalización”, “zona neutral” y “nuevo comienzo”.²⁸ El problema está en localizar individuos en este continuo y guiar activamente la organización hacia la etapa del nuevo comienzo.

Bridges resume la primera etapa, finalización, como la sensación de pérdida y dificultad asociada con dejar algo. La meta de los líderes debe ser ayudar a la gente a resolver las pérdidas percibidas para que puedan continuar. La zona neutral del autor es la etapa intermedia caracterizada por caos y confusión, donde “tienen lugar los reajustes psicológicos críticos y la redistribución”.²⁹ La función de los líderes es ayudar a los individuos atollados mentalmente en esta etapa animando la innovación. Finalmente, considera su etapa de nuevo comienzo como el capítulo que simboliza renovación.

Bridges sostiene que la gente no resiste el cambio tanto como “las pérdidas y finalizaciones que han experimentado y la transición que están resistiendo”.³⁰ Por consiguiente, los líderes de la Fuerza Aérea deben determinar quién percibe estar perdiendo qué y abordar esos problemas. Además, Bridges afirma que es improductivo debatir “cuán saludable será el resultado del cambio”.³¹ Esta noción ayuda a explicar gran parte de la resistencia que encontraron Brand y Beane del Oakland Athletics y aclara por qué los líderes de la Fuerza Aérea no pueden simplemente decirles a los Aerotécnicos que las cosas mejorarán bajo las nuevas propuestas.

En lugar de hablar acerca del resultado positivo, los líderes de la Fuerza Aérea deberían tratar directamente con las pérdidas y finalizaciones. Para hacerlo, Bridges detalla las siguientes medidas:

- Identificar quién está perdiendo qué.
- Aceptar la realidad e importancia de las pérdidas subjetivas.
- No sorprenderse por la “reacción exagerada”.
- Reconocer las pérdidas abierta y solidariamente.
- Esperar y aceptar las señales de aflicción.
- Dar a la gente información, y hacerlo reiteradamente.
- Definir lo que ha terminado y lo que no.
- Marcar las finalizaciones.
- Tratar el pasado con respeto.
- Dejar que las personas se lleven un trozo del modo antiguo.
- Mostrar cómo las finalizaciones aseguran la continuidad de lo que realmente importa.³²

Mirando con imparcialidad y respetando la validez del proceso de transición interna, los líderes de la Fuerza Aérea pueden orientar a los individuos hacia el estado final deseado. Al ignorar el hecho de que los Aerotécnicos están intranquilos con estas iniciativas, en esencia mantienen al servicio en la zona neutral.

Estos líderes deben reconocer y entender las inquietudes de sus Aerotécnicos, rompiendo barreras y moviéndolos a través de la zona neutral. Al hacerlo se establecerán las precondiciones necesarias para que los líderes fomenten la innovación y estimulen la energía en sus diestros Aerotécnicos. Complementado por el desarrollo de confianza, tratada más adelante, esta “colaboración” puede fomentar los nuevos comienzos que Bridges imagina.

Una estrategia equilibrada

Quizás no cause sorpresa que la gente tema perder lo que atesoran en sus identidades particulares —su raza, su tribu, y quizás con mucho más fuerza su religión. En algunos lugares, este temor ha producido conflicto. A veces, hasta se siente que estamos retrocediendo.

—Presidente Barack Obama

No es fácil diseñar una estrategia efectiva para aumentar la diversidad y la inclusión. Hay que reconocer los esfuerzos actuales de los líderes de la Fuerza Aérea y los pasos que han dado para convertir esta propuesta en una realidad. Tal objetivo presenta retos de adaptación y técnicos. Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie definen los problemas de adaptación como “problemas sistémicos sin respuestas predefinidas” y ninguna relación clara de causa y efecto.³³ Sin embargo, los problemas técnicos son mucho más sencillos y por tanto más fáciles de resolver.

Heifetz y Laurie advierten a los líderes que combatan el impulso de ofrecer soluciones a los problemas de adaptación. En su lugar, recomiendan buscar aportes de una amplia gama de empleados. Como parte interesada, los empleados asumirán nuevas funciones, y muchos de ellos podrán adoptar nuevas mentalidades, comportamientos y valores.³⁴ Los que pasen por la transformación a menudo verán soluciones que no son visibles para los líderes superiores.

Por otra parte, las transiciones culturales que dan lugar al cuestionamiento de las creencias culturales propias pueden ser angustiosas. Sin embargo, el liderazgo comprometido puede aliviar este dilema alentando soluciones desde abajo.³⁵ Algunos pueden argumentar que la Fuerza Aérea está buscando aportes para resolver estos problemas de adaptación; sin embargo, como se indicó previamente, muchos Aerotécnicos se resisten a expresar sus opiniones e ideas. El resto, por lo tanto, permanecerá al margen como ovejas, pragmáticos o alienados.

Además de resolver los problemas de adaptación planteados por el diseño de una estrategia completa de diversidad e inclusión, también es necesario abordar los problemas técnicos igualmente abrumadores. Tales temas demandan un enfoque racional y analítico. La preponderancia del programa actual busca generar soluciones técnicas, incluyendo gran parte del trabajo que hace el grupo de desarrollo —ajustar las tasas de admisión y aumentar las solicitudes de personal alistado ante las juntas de la escuela de formación de oficiales. Lamentablemente, como se mencionó antes, algunas de estas propuestas han sido tildadas de cuotas discriminatorias.³⁶ Esta crítica resuenan las preocupaciones que plagaron la nación en la década de 1990. “Ajustar la discriminación pasada contra un grupo contrarrestando la discriminación contra otro grupo puede dar lugar a un ciclo interminable de ajustes preferenciales compensatorios”.³⁷ Los líderes de la Fuerza Aérea deben abordar este asunto porque “tal sistema casi siempre será percibido como injusto por los miembros de los grupos que actualmente no tienen estado preferencial”.³⁸

En relación al efecto de segundo orden generado por el movimiento organizacional de 2012 contra la discriminación, ha ocurrido un cambio sistémico que reconoce el valor de la diversidad y se opone a la discriminación. Por consiguiente, este panorama exige una propuesta de diversidad que se rija por reglas diferentes a las encontradas en los programas de discriminación positiva. Las reglas que miden y promueven a las personas basadas en categorías de diferencia (raza, género, orientación sexual, etc.) siempre serán afectadas por la crítica de discriminación inversa antes mencionada. El plan no es adecuado para una institución militar en rápida diversificación. Una institución de avanzada tal como la Fuerza Aérea de los Estados Unidos necesita un plan de diversidad innovador. La propuesta aquí es un plan de diversificación que reconozca a las personas como personas —no categorías— y busque fomentar las cualidades y características necesarias para preparar la nación para la naturaleza cambiante de la guerra.

Este artículo explora cómo se puede establecer este plan en respuesta al ejemplo de proporciones por género. La meta declarada de diversidad e inclusión de incrementar las solicitudes femeninas de 25 a 30 por ciento es una de las muchas propuestas que han criticado los Aerotécnicos en Internet porque la Fuerza Aérea no puede apoyar ni proporcionar los datos técnicos de los cuales se dedujo la proporción “correcta”. Han tildado de arbitraria a la proporción actual.³⁹ Esta percepción es uno de los factores que impiden que la organización pase por la zona neutral de Bridges.

En *The Feminine as a Force Multiplier* (*Lo femenino como multiplicador de fuerzas*), la Dra. Edith A. Disler ofrece perspectivas sobre las “características complementarias de lo masculino y lo femenino” y los puntos fuertes correspondientes de cada uno.⁴⁰ Sostiene que el carácter de la guerra ha cambiado y que para tener éxito en los conflictos actuales y futuros, los militares deberían adoptar características como compasión e intuición, que son predominantemente femeninas.⁴¹ Disler sugiere que existen diferencias cuantificables entre los sexos y la posesión de características femeninas y masculinas.

Richard A. Lippa apoya esta afirmación: “En promedio los hombres y las mujeres difieren en muchos rasgos de personalidad. Cuando se evalúan en términos del modelo de personalidad de cinco factores, los hombres obtienen un puntaje mayor que las mujeres en algunos aspectos de extroversión (por ejemplo, firmeza, dominio) pero más bajo en otros (sociabilidad, cordialidad)”.⁴² Sociabilidad y cordialidad, junto con compasión, como anota Disler, están más estrechamente relacionados con las mujeres. Sociabilidad, cordialidad y compasión son cualidades importantes que pueden apuntalar el éxito de la Fuerza Aérea en una cultura de guerra cambiante.⁴³

La Fuerza Aérea podría usar la evidencia a la que se refieren Disler y Lippa en un nuevo tipo de propuesta. Todos los seres humanos poseen una variedad de atributos masculinos y femeninos a lo largo de un continuo de fuerza. Por consiguiente, si se trazaran los recursos de los individuos a lo largo de un continuo, se podría anticipar diferencias cuantificables. La esquematización de los recursos de todos los individuos haría que las disposiciones actuales para el servicio y para los campos profesionales de los individuos salten a la vista (Fig. 1). Llevando este asunto un paso más adelante, se podría examinar los “puntos óptimos” o áreas a lo largo del continuo desde los cuales la gente históricamente logra ascensos a posiciones de liderazgo (Fig. 2). Esta reflexión decidida que analiza disposiciones históricas permitiría que los líderes determinen dónde se necesitan ajustes deliberados.

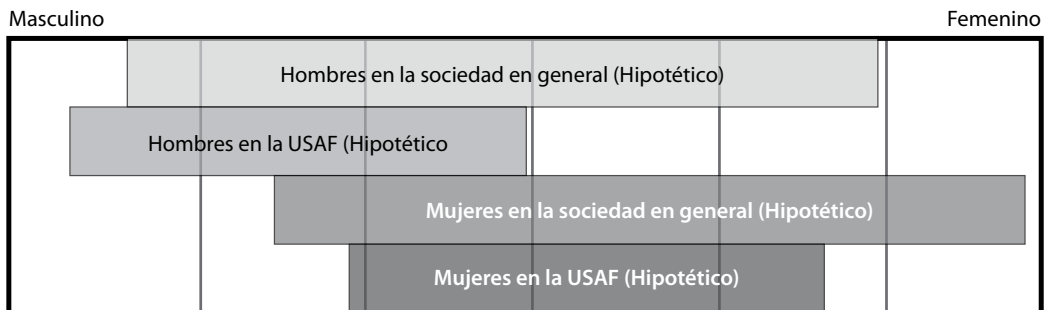


Figura 1. Ejemplo de escala de personalidad. (Esta representación es una simplificación excesiva que se ofrece para promover una referencia común desde la cual entender el modelo. La posición real a lo largo del continuo requiere más análisis.)

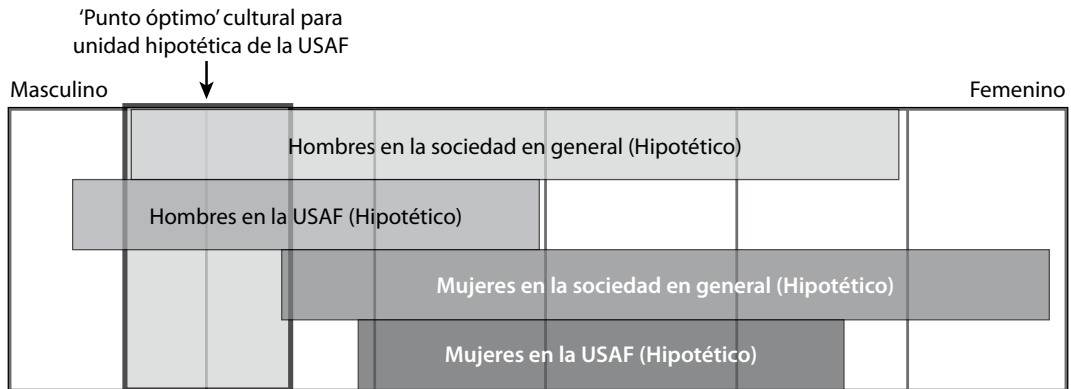


Figura 2. Ejemplo de escala de personalidad con 'punto óptimo' añadido. (Esta representación es una simplificación excesiva que se ofrece para promover una referencia común desde la cual entender el modelo. La posición real a lo largo del continuo requiere más análisis.)

Obtener cifras basadas en hechos que se deriven de necesidades demostradas de las cualidades más que de corazonadas arbitrarias ayuda a validar la necesidad de cambios en las admisiones. Este enfoque aliviaría parte de la crítica impuesta sobre las iniciativas propuestas y proporcionaría varias opciones —por ejemplo, los puntos óptimos se pueden cambiar, ampliar o validar de forma deliberada para cumplir la necesidad demostrada (Fig. 3). Además, la identificación de las tendencias hará posible una tutoría y preparación más efectiva para los individuos fuera del punto óptimo histórico.

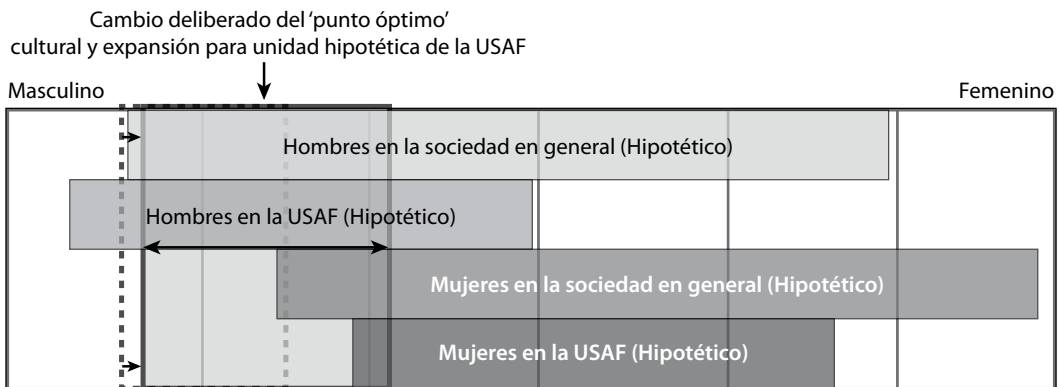


Figura 3. Ejemplo de escala de personalidad que representa cambio y expansión del "punto óptimo". (Puede que no sea necesario cambiar el punto óptimo, pero si fuera necesario, esta herramienta proporciona un enfoque sistemático al liderazgo. Esta representación es una simplificación excesiva que se ofrece para promover una referencia común desde la cual entender el modelo. La posición real a lo largo del continuo requiere más análisis.)

Esto no quiere decir que todos los campos profesionales deben tener la misma mezcla de estas características masculinas y femeninas. Muy pocos alegarían que no se debe esperar atributos o puntos óptimos diferentes, en basados en campos profesionales y obligaciones asociadas. Por

ejemplo, se podría esperar que los controladores aéreos tengan un punto óptimo diferente que los ingenieros de compras, cuyo punto óptimo sería supuestamente diferente de los oficiales de sistemas espaciales. Admitir este hecho es un paso importante para lograr un debate productivo sobre el tema.

Además, la existencia de una proporción definida entre hombres y mujeres no garantiza que los individuos poseerán los atributos masculinos-femeninos deseados en abundancia. Por lo tanto, no se puede garantizar la efectividad de la unidad basándose únicamente en proporciones de composición por sexo. Sin embargo, estas proporciones ofrecen un punto de partida para analizar el problema.

Un reto adicional es entonces decidir quién debe determinar los ajustes de punto óptimo deseados. Sería difícil que los líderes superiores lo hagan sin aportaciones colaborativas, que como mínimo tendrían que venir de líderes respetados dentro de cada campo profesional y administración de campo profesional. Sin embargo, la realización de un estudio para ayudar a establecer y acelerar la aceptación cultural de los puntos óptimos de campo profesional reduciría las posibilidades de perpetuar los sesgos antiguos.

El análisis de los puntos óptimos es una opción para diseñar una solución técnica para uno de los muchos retos a la diversidad e inclusión, pero no es suficiente. Es esencial alentar el diálogo productivo para estimular más ideas técnicas y de adaptación desde abajo, que son necesarias si la Fuerza Aérea desea alcanzar una estrategia equilibrada que ayude a cohesionar el servicio.

Reconstrucción de la confianza

Los autores del artículo “Designing Trustworthy Organizations (Diseño de organizaciones confiables)” exploran las causas y los posibles métodos de evitar las faltas de confianza:

Al examinar las faltas de confianza hemos encontrado que un tipo de incongruencia que con frecuencia llevaba a la pérdida generalizada de confianza fue el desarrollo de una estrategia empresarial . . . que de forma accidental o deliberada favorecía los intereses de un grupo interesado mientras que traicionaba los de otros. . . . Por cierto, no es poco común que las organizaciones favorezcan los intereses de algunas partes interesadas sobre las de otros. Sin embargo, en lugar de simplemente dar prioridad a ciertos grupos, una traición de confianza ocurre cuando la organización favorece activamente a un grupo (o grupos) pero no defiende las responsabilidades hacia otros.⁴⁴

Curiosamente, este pasaje describe muchas de las inquietudes impuestas en oposición a las iniciativas de diversidad e inclusión de la Fuerza Aérea. *El Mapa de Ruta Estratégico de Diversidad* del servicio afirma que “es nuestra intención lograr estas metas como una meritocracia, asegurando igualdad de condiciones para todos”.⁴⁵ Sin embargo, para algunos individuos, las propuestas de diversidad e inclusión de 2015 parecen entrar en conflicto con esta premisa.⁴⁶

Robert F. Hurley y sus colegas sugieren una estructura que puede ser útil para ayudar a los líderes de la Fuerza Aérea a abordar las inquietudes y restaurar la confianza. Sostienen que la gente considera seis señales “al momento de decidir si confían en una persona, grupo u organización”:

1. Valores comunes: ¿Comparte el fideicomisario nuestros valores y creencias?
2. Intereses alineados: ¿Coinciden los intereses del fideicomisario con los nuestros en lugar de ir contra de ellos?
3. Benevolencia: ¿Le importa al fideicomisario nuestro bienestar?
4. Aptitud: ¿Es el fideicomisario capaz de cumplir compromisos?

5. Previsibilidad e integridad: ¿Se rige el fideicomisario por normas éticas comúnmente aceptadas (como honestidad e imparcialidad), y es previsible?
6. Comunicación: ¿Escucha el fideicomisario y participa en diálogo abierto y mutuo?⁴⁷

Una estrategia completa para reconstruir la confianza en base a valores alineados, intereses, benevolencia, aptitud, previsibilidad, integridad y comunicación debe ser parte de las iniciativas de diversidad e inclusión de la Fuerza Aérea. El diseño de tal estrategia no será fácil, pero afrontar los problemas de manera directa es una condición indispensable para el compromiso generalizado con el programa.

Los líderes superiores han hecho una prioridad del *primer paso*, abordar *valores comunes*, como se demuestra en la siguiente declaración en el *Mapa de Ruta Estratégico de Diversidad*: “Nuestros valores fundamentales de integridad primero, servicio antes que uno mismo, y excelencia en todo lo que hacemos, junto con una tradición de innovación, nos obligan a garantizar que la diversidad siga siendo una prioridad”.⁴⁸ La fijación del discurso en torno a estos valores fundamentales proporciona algo a lo que se pueden relacionar todos los Aerotécnicos.

El *segundo paso* es continuar mostrando cómo la diversidad y la inclusión son *intereses alineados* de todo el servicio. Sin embargo, la aceptación cultural completa ocurrirá solo después que los individuos experimenten los beneficios tangibles. Por consiguiente, son indispensables las acciones coherentes con las iniciativas, y se deben celebrar las victorias tangibles.

El *tercer paso*, mostrar *benevolencia*, es multifacético. Los líderes no solo tienen que demostrar que están profundamente comprometidos con el éxito de las minorías y las mujeres sino que también deben mostrar la misma consideración por los hombres y quienes no pertenecen a grupos minoritarios. El tratamiento igualitario de todos los interesados generará confianza y dará lugar a compromiso con el programa.

El *cuarto paso*, mostrar *aptitud*, será muy difícil pero no es imposible. Para demostrar esta aptitud, los líderes primero deben analizar y después comunicar los efectos de segundo y tercer orden de las políticas. Por ejemplo, ¿cuál es el efecto en los hombres y las mujeres que no tienen hijos si las madres reciben un aplazamiento de 12 meses en el despliegue después del alumbramiento? ¿Cuál es el efecto de segundo orden en los grupos no minoritarios y los hombres en relación a admisión, retención y ascenso? Es importante abordar estos asuntos ya que tienen un impacto genuino en los Aerotécnicos. Al final, la rentabilidad debe superar al costo. En última instancia, el rendimiento demostrará la aptitud. Las iniciativas deben producir los efectos deseados o se deben cambiar.

El *quinto paso*, *previsibilidad e integridad*, tiene relación con conceptos tratados en el párrafo anterior. El servicio afirma que es una meritocracia, pero muchos individuos sostienen que las propuestas de diversidad afectan a este sistema basado en mérito.⁴⁹ Los líderes deben enfrentar directamente tales inquietudes. Por ejemplo, ¿cómo determina una junta de ascensos que alguien ha demostrado que “propiciará y dirigirá una cultura diversa e inclusiva en la Fuerza Aérea” si los informes de rendimiento no tratan específicamente este asunto?⁵⁰ ¿Producirán las iniciativas de diversidad e inclusión normas de ascenso discriminatorias?⁵¹ ¿El aumento del pool de candidatos para ciertos grupos dará lugar a un esfuerzo reducido en reclutar individuos altamente calificados que no pertenecen a esos grupos?⁵² ¿Darán lugar las políticas a cuotas que otorgan trato preferencial?⁵³ Estas preguntas expresadas reiteradamente justifican atención para restablecer la previsibilidad y demostrar integridad.⁵⁴

Finalmente, el *último paso*, *comunicación*, es fundamental para establecer la confianza. Como se mencionó anteriormente, los líderes deben abordar abiertamente los beneficios y costos de estas propuestas. El modelado sincero de esta aptitud puede servir como una invitación para el debate a nivel de todo el servicio y desacreditar la percepción que no se toleran las inquietudes. A continuación, los líderes deben escuchar y tratar las inquietudes directamente con transparencia y honestidad. Hacerlo tiene el potencial de establecer un clima en que no solo se sigue órdenes

sino que también se acoge el diálogo y las soluciones innovadoras de los Aerotécnicos de todos los rangos, campos profesionales, razas, etnias sexos y religiones.

Conclusión

Estados Unidos de América ha contribuido a garantizar la seguridad mundial durante más de seis décadas con la sangre de nuestros ciudadanos y la fuerza de nuestras armas. El servicio y el sacrificio de hombres y mujeres en uniforme ha promovido la paz . . . y permitido el afianzamiento de la democracia.

—Presidente Barack Obama, 2009

El Presidente Obama ha hecho algunas declaraciones conmovedoras relacionadas directamente con el debate sobre diversidad e inclusión. Señala el rol importante que tienen los militares estadounidenses en el mundo. Sin embargo, también advierte que “perdemos cuando ponemos en peligro los mismos ideales por cuya defensa luchamos. Y honramos —honramos esos ideales defendiéndolos no cuando es fácil, sino cuando es difícil”.⁵⁵ Un número importante de los ideales que defendemos incluyen la creencia que los hombres y las mujeres de todas las razas, etnias, religiones y orientaciones sexuales deben ser tratados con respeto y tener acceso a las mismas oportunidades de éxito.

Las iniciativas de diversidad e inclusión de 2015 de la Fuerza Aérea buscan apoyar estos ideales. Sin embargo, como en cualquier transición cultural, surgen los desafíos. Este cambio cultural debe maximizar la inclusión y la diversidad y de ese modo aumentar la eficacia en el combate. El programa actual es un intento bien intencionado de aprovechar la fortaleza que la diversidad permite. Para mantener el servicio en una “ruta estable”, los líderes deben fomentar un clima en la Fuerza Aérea que aliente el diálogo abierto, asegurar que la estrategia sea equilibrada y refleje los aspectos de adaptación y técnicos del problema, y finalmente, restablecer la confianza de todos los Aerotécnicos abordando directamente sus inquietudes. En conjunto, estas medidas ayudarán a aliviar el “entendimiento imperfecto” del problema y facilitarán la transición de la Fuerza Aérea hacia una cultura más diversa e inclusiva. □

Notas

1. *Moneyball*, DVD, dirigida por Bennett Miller (Los Angeles: Sony Pictures, 2011).
2. “Air Force Diversity (Diversidad en la Fuerza Aérea)”, Fuerza Aérea de los Estados Unidos, consultado el 1 de mayo de 2015, <http://www.af.mil/Diversity.aspx>.
3. Stephen Losey, “Air Force Secretary’s Diversity Plan Will Mean Quotas, Critics Say (El plan de diversidad del Secretario de la Fuerza Aérea implicará cuotas, dicen los críticos)”, *Air Force Times*, 9 de marzo de 2015.
4. *Ibíd.*
5. Jennifer Bendery, “Ashton Carter Backs Transgender People Serving in the Military (Ashton Carter respalda el servicio de los transexuales en la institución militar)”, *Huffington Post*, 23 de febrero de 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/02/23/ashton-carter-military-transgender-ban_n_6736736.html.
6. “Air Force Diversity (Diversidad en la Fuerza Aérea)”.
7. *Ibíd.*
8. *Ibíd.*
9. Bendery, “Transgender People Serving (Transexuales en el servicio)”.
10. “Air Force Diversity (Diversidad en la Fuerza Aérea)”.
11. Lindsay Wise, “Sunday Conversation: Navy Chief Says It’s Time for a Change, Roughead Sees Need for More Diversity in Leadership Roles (Conversación dominical: El Jefe de la Marina dice que es hora de cambiar, Roughead ve la necesidad de aumentar la diversidad en las posiciones de liderazgo)”, *Houston Chronicle*, 25 de julio de 2009.
12. Mayor General Perry M. Smith, USAF, retirado, y Coronel Daniel M. Gerstein, USA, retirado, *Assignment Pentagon: How to Excel in a Bureaucracy (Asignación Pentágono: Cómo destacar en una burocracia)*, cuarta edición, revisada (Washington, DC: Potomac Books, 2007), 19.

13. El origen hispano es una etnia y por tanto no constituye una raza según la Oficina del Censo de los Estados Unidos y el Departamento de Defensa.

14. Oficina del Subsecretario Asistente de Defensa, *2013 Demographics: Profile of the Military Community (Demografía en 2013: Perfil de la comunidad militar)* (Washington, DC: Oficina del Subsecretario Asistente de Defensa, 2013), 23.

15. *Ibíd.*, 25.

16. Charles V. Bush y otros, “Why Diversity Efforts in the Department of Defense and Intelligence Community Have Come Up Short (Por qué los esfuerzos de diversidad del Departamento de Defensa y la Comunidad de Inteligencia son insuficientes)”, en *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces (Las actitudes no son gratis: La diversidad en las Fuerzas Armadas Estadounidenses)*, ed. James E. Parco y David A. Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2010), 390.

17. Secretaria de la Fuerza Aérea Deborah L. James, General Mark A. Welsh III, y CMSAF James A. Cody, memorando a todos los Aerotécnicos, Asunto: Iniciativas de diversidad e inclusión de 2015, 4 de marzo de 2015, http://www.af.mil/Portals/1/documents/SECAF/FINALDiversity_Inclusion_Memo2.pdf.

18. Gideon Grudo, “USAF Almanac 2015 (Calendario 2015 de la USAF)”, *Air Force Magazine*, 1 de mayo de 2015, 36.

19. Memorando de James, Welsh y Cody.

20. Grudo, “USAF Almanac 2015 (Calendario 2015 de la USAF)”, 36.

21. Memorando de James, Welsh y Cody.

22. Losey, “Air Force Secretary’s Diversity Plan (Plan de diversidad del Secretario de la Fuerza Aérea)”. Para ver los muchos comentarios emitidos en respuesta a la historia, véase Sargento Técnico Anthony Nelson Jr., “SecAF Introduces Diversity Initiatives (Secretario de la Fuerza Aérea presenta iniciativas de diversidad)”, Fuerza Aérea de los Estados Unidos, 4 de marzo de 2015, <http://www.af.mil/News/ArticleDisplay/tabid/223/Article/578862/secaf-introduces-diversity-initiatives.aspx>.

23. David E. Terpstra, “Reassessing Affirmative Action: Today’s Basic Issues and Questions (Reconsideración de la discriminación positiva: Problemas y preguntas básicas actuales)”, *Employment Relations Today* 22, no. 2 (Verano de 1995): 33–42.

24. Smith y Gerstein, *Assignment Pentagon (Asignación Pentágono)*, 19.

25. Robert E. Kelley, “Rethinking Followership (Reconsideración del seguidor)”, en *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations (El arte del seguidor: Cómo los grandes seguidores crean grandes líderes y organizaciones)*, ed. Ronald E. Riggio, Ira Chaleff y Jean Lipman-Blumen (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), 7–8.

26. William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change (Gestión de transiciones: Sacar el máximo provecho del cambio)*, tercera edición (Philadelphia: Da Capo Press, 2009), 3.

27. “Bridges’ Transition Model: Guiding People through Change (Modelo de transición de Bridges: Orientar a las personas a través del cambio)”, MindTools, consultado el 8 de mayo de 2015, <http://www.mindtools.com/pages/article/bridges-transition-model.htm>.

28. Bridges, *Managing Transitions (Gestión de transiciones)*, 4–5.

29. *Ibíd.*, 5.

30. *Ibíd.*, 24.

31. *Ibíd.*

32. *Ibíd.*, 25–36.

33. Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie, “The Work of Leadership (La labor del liderazgo)”, *Harvard Business Review*, Enero-Febrero de 1997, 124, <http://www.nhcue.edu.tw/~aca/ftc/95-2/4.pdf>.

34. *Ibíd.*

35. *Ibíd.*, 125.

36. Losey, “Air Force Secretary’s Diversity Plan (Plan de diversidad del Secretario de la Fuerza Aérea)”.

37. Terpstra, “Reassessing Affirmative Action (Reconsideración de la discriminación positiva)”, 37.

38. *Ibíd.*

39. Para leer los muchos comentarios realizados en respuesta a la historia, véase Nelson, “SecAF Introduces Diversity Initiatives (Secretario de la Fuerza Aérea presenta iniciativas de diversidad)”.

40. Edith A. Disler, “The Feminine as a Force Multiplier (Lo femenino como multiplicador de fuerzas)”, en Parco y Levy, *Attitudes Aren't Free (Las actitudes no son gratis)*, 363.

41. *Ibíd.*

42. Richard A. Lippa, “Sex Differences in Personality Traits and Gender-Related Occupational Preferences across 53 Nations: Testing Evolutionary and Social-Environmental Theories (Diferencias por sexo en rasgos de personalidad y preferencias ocupacionales relacionadas con el género entre 53 naciones: Prueba de las teorías evolutivas y de entorno social)”, *Archives of Sexual Behavior* 39, no. 3 (Junio de 2010): 619.

43. Disler, “Feminine as a Force Multiplier (Lo femenino como multiplicador de fuerzas)”, 364.

44. Robert F. Hurley y otros, “Designing Trustworthy Organizations (Diseño de organizaciones confiables)”, *MIT Sloan Management Review* 54, no. 4 (Junio de 2013): 77.

45. División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea, *United States Air Force Diversity Strategic Roadmap (Mapa de ruta estratégico de diversidad de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos)* (Washington, DC: División de Diversidad Global de la Fuerza

Aérea, AF/AIDV, 12 de marzo de 2013), 4-5, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>.

46. Para leer los muchos comentarios realizados en respuesta a la historia, véase Nelson, "SecAF Introduce Diversity Initiatives (Secretario de la Fuerza Aérea presenta iniciativas de diversidad)".

47. Hurley y otros, "Designing Trustworthy Organizations (Diseño de organizaciones confiables)", 76.

48. División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea, *Diversity Strategic Roadmap (Mapa de ruta estratégico de diversidad)*, 4.

49. *Ibíd.*, 4-5.

50. James, Welsh y Cody, memorando, [1]. Para leer los muchos comentarios realizados en respuesta a la historia, véase Nelson, "SecAF Introduce Diversity Initiatives (Secretario de la Fuerza Aérea presenta iniciativas de diversidad)".

51. Para leer los muchos comentarios realizados en respuesta a la historia, véase Nelson, "SecAF Introduce Diversity Initiatives (Secretario de la Fuerza Aérea presenta iniciativas de diversidad)".

52. *Ibíd.*

53. *Ibíd.*

54. Losey, "Air Force Secretary's Diversity Plan (Plan de diversidad del Secretario de la Fuerza Aérea)".

55. Barack H. Obama, "A Perspective from the Commander in Chief (Una perspectiva del Comandante en Jefe)", en Parco y Levy, *Attitudes Aren't Free (Las actitudes no son gratis)*, 5.



Mayor Gregory M. Blom, USAF (BS, Florida State University; MS, Embry-Riddle Aeronautical University) es un Estratega de Fuerza Total que trabaja en la Dirección de Planes y Requisitos Estratégicos en el Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, en Washington, D.C. El Mayor Blom es un Administrador Superior de Combate Aéreo y ha servido como Jefe de Armas y Tácticas de Grupo en el Ala de Control Aéreo No. 461 y Jefe de Armas y Tácticas de Grupo en el Grupo de Operaciones 552. Ha registrado más de 600 horas de combate y apoyo de combate en el E-8C JSTARS y en el Sistema Aerotransportado de Advertencia y Control (AWACS) E-3B/C, habiendo volado misiones durante las operaciones de combate en la Operación Libertad Duradera, la Operación Libertad de Irak, y la Operación Nuevo Amanecer, así como en misiones antinarcoóticos y defensa del territorio nacional en apoyo de los Comandos Norte y Sur de los Estados Unidos. El Mayor Blom es graduado de la Escuela de Armamentos de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, el US Army Command and General Staff College, el Air Command and Staff College, y la Escuela de Oficiales de Escuadrón.



Brittany B. Davis, (LMFT) (BS, Universidad de Florida; MS Valdosta State University) es Terapeuta Matrimonial y Familiar Autorizada en el estado de Florida. Es fundadora y terapeuta en Connexions Therapy LLC., un consultorio privado en terapia familiar. La Sra. Davis es estudiante de doctorado en Nova Southeastern University, y miembro de la Asociación Americana de Terapia Matrimonial y Familiar.