

LIDERAR LA DIVERSIDAD en las FAS

Cte. Fernando Rojas Caja

Departamento de Liderazgo de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas

LA Real Academia Española define la diversidad en su segunda acepción como «abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas». En el entorno de los equipos de trabajo implica la existencia de diferencias sustanciales entre los miembros del equipo.

En el pasado, en España los equipos de trabajo eran muy uniformes. El modelo de sociedad favorecía la homogeneidad (basada generalmente en hombres blancos de mediana edad con el mismo nivel socio-cultural). En la actualidad, los cambios sociales y el incremento de los movimientos migratorios, consecuencia de un mundo más globalizado, están haciendo que sea cada vez más normal (y más deseable) la existencia de diversidad entre los diferentes miembros de los equipos.

Las Fuerzas Armadas (FAS) españolas nunca han sido ajenas a la diversidad. Históricamente se han incorporado a sus filas soldados de las más variadas procedencias, en especial aquellos reclutados en los territorios situados fuera del espacio europeo. En nuestros días, las FAS siguen gestionándola. Entre sus miembros se pueden encontrar militares con algún grado de discapacidad, otros con diferentes orígenes étnicos y culturales, personas con diversidad sexual y de género, así como militares pertenecientes a diferentes grupos generacionales. Por otro lado, la participación en misiones internacionales, en las que militares de otras nacionalidades con comportamientos y tradiciones propias se integran en unidades españolas, supone un aumento de las diferencias entre las personas y la necesidad de gestionarlo.

Por tanto, la diversidad no es un hecho sustancialmente nuevo para los miembros de las FAS. Sin embargo, el hecho de que haya estado tradicionalmente presente no quiere decir que se haya

gestionado siempre correctamente, habiéndose dado lamentables casos de discriminación y acoso dentro de las unidades.

El líder militar, como responsable del capital humano que la sociedad pone a su disposición para el cumplimiento de su misión, debe ser capaz de crear las condiciones para que las personas bajo su mando puedan desempeñar su trabajo con independencia de su pertenencia a un grupo social diverso.

UNA SOCIEDAD DIVERSA

Conocer la existencia de la diversidad es el primer paso para liderarla con éxito. Aunque se pueden llegar a enumerar más de treinta tipos de diversidad, los más presentes en la sociedad española son la discapacidad, la étnica, la sexual y la generacional.

El Real Decreto Legislativo 1/2013 define la discapacidad como la situación que resulta de la interacción entre personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limiten o impidan su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás. La presencia de personas con algún grado de discapacidad en las FAS es significativa; debido, posiblemente, a la peligrosidad que conllevan algunas de las actividades militares. Según el Mapa de la Discapacidad del personal Militar elaborado por el Ministerio de Defensa, en 2019 había en España más de 11.500 militares con discapacidad, 8.800 de los cuales tenía menos de 65 años y 3.100 menos de 50. El grupo más numeroso de militares con discapacidad se encuentra entre los que están en situación de reserva, aunque también entre el personal en servicio activo encontramos militares con algún grado de discapacidad, fundamentalmente entre los declarados aptos para el servicio con limitaciones (APL) como resultado de expedientes de aptitud psicofísica.



Pepe Díez

La diversidad étnica es la que se produce por la pertenencia de las personas a grupos que presentan determinadas características físicas y/o culturales que hacen que sus miembros se identifiquen a sí mismos y puedan ser identificados por otros. La tradicional variedad étnica en España se está viendo incrementada por el crecimiento de los flujos migratorios hacia nuestro país. Esta diversidad se ve reflejada entre los miembros de las FAS ya que cualquier español, con independencia del grupo étnico al que pertenezca, puede unirse a los Ejércitos y la Armada. Por otro lado, las personas procedentes de algunos países iberoamericanos pueden también incorporarse a las escalas de tropa y marinería.

Para abordar correctamente la diversidad sexual deben distinguirse conceptos como sexo, género, identidad y orientación sexual. El sexo es un aspecto puramente biológico que se refiere a las diferencias anatómicas, especialmente en los órganos sexuales externos, con los que se nace. El género, por el contrario, es una construcción cultural que se refiere a la forma de comportamiento que socialmente se espera y que se enseña a cada persona según su sexo de nacimiento. La orientación sexual hace referencia a los sentimientos de amor y deseo hacia otras personas. Finalmente, la identidad sexual hace referencia al sentimiento íntimo de las personas de sentirse hombre, mujer, las dos cosas o ninguna de ellas. La combinación entre estos elementos da lugar a más de 25 posibilidades que se agrupan bajo las siglas LGTBI+.

Según un estudio realizado por la empresa especializada en estadísticas Dalia, un 7 por 100 de la población española se considera incluida en alguno de los grupos

LGTBI+. Aunque no existen estudios específicos sobre diversidad sexual en las FAS, es previsible que, dado que sus miembros también lo son de la sociedad española, entre sus filas haya un porcentaje similar de personas pertenecientes al colectivo LGTBI+.

La diversidad generacional implica que haya miembros de diferentes generaciones dentro del equipo. Las personas de una misma generación suelen tener una educación e influjo cultural, político y social semejantes, lo que les lleva a compartir valores y formas de actuación. En las FAS esta diversidad se ve fomentada por la incorporación gradual de miembros de nuevas generaciones que concluyen sus estudios en las academias militares y los centros de formación de tropa y se integran en las unidades de los ejércitos y la Armada.

OPORTUNIDADES Y RETOS

La principal aportación de la diversidad en los equipos, también en los militares, es su capacidad para incrementar el nivel de satisfacción de las personas, ya que les permite realizar su trabajo sin temor a sufrir situaciones de discriminación o acoso por el hecho de pertenecer a un determinado grupo social. Esta satisfacción,

que ya es de por sí suficientemente importante, puede también verse reflejada en un incremento en el orgullo de pertenencia a una institución libre de ese tipo de comportamientos.

Otra gran aportación es la mejora en la capacidad de resolución de problemas, pues amplía las perspectivas con la que se analizan los factores y favorece la generación de soluciones creativas.

El fomento de los valores militares garantiza la integración en las unidades

A N Á L I S I S

Por otro lado, una buena gestión de la diversidad contribuye a atraer el talento a las FAS, reduciendo las reticencias que algunos grupos puedan tener a la hora de incorporarse a sus filas.

Sin embargo, la diversidad en las FAS no está exenta de riesgos que deben ser gestionados por el líder militar, el principal de los cuales es la posible reducción de la cohesión. Los humanos tenemos tendencia natural a relacionarnos con quienes consideramos más semejantes. Una mala gestión de la diversidad dentro de un equipo puede derivar en la aparición de subgrupos con intereses particulares que pueden poner en cuestión la unidad de acción.

Por otro lado, una mala gestión de la convivencia entre personas pertenecientes a grupos sociales diversos, especialmente cuando estos son minoritarios, puede ser fuente de conflictos que deriven en casos de discriminación. En este sentido, es importante tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, la discriminación dentro los equipos no se producirá de forma voluntaria ni incluso consciente (al menos los casos más leves), ya que responde a los sesgos inconscientes creados en el cerebro de los humanos que les hace seguir una serie de patrones de comportamiento. La única forma de interrumpir estos sesgos inconscientes es la toma en conciencia de su existencia y los efectos que provocan en el comportamiento de las personas en su relación con los demás.

El último de los retos es la resistencia al cambio. La incorporación de nuevos miembros que aporten diversidad al equipo y los ajustes de comportamiento que puede conllevar pueden suponer un esfuerzo por parte de los miembros de un equipo ya formado.

El líder militar es el principal motor de cambio dentro de su unidad, por lo que deberá ser capaz de impulsar todas las nuevas prácticas y comportamientos encaminados a facilitar la integración de las nuevas incorporaciones con independencia de la mayor o menor diversidad que aporten al equipo.

En definitiva, el líder militar, como principal responsable de su unidad, debe ser capaz de ejercer un liderazgo integrador que contribuya a aprovechar las oportunidades de la diversidad minimizando sus riesgos.

LA CLAVE: LOS VALORES MILITARES

Los valores que tradicionalmente constituyen la guía de actuación de los militares españoles, tanto en su día a día como en los momentos difíciles, también ofrecen una excepcional herramienta a la hora de integrar la diversidad. El ejercicio de valores como la lealtad, la integridad, el respeto y, muy especialmente, el compañerismo, contribuirán a crear el marco de referencia más adecuado para las relaciones interpersonales que garantice que los militares pueden desarrollar su trabajo con igualdad de oportunidades. El sentimiento de compartir los mismos valores militares y de tener una misión común contribuirá a fortalecer el espíritu de unidad que compense la posible falta de cohesión provocada por el aumento de la diversidad.



LIDERAR LA DIVERSIDAD

Para una eficaz gestión de la diversidad dentro de sus unidades, los líderes militares deberán ejercer un liderazgo basado en valores y en el convencimiento de que las personas son el capital más importante que la sociedad pone a su disposición para el cumplimiento de su misión. En este sentido, la ejemplaridad será un valor clave. El líder es una referencia para la conducta de los miembros de su unidad, por tanto debe mostrar en todo momento comportamiento modélico en todas sus acciones y decisiones, también en las relativas a la gestión de la diversidad; evitando todo tipo de sesgos en su acción de mando y mostrando decisión a la hora de reprender cualquier actitud de falta de respeto entre las personas bajo su mando.

Otro gran facilitador a disposición del líder militar para la gestión de la diversidad es el desarrollo de su inteligencia emocional. Este tipo de inteligencia, fundamental para interpretar las emociones de sus subordinados, le permitirá aumentar su empatía y su capacidad de motivación, elementos fundamentales para el funcionamiento de un equipo.

La comunicación, que es una de las cualidades más importantes del líder militar, también contribuye a liderar la diversidad.



Pepe Díaz

El líder militar deberá mostrarse accesible y asegurarse de que la comunicación, tanto horizontal como vertical, es fluida dentro del equipo.

Esta comunicación debe permitir el intercambio de opiniones, positivas y negativas ante cualquier acontecimiento, así como la rápida detección de casos de discriminación o acoso. Como refuerzo a la comunicación, se debe evitar que los miembros de la unidad usen determinados términos del lenguaje común y formas de expresión coloquiales que puedan resultar discriminatorias, e incluso insultantes para determinadas personas.

El líder deberá romper la tendencia de los miembros del equipo (y él mismo) a relacionarse con quienes se consideran similares para asegurarse que se produce el mayor número de interacciones dentro del equipo. Las formas de organizar los espacios de trabajo, así como la organización de actividades formativas y sociales pueden contribuir a romper estas dinámicas.

El futuro (incluso el presente) está en cambio continuo, y es previsible que estos cambios afecten también al reconocimiento de más grupos sociales que incrementen la diversidad de la sociedad española.

El líder militar deberá tener la suficiente apertura de mente para adaptarse a los cambios que se vayan produciendo en materia de diversidad que puedan afectar a las normas de comportamiento socialmente aceptables, así como a la forma en la que se ejerce el liderazgo en las FAS.

CONCLUSIONES

En el futuro, la sociedad española será cada vez más diversa como consecuencia de los continuos cambios sociales y el incremento en la movilidad de la población. Las FAS españolas, como reflejo de la sociedad de la que surgen y a la que defienden, también verán incrementada la diversidad entre sus miembros, tanto en su día a día como durante la participación en misiones internacionales. Una correcta integración de las personas pertenecientes a grupos sociales diversos será esencial para crear y mantener la unidad que les permita el cumplimiento de sus misiones.

El líder militar no se debe contentar con tolerar la diversidad dentro de su unidad, debe hacer una gestión activa de la misma para potenciarla y extraer su máximo potencial, evitando que la presión del grupo termine por producir la asimilación y diluya las diferencias.

La clave para una eficaz gestión de la diversidad en las unidades militares es el fomento de los valores militares como guía de comportamiento para las relaciones entre los miembros de las unidades militares. El compañerismo y la ejemplaridad son los dos valores que mayor impacto pueden tener en las relaciones dentro de un equipo diverso.

La comunicación horizontal y vertical, el desarrollo de la inteligencia emocional, la apertura de mente y la capacidad de impulsar el cambio son los grandes facilitadores del líder militar a la hora de gestionar un equipo con diversidad social amplia.

Sin perder de vista el cumplimiento de la misión, los líderes militares deben orientar su liderazgo hacia las personas, de forma que se creen las condiciones para que las personas puedan desarrollar todo su potencial para el cumplimiento de la misión de la unidad. Los militares deben sentir que su unidad es un lugar seguro para trabajar y deben confiar en que se les protegerá y apoyará en caso de sufrir discriminación o acoso.

La mejor forma de apreciar la diversidad es aprender a identificarla, valorar sus beneficios y sus retos, así como conocer también las formas de discriminación en las que se puede caer como consecuencia de los sesgos inconscientes en el comportamiento de los miembros de una unidad. La formación, como en muchas otras cosas, puede ser un gran facilitador a la hora de liderar la diversidad.

La excelencia en el liderazgo de la diversidad en las FAS radica en el establecimiento de un marco de comportamiento basado en valores que garantice la integración del esfuerzo de todos miembros de una unidad para el cumplimiento de la misión con independencia del grupo social al que pertenezcan. ■