

Carlos García de Paredes Uceró

Doctorando en Seguridad Internacional (IUGM-UNED)

Correo: cgarciade7@alumno.uned.es

Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FFAA españolas: lecciones aprendidas del modelo estadounidense y opinión de las militares españolas sobre un posible programa voluntario

Introduction of mentoring as a multiplier of female leadership in the Spanish armed forces: Lessons learned from the American model and opinion of the Spanish military on a possible voluntary program

Resumen

La mentoría es una relación entre dos personas, en la cual una con mayor experiencia y conocimientos enseña y modela a otra que anhela progresar personal y profesionalmente. El presente estudio realiza una extensa revisión bibliográfica de cómo esta técnica ha sido utilizada por algunas organizaciones y fuerzas armadas para potenciar la trayectoria profesional y el ejercicio del liderazgo entre su personal, especialmente de la minoría femenina.

Una primera parte del estudio se orienta al estudio de las características y aptitudes del liderazgo y la posible brecha entre géneros. Las conclusiones permiten descartar cualquier justificación cualitativa para la ausencia de mujeres en puestos relevantes de las Fuerzas Armadas españolas, por lo que han de buscarse herramientas que disminuyan la brecha de género y permitan a las mujeres desarrollarse profesionalmente y alcanzar los puestos de liderazgo.

Una de estas herramientas sería la mentoría, tomando como modelo la experiencia en las FFAA de los EE. UU. y adaptándola al caso particular español. El estudio contrasta los hallazgos teóricos con la opinión de las militares españolas, resultando que existe una opinión mayoritariamente positiva respecto a los potenciales beneficios de esta técnica y el posible éxito de su implantación. Como conclusión, se propone la adopción de un programa informal y voluntario que favorezca el desarrollo profesional y alcanzar los puestos más relevantes a las mujeres militares españolas.

Palabras clave

Mentoría, mentor, mujer, género, liderazgo, Fuerzas Armadas, defensa, seguridad, carrera militar, desarrollo profesional.

Abstract

Mentoring is a relationship between two people, in which one person with more experience and knowledge teaches and models another one who wishes to progress, both personally and professionally. This study carries out an extensive bibliographic review of how this technique has been used by some organizations and armed forces to enhance the professional career and the exercise of leadership among their personnel, especially the female minority.

A first part of the study is aimed to the study of the characteristics and aptitudes of leadership and the possible gap between genders. The conclusions allow us to rule out any qualitative justification for the absence of women in relevant positions in the Spanish armed forces, so tools must be sought that reduce the gender gap and allow women to develop professionally and reach leadership positions.

One of these tools would be mentoring, taking the experience in the US armed forces as a model and adapting it to the particular Spanish case. The study contrasts the theoretical findings with the opinion of a group of Spanish military females, resulting in a mostly positive opinion regarding the potential benefits of this technique and the possible success of its implementation. As a conclusion, the research proposes the adoption of an informal and voluntary program that favors professional development and to achieve the most relevant positions for Spanish military women.

Keywords

Mentoring, mentor, woman, gender, leadership, armed forces, defence, security, military career, professional development.

Citar este artículo:

García de Paredes Ucero, C. (2022). Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FFAA españolas: lecciones aprendidas del modelo estadounidense y opinión de las militares españolas sobre un posible programa voluntario. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. N.º 19, pp. 119-136.

Introducción e hipótesis

30 años después de la incorporación de las mujeres a las Fuerzas Armadas españolas, la participación femenina en nuestras instituciones castrenses se ha consolidado y normalizado, hasta el punto de contar con dos oficiales generales. Aunque el porcentaje sobre el total de efectivos es ligeramente superior a la media de los países de nuestro entorno¹, estos efectivos femeninos muestran una distribución heterogénea entre los distintos cuerpos y escalas, ya que la balanza se inclina hacia las escalas de tropa y marinería y, dentro de los cuadros de mando, hacia los Cuerpos Comunes de la Defensa, de los que aportan un tercio². Estas desigualdades causan que las mujeres constituyan una franca minoría de la oficialidad de los cuerpos generales y la Infantería de Marina, de donde proceden los mandos de las unidades más representativas de nuestras FFAA³ y aquellas en las que existe mayor ocasión de ejercer el liderazgo en todos los niveles operativos⁴.

Tras el ascenso de la primera militar española al empleo de general de brigada, en 2019, el editorial de un importante periódico nacional⁵ se lamentaba de la escasa representatividad de las mujeres en los ejércitos del mundo y citaba como asignaturas pendientes de nuestras FFAA «una mayor incorporación de mujeres y cambios en el sistema de ascensos para que sea más justa la representación en la cúpula». Esta afirmación debe ser estimada con prudencia. Aunque una mayor presencia femenina es deseable, hay que tener en cuenta que la primera oportunidad de ascenso a general llega tras unos 32 años de servicio, por lo que no existe una manera rápida de fabricar *candidatas a general* que proporcionen una *más justa representación en la cúpula*. Tras tres décadas de presencia femenina y una amplia adaptación normativa para asegurar la igualdad efectiva de oportunidades para ambos sexos, no parece probable que *un cambio en el sistema de ascensos* tuviera como resultado un mayor porcentaje de mujeres militares en los puestos de mayor responsabilidad. De hecho (Carreiras, 2018) sostiene la hipótesis de que el cambio hacia una mayor igualdad dentro de las fuerzas militares no habrá de ocurrir automáticamente como consecuencia del tiempo o del incremento en el número de mujeres, sino de políticas específicas que han de ser aplicadas cautelosamente para no producir el efecto contrario, como podría ser el caso de las políticas de *discriminación positiva*. Esta opinión es compartida por (Maida y Weber,

1 Roza el 13 %, contra un 11 % de media en los países OTAN. Fuente: Europa press. (Marzo 2019). España es el noveno país de la OTAN con más mujeres en las Fuerzas Armadas.

2 Informe anual del Observatorio Militar para la Igualdad. 31/12/2020.

3 A fecha 1/1/2021, es significativo que en el Cuerpo de Infantería de Marina solo hay 7 oficiales y 15 suboficiales femeninos; esto representa menos del 2 % de los cuadros de mando, mientras que en la escala de tropa el porcentaje sube hasta el 8,3 %.

4 Ninguna de las militares que han logrado el ascenso a oficial general pertenece a cuerpos de mando: la primera pertenece al Cuerpo de Ingenieros Politécnicos y la segunda, al Cuerpo Jurídico Militar.

5 El País. (13/7/2019). General: mujeres en el Ejército.

2019), que en su estudio llegaron a la conclusión de que, aunque es deseable aumentar la representación femenina en puestos directivos para aumentar la percepción de la igualdad, establecer un sistema de cuotas, por sí solo, no resulta efectivo para reducir la brecha de género en el resto de la organización, especialmente en países con una cultura tradicionalmente masculina. En opinión de una oficial del Ejército de los EE. UU., ampliamente difundida en redes sociales⁶, «las cuotas raciales, de género, [...] son contraproducentes para la genuina integración en la organización, ya que como mujer perteneciente a una minoría racial, las cuotas estipulan que, dado que soy incapaz de ganarme un puesto específico por mis méritos, necesito que la organización aumente mis posibilidades de éxito debido a mi género o mi raza».

Estas opiniones sostienen la idea de que la discriminación positiva hacia la mujer no aumentaría el porcentaje de mujeres en nuestras FFAA —y, con ello, el número de mujeres en puestos de responsabilidad— ya que no solucionaría la causa principal, que no responde solo a factores intrínsecos a la milicia como las normas y las tradiciones castrenses, sino fundamentalmente a factores culturales, sociales y económicos de difícil transformación a corto o medio plazo.

Por todo lo anterior, se hace necesario buscar herramientas que faciliten una forma inmediata, eficiente y justa de aprovechar el talento del personal femenino que ya forma parte de nuestras FFAA y que permita aumentar su progresión hacia los puestos de mayor responsabilidad y visibilidad.

Con este fin, el presente estudio plantea la inclusión de la mentoría dentro de los sistemas de orientación profesional en las FFAA españolas, tomando como ejemplo las lecciones aprendidas tras varios lustros de aplicación de esta técnica en la Armada y la Infantería de Marina de los EE. UU. Se defiende la hipótesis de que proporcionar asesoría personalizada a las militares, por parte de otras de mayor antigüedad o empleo (o varones en última instancia) mediante el intercambio voluntario de conocimiento y experiencias relativas al ámbito profesional, familiar o personal, podría favorecer el desarrollo de su trayectoria y el ejercicio del liderazgo, aumentando así las posibilidades de acceder a puestos relevantes.

Importancia del estudio. El estado de la cuestión

El tema tratado resulta totalmente novedoso en el ámbito de las FFAA españolas. La introducción de los programas de mentoría en el mundo empresarial español no se ha producido sino en la última década, por lo que aún no se dispone de suficientes datos ni de una trayectoria sólida que permita realizar un estudio cuantitativo o cualitativo del impacto en el personal que ha participado en ellos. Otro aspecto que corrobora la novedad de este estudio es la escasez de referencias bibliográficas más allá de las escritas en inglés y dirigidas al estudio de programas de *mentoring* realizados en los EE. UU.

⁶ Diversity: At What Cost? A Minority Female Leader's Perspective. (7/12/2016). The Pendulum (online).

El único estudio realizado en el ámbito militar español lo tenemos en (NUñez, 2017), que ha servido como base a un programa piloto para la mentoría de oficiales en la Infantería de Marina española. Dicho estudio señalaba la posible incorporación del *mentoring* para combatir la desmotivación relacionada con «[...] la falta de expectativas profesionales, con aspectos retributivos, con resultados de procesos selectivos o de evaluación, con la movilidad geográfica, con la retención en determinados empleos o con la dificultad para la conciliación de la vida familiar y laboral o con la reintegración en la vida civil». No obstante el interés de dicho ensayo, su estructura y extensión recomiendan abordar el tema de un modo más profundo y sistemático, que he querido dirigir de manera concreta al sector femenino de nuestras FFAA.

Por todo lo anterior, considero que un estudio realizado no solo en español sino dirigido a mujeres de nuestro país, y de un grupo tan específico como pueden ser las militares, supone una novedad y abre un campo de estudio que podrá ser seguido por otros investigadores.

Metodología

El presente trabajo sigue fundamentalmente una metodología cualitativa. La investigación comienza con un estudio bibliográfico en bases de datos de la comunidad científica, dirigido a hallar fuentes lo más recientes posibles sobre el tema, relativas a personal militar y español a ser posible. A nivel nacional, se ha consultado la base de datos del Ministerio de Defensa/CESEDEN. A nivel internacional, se han usado sobre todo los repositorios online de Researchgate.com, Academia.edu, ProQuest y EBSCOHost, entre otros.

Tras ello, se realiza un análisis, partiendo de lo más general a lo particular; en este caso, partiendo del estudio del liderazgo, la influencia del género y su posible evolución futura. Posteriormente se analiza el *mentoring* como herramienta de desarrollo profesional y su aplicación específica hacia o entre mujeres o/y en el ámbito militar. Cuando ello no ha sido posible, se ha considerado el ámbito de la función pública o de las profesiones de ámbito técnico o del sector público.

Para reforzar las conclusiones parciales hacia las hipótesis planteadas, se realizó un estudio de opinión entre 163 mujeres militares, del cual se extraen sus percepciones sobre las posibilidades planteadas y su posible adaptación a las FFAA españolas.

Las conclusiones, por último, se han planteado con la intención de hacer posible la puesta en práctica de esta técnica en nuestras FFAA o/y permitir que otros investigadores comiencen diversas ramificaciones derivadas del presente estudio.

Liderazgo y género

Una de las primeras consideraciones a tener en cuenta para poder establecer la mejor forma de facilitar la trayectoria profesional y potenciar el liderazgo entre las

militares es conocer cómo afecta el sexo del militar, tanto en el ejercicio de los cometidos como mando militar como en la percepción de este por los varones. Para ello, es necesario responder a las siguientes cuestiones ¿Qué cualidades se han asociado tradicionalmente con el liderazgo militar? ¿Cuál es su posible evolución, teniendo en cuenta las misiones actuales, el contexto en que se realizan y los medios disponibles? ¿Existe un estilo de liderazgo propio de las mujeres? ¿Si es así, es menos eficaz que el de los hombres?

En primer lugar, es necesario considerar lo que se entiende por género, más allá de la mera distinción sexual entre varones y hembras. (Dcaf, 2016) define *género* como «los atributos sociales asociados con ser hombre y mujer aprendidos a través de la socialización y que determinan la posición y el valor de una persona en un contexto dado». Uno de los atributos asociados generalmente a los hombres es el del liderazgo. Ya aparece en (Shields, 1985) y se ha mantenido en el tiempo. Las investigaciones de Schein (2001) evidencian que, en general, las personas perciben la existencia de ciertas características propias de los puestos de liderazgo que solamente son posesión de los hombres (*piensa en un líder=piensa en un hombre*). Esta concepción del liderazgo fue corroborada por Depaula (2005), cuyo estudio expone que el rechazo a los líderes femeninos es aún mayor en el ambiente militar. Este estereotipo parece ser uno de los principales escollos a los que se enfrentan las mujeres líderes.

Dentro del mundo militar, las mujeres perciben que se encuentran en situación de inferioridad respecto al hombre. Balraj (2017) realizó un sondeo de opinión entre las oficiales de la reserva en su país, con el resultado de que la mayoría declaraba haber sufrido menosprecio por parte de sus compañeros varones (92 %), percibía no tener las mismas oportunidades que los hombres para ejercer el liderazgo (77 %) pero a la vez pensaban que una mujer podría ser un buen líder militar (77 %).

En el ámbito civil, se ha estudiado con profundidad las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres en su estilo de liderazgo, muchas veces para intentar diferenciar un estilo de liderazgo *femenino* que es menos eficaz y satisfactorio que el desempeñado por los hombres, y de este modo justificar la limitada presencia de personal femenino en puestos directivos (Cuadrado *et al*, 2003). No obstante, la mayor parte de los estudios realizados en el ámbito empresarial han concluido que, aunque con pequeños matices, no hay diferencias estadísticamente significativas entre el liderazgo que ejerce la mujer y el hombre (Pulido, 2014).

(Eagly y Johnson, 1990) señalan que tanto la creencia de que hombres y mujeres ejercen el liderazgo de forma idéntica como las teorías basadas en estereotipos de género han de ser revisadas. Su revisión teórica sugiere que existen diferencias de género en numerosos aspectos del comportamiento social que podrían afectar al modo de ejercer el liderazgo. De modo similar, Cuadrado *et al*, (2003) encontraron que, aunque hombres y mujeres no perciban que ejercen el liderazgo de manera distinta, a veces las relaciones encontradas entre los estilos de liderazgo son diferentes en función del sexo de los líderes. Respecto a esto, Manke (2018) expone que, más que el sexo, son las vivencias de las personas, como su modelo paterno,

sus estudios o sus experiencias profesionales o personales, las que van a definir su estilo de liderazgo.

Lo que parece evidente es que no existe un *liderazgo femenino* que sea menos eficaz que el masculino, lo cual permite desechar que exista una causa objetiva para la ausencia de mujeres en puestos de liderazgo.

En relación a las características del liderazgo militar para el futuro, LOughlin y Arnold (2007) señalan que, aunque la definición tradicional de liderazgo militar se vincula con la fortaleza física y la preparación para el combate, la naturaleza cambiante de los conflictos (por ejemplo, operaciones de mantenimiento de la paz) y el entorno en el que se desarrollan (especialmente, el desarrollo tecnológico y de la información) hacen que el líder actual deba poseer otras habilidades como la negociación, la mediación y el uso controlado de la fuerza, que las mujeres pueden desempeñar igual o mejor que los hombres. Por ello, defienden que es necesario redefinir qué es liderazgo en el contexto actual, desechando los estereotipos de género, que llevan a condicionar la percepción del liderazgo de hombres y mujeres aunque su desempeño objetivo sea el mismo.

De modo similar, en Fallesen (2011) se analizó la influencia de la variedad de contextos en que se realizan las operaciones actuales y de los retos tecnológicos e intelectuales que suponen los nuevos sistemas y el manejo de la información en las definiciones de liderazgo del Ejército de los EE. UU. En su lista de competencias que debe poseer el nuevo líder —en la que no hay mención al género del militar— se incluyen: resiliencia, adaptabilidad, pensamiento crítico, habilidades multiculturales, la capacidad de asesoramiento y las herramientas de auto-desarrollo. Todas ellas, perfectamente desempeñables por las mujeres.

Gallardo (2015) supuso una investigación pionera en las FFAA españolas para determinar si el estilo de liderazgo ejercido por las militares del Ejército de Tierra era compatible al modelo teórico de liderazgo establecido mediante su doctrina específica. El trabajo reveló que las tres dimensiones de liderazgo que con más frecuencia emplea la mujer militar (consideración, iniciación de estructura y motivación inspiracional) son igualmente las que mejor caracterizan el liderazgo militar del ET y las más efectivas en operaciones internacionales⁷.

Todo lo anterior nos permite llegar a tres conclusiones: que no existe un *liderazgo femenino* menos eficaz que el *liderazgo masculino*; que las militares españolas ejercen el liderazgo de un modo satisfactorio en relación al modelo doctrinal; y que el ejercicio del liderazgo en las operaciones militares del futuro va a requerir unas competencias que nada tienen que ver con los atributos de fortaleza física y destrezas de combate, tradicionalmente vinculados con el líder militar masculino. Estas conclusiones permiten erradicar cualquier justificación cualitativa para la ausencia de mujeres en puestos relevantes de las Fuerzas Armadas españolas.

.....

7 (MADOC-DIDOM 2014).

Los procesos de mentoría

La mentoría es una relación que se establece entre una persona experimentada (mentor o mentora) y otra que desea ser guiada hacia la adquisición de esa experiencia o sabiduría (persona mentorizada o protegida). La *Carta profesional del mentoring y coaching*⁸ define esta técnica como «un proceso de desarrollo que puede implicar una transferencia de habilidades o conocimiento de una persona con más experiencia a una persona con menos experiencia a través del diálogo para el aprendizaje y modelos de roles, y también puede ser un aprendizaje colaborativo entre pares».

Para encontrar el origen del término *mentor*⁹ hay que remontarse a la mitología griega, concretamente de la *Odisea* de Homero. Mentor era el amigo al que Ulises pide, antes de marchar a la guerra de Troya, que se encargue del cuidado y formación de su hijo Telémaco. Mentor y Telémaco desarrollaron unos lazos a medio camino entre la relación padre/hijo y la relación profesor/alumno, que prosperó gracias a la confianza y el respeto que se forjaron en el asesoramiento hacia el menor.

Es necesario aclarar la habitual confusión que a veces se da entre la mentoría y otros términos como *tutoría* o *coaching*. La relación entre un tutor y su pupilo puede ser bien legal (tutela) o bien académica (responsable de la enseñanza particular), mientras que los lazos de un mentor con su discípulo son más personales que formales y se enfocan en la guía o consejo hacia el menos experimentado. El *coaching*, por su parte, es un proceso en el que se ayuda a una persona o grupo a desarrollar o perfeccionar habilidades mediante la instrucción o el entrenamiento, en el cual los objetivos suelen fijarse a corto o medio plazo dentro de un campo concreto; por el contrario en los procesos de mentoría son a largo plazo y suelen centrarse en el desarrollo profesional o personal como un todo¹⁰.

La mentoría en la Infantería de Marina de los EE. UU.

En el ámbito castrense, canalizar la influencia positiva que un superior ejerce sobre un subordinado es algo que se ha realizado a menudo y de manera inconsciente, aunque pocos ejércitos lo han hecho de manera consciente y procedimental. El Cuerpo de Marines de los EE. UU. (USMC) introdujo en el año 2006, tras varios lustros de práctica de la mentoría informal, un programa para mantener alta la moral, el liderazgo y el sentimiento de pertenencia al cuerpo en los periodos entre despliegues u ope-

8 (EMCC 2011).

9 Esta palabra griega se conforma a partir de Men que significa el que piensa y tor que es el sufijo masculino. Por tanto, Mentor significa el hombre que piensa.

10 García de Paredes. (2020).

raciones. Este plan¹¹ sustituyó al programa existente de asesoramiento (*counselling*) de una manera obligatoria, jerárquica y periódica. Pretendía, por un lado, que el superior conociera las inquietudes y anhelos del subordinado y practicara el liderazgo; por el otro, que el subordinado recibiera una influencia positiva por parte de su mentor para aumentar su rendimiento, su integración y su motivación ante el servicio. Todo ello, para lograr la mejora global de la organización, con el único coste del tiempo empleado por ambos.

Pese a la buena voluntad del programa, pronto surgieron las primeras críticas, posteriormente confirmadas por trabajos académicos que cuestionaban la eficacia del programa. En 2010, un estudio del Naval War College¹² examinaba la utilidad de los programas militares de mentoría y llegaba a la conclusión de que, si bien la utilidad era obvia, los programas obligatorios y formales eran menos eficaces que los voluntarios e informales, en los cuales el grado de implicación era mayor, se mantenían durante más tiempo, producían mayor repercusión en la carrera del protegido y fomentaban la voluntad de convertirse, a su vez, en mentor. Más allá de eso, se cuestionaba si cualquier militar estaba capacitado para ser mentor y si todos los militares (y no solo los que destacaban en su empleo) podrían beneficiarse realmente de un programa de mentoría.

Una posterior investigación¹³ estudió la percepción de mentores y protegidos acerca de la efectividad percibida, confrontándola a los objetivos del programa, para localizar los fallos y poder efectuar recomendaciones, encontrando numerosas evidencias que hacían dudar de la eficacia del programa.

En resumen, el USMC había establecido una herramienta que se había convertido en un fin en sí mismo. La organización dirigía el programa de manera inflexible y burocrática pero los que participaban no parecían agradecerlo, comprenderlo o incluso identificar que estaban siendo parte de él, por lo que finalmente se decidió cancelar el programa. Los factores que posiblemente tuvieron especial impacto en este fracaso, según García de Paredes (2020), se pueden resumir en:

- El carácter forzoso de la herramienta, tanto para el mentor como para el mentorizado. Esto choca con lo establecido en algunas definiciones que definen que la mentoría debe ser un proceso voluntario¹⁴.
- La designación automática del jefe orgánico como mentor. Por un lado, impide la permanencia del mismo mentor durante un periodo de tiempo suficientemente largo; por otro, lejos de aprovechar los lazos de confianza y confidencialidad, podría provocar recelo desde el subordinado. No olvidemos

¹¹ Marine Corps mentoring program (MCMP). (2006).

¹² Johnson y Anderson. (2010)

¹³ Rauschelbach. (2013).

¹⁴ Entre otras, las proporcionadas por la National Council For Voluntary Associations (Reino Unido) y el Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (Suiza).

que el mando orgánico ejerce la autoridad disciplinaria y administrativa del mentorizado.

- Sujeción a plazos estrictos. Dado que se trata de una relación sostenida durante largo tiempo, no parece acertado imponer plazos precisos, y mucho menos tan frecuentes como el mensual.
- Formatos obligatorios, tediosos y excesivos. Esto resta flexibilidad y espontaneidad al mentor, que debería poder configurar el seguimiento según sus propios criterios y procedimientos, sin tener que rendir informes basados en documentos reglados.

A pesar de lo anterior, el USMC no ha abandonado del todo esta técnica y sigue considerando fundamental que los líderes pasen su experiencia a sus subordinados, por lo que mantiene la mentoría informal como una de sus cuatro herramientas de formación¹⁵: *Teaching* (enseñanza), *Coaching* (entrenamiento o preparación), *Counseling* (asesoramiento) y *Mentoring* (mentoría), concepto este último que ha quedado definido como:

«[...] una relación voluntaria entre dos individuos y no debe ser forzada ni dirigida. Un individuo posee experiencia y conocimientos y trata de transmitirlos a otro, en cuyo desarrollo está interesado. El otro individuo busca aprender, adquirir experiencia y modelar su desarrollo según la persona que lo orienta»¹⁶.

La mentoría y los grupos minoritarios: el caso femenino

Varios autores señalan el especial impacto positivo de la mentoría hacia el personal perteneciente a grupos minoritarios¹⁷, ya sea por razón de raza, religión, género u orientación sexual. Además, este beneficio se multiplica en caso de que pertenezcan a la *generación millennial*, íntimamente conectada a las redes sociales como fuente de poder y como forma de encontrar referentes que les sirvan de guía¹⁸. Además, varios estudios afirman que los *millennials* valoran la mentoría y la satisfacción laboral más que las generaciones anteriores¹⁹ y que prefieren trabajar en un entorno colaborativo²⁰. Esto es especialmente relevante, ya que una cuarta parte de los cuadros de mando de las FFAA españolas ya pertenecen a esta generación²¹.

15 MARINE CORPS ORDER 1500.6I. (27 julio 2017).

16 *Ibidem*. Traducido del inglés por el autor.

17 Crapanzano. (2017).

18 www.insala.com

19 Meister y Willyerd. (2010).

20 Baird. (2015).

21 Datos extraídos de SIPERDEF. (Mayo 2021).

La mentoría puede favorecer el desarrollo profesional de las minorías mediante la motivación y la percepción de igualdad de oportunidades. En este tipo de mentoría no solo cabe considerar el caso genérico de la ayuda a la integración de personal que pudieran encontrarse con problemas implícitos o explícitos de adaptación o discriminación por motivos étnicos, sexuales, religiosos u otros, sino también el caso específico de personal seleccionado por su alto potencial, que a medio plazo podría convertirse en un referente y guía para otros.

Dentro de estos grupos específicos, el de mayor peso es el constituido por personal femenino. La mentoría entre mujeres es considerada una herramienta del empoderamiento femenino hacia la igualdad efectiva de oportunidades en el desarrollo profesional^{22,23}; para su implementación en las FFAA, sería oportuno tener en cuenta, además de como se ha aplicado la mentoría en otras FFAA, aquellos programas realizados con éxito en el ámbito empresarial español²⁴. En el caso ideal, donde tanto la mentora como la protegida son mujeres, la mentora puede proporcionar valiosa información sobre cómo abordar algunos de los desafíos específicos de género a los que las mujeres se enfrentan durante sus años de servicio, aspectos que sus colegas varones seguramente desconocen. En el caso de las FFAA españolas, dado que la mayoría de los cuadros de mando femeninos se concentran en los empleos inferiores de cada escala²⁵, es importante que las mujeres de los empleos más bajos tengan acceso a mentores masculinos de mayor rango para aumentar sus perspectivas de desarrollo profesional hasta que dentro de algunos años puedan convertirse, a su vez, en mentoras de sus subordinadas. Mientras tanto, habría que recurrir la mentoría entre pares, que facilitaría el intercambio de experiencias²⁶.

Los beneficios de la mentoría femenina

Existe una amplia literatura sobre los beneficios del *mentoring* hacia el personal femenino en organizaciones mayoritariamente masculinas. Las ventajas de esta herramienta abarcan tanto a la persona mentora como a la protegida y a la organización en sí misma.

En el estudio de McPhaul (2009) , referido al sector aeroespacial, los mentores indicaron los cuatro mayores beneficios de mentorizar mujeres de la organización:

22 <https://mujeresycia.com/mentoring-y-empoderamiento-femenino/>

23 <http://consultoria-consultores.es/articulos/articulo-consultoria-mentoring-para-la-igualdad-de-g-nero/>

24 Existen numerosas iniciativas que promueven la mentoría entre mujeres en el ámbito empresarial, como las instauradas por Faconauto Woman, por la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, o el programa Yo, Jefa. Otros como el programa mujer en ingeniería promueven la participación de mujeres en las carreras STEM para disolver la llamada brecha de género.

25 A fecha 1 de septiembre de 2021, las mujeres apenas suponen un 1 % en los empleos de teniente coronel a general de brigada, según el Observatorio Militar para la Igualdad.

26 DCAF. (2016).

mejorar la comunicación y las redes de trabajo entre las mujeres, construir relaciones efectivas, mejorar las habilidades y destrezas de las mujeres y ayudar a retener el talento femenino. Chauhan y Mishra (2021) llegan a conclusiones similares pero añaden un matiz importante: llegado a un punto de la carrera de una mujer, no proporcionarle *mentoring* puede suponer que su carrera se detenga por no saber solucionar los problemas que vayan surgiendo. En el campo de la medicina, Vasquez (2020) afirma que un *mentoring* exitoso tiene como resultado el desarrollo personal y profesional, mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Además de reafirmar que se debe acudir a mentores masculinos cuando no haya mujeres en puestos superiores, contempla la posibilidad de acudir a varios mentores/as para satisfacer necesidades o inquietudes de distinto grado.

También en el campo de la medicina, Varkey (2012) defiende que, en ausencia de mentoras, la mentoría entre pares es altamente beneficiosa para el personal femenino. Dentro de la medicina militar, Tawney y Nguyen (2019) señalan que la mentoría hacia el personal femenino promueve el desarrollo profesional, crea una cultura que apoya la importancia de la vida personal (incluyendo la familiar) lucha contra el sesgo de género y promueve la inclusión.

El caso de mujeres mentorizando a otras mujeres es mencionado por Block y Tientien (2016) como «mujeres enviando el ascensor al piso de abajo para que otras mujeres puedan subir». Defienden que las instituciones necesitan mujeres que permanezcan en ellas durante mucho tiempo, para servir de ejemplo a otras y que implicar la mentoría dentro de la cultura organizacional será clave para apoyar las aspiraciones de las mujeres a alcanzar puestos de liderazgo, así como para facilitar su vida familiar. Estos procesos deben ser reconocidos y facilitados por la propia organización. Como contrapunto a esta idea, Feeney (2006) sostiene que lo que importa de verdad es que las mujeres tengan un mentor, independientemente de su sexo, y que la satisfacción ante esta técnica es mayor cuando es informal y no forzada, argumento al que también llegó Coble (2018) en su estudio de la mentoría a funcionarias de carrera al servicio de las Fuerzas Armadas.

Cuando se examinan este tipo de relaciones en el ámbito militar, los resultados son igual de satisfactorios que en el mundo civil.

En uno de los primeros trabajos dirigidos al ámbito militar, Adams (1997) defiende que el *mentoring* puede ser usado en el mundo militar de igual forma que en el civil, como una estrategia efectiva para fortalecer el desarrollo de la carrera profesional y el éxito de la organización, que proporciona satisfacción hacia el trabajo, mejora en la progresión profesional y posibilidad de ocupar puestos de liderazgo. Expone que, ante la imposibilidad de mentorizar a todos los militares, se puede enfocar a grupos minoritarios desaventajados. McAteer (2016) señala que la apertura de campos tradicionalmente vetados a las mujeres debe provocar un cambio organizacional en el que no solo cabe congratularse por el nombramiento de mujeres para nuevos altos cargos, si no desarrollar herramientas, como la mentoría, que proporcionen una cultura de integración de género que provoque un desarrollo adecuado del liderazgo de mujeres y hombres, lo cual dé paso a una *cultura organizacional saludable*.

Además de esto, en Johnson (2012) se expone que muchas mujeres militares prefieren tener un mentor del sexo opuesto, lo que nos llevaría a concluir que lo importante es que las mujeres realicen una mentoría no dirigida, lo cual incluye también la libre elección del mentor o mentora.

La orientación profesional en el ámbito militar

A la hora de considerar la aplicación de la mentoría dentro del ámbito militar, es necesario analizar las herramientas existentes actualmente y preguntarse el posible encaje dentro de ellas. En la Ley de la Carrera Militar y las normas que la desarrollan, se establece que las jefaturas de personal de los Ejércitos y la Armada implantarán un sistema que facilite la orientación profesional individualizada de todos los militares de carrera en su ámbito respectivo. Este proceso de información y de asesoramiento especializado, técnico, individual y sistemático está encaminado a «apoyar la toma de decisiones de carácter profesional, de trayectoria y posibilidades de carrera». Existen herramientas comunes a los Ejércitos y la Armada, como los informes personales de calificación (IPEC) anuales o los informes personales de evaluación (IPEV) que se entregan con posterioridad a la evaluación para el ascenso. Otras herramientas, como el perfil individual de carrera (PIC) o el informe de orientación personalizado (IOP) ofrecen una comparativa de los datos disponibles en el expediente personal, sin ofrecer una orientación relacionada con el plan de carrera o la gestión del talento.

En general, se observa que se proporciona mucho dato numérico de manera automática, pero poca atención individualizada o interacción humana. No se ofrece asesoramiento ante vicisitudes como el impacto de las medidas de conciliación familiar, las especialidades de segunda trayectoria y la posibilidad de quedarse retenido en ciertos empleos. Estas circunstancias hacen necesario, más que nunca, dotar a los nuevos cuadros de mando de un sistema de asesoramiento que les brinde consejo sobre su desarrollo profesional desde los primeros empleos.

Para comparar la utilidad de la mentoría respecto a otras herramientas de orientación profesional, podemos valorar las respuestas que miles de cuadros de mando del Ejército de los EE. UU. ofrecieron sobre el impacto de 15 aspectos de su vida militar en su formación como líderes²⁷: *mentoría*, *aprender de un compañero* y *aprender de un superior* ocuparon los lugares 4, 5 y 6 respectivamente, mientras que *asesoramiento del mando orgánico* e *informes de 360º* ocuparon el 13 y 14.

Por todo lo anterior, se hace necesario considerar la mentoría como un posible complemento al sistema de orientación profesional, que no solo tendría impacto positivo a nivel usuario, sino también hacia la organización, por todo lo que podría aportar al futuro sistema de *gestión del talento* (especialmente el talento femenino).

27 Rilet. (2014).

La opinión de las militares españolas

Dado que la mayoría de las referencias académicas consultadas para este trabajo pertenecen al ámbito militar o laboral de los EE. UU., se realizó una encuesta entre militares españolas, con el objeto de ratificar o descartar las principales conclusiones extraídas tras el análisis bibliográfico. Tuvo carácter voluntario y anónimo, se realizó vía web y se recibieron 160 respuestas de militares de todos los empleos. La encuesta constaba de 7 preguntas, a las que se sumaban otras 3 de carácter socio-demográfico (cuerpo, escala y antigüedad) que permitían realizar un análisis más profundo.

- Preguntadas si la implantación de la mentoría en las FFAA españolas sería beneficiosa para la progresión personal y profesional y el ejercicio del liderazgo de las mujeres militares, un 71 % respondió que sí, un 17 % que no, y un 13 % no estaban seguras.
- Un 81 % respondió afirmativamente sobre si, durante sus años de carrera militar, era consciente de haber realizado mentoría con otras mujeres u hombres militares, ya sea como persona mentora o como mentorizada.
- Respecto a la posibilidad para participar en un futuro programa de mentoría, un 96 % de las encuestadas mostró su voluntariedad, aunque un 55 % del total indicó que preferiría un programa voluntario a uno forzoso.
- Respecto a la relación jerárquica con el mentor o mentora, un 61 % declaró que preferiría que fuera alguien ajeno a su cadena de mando.
- Si se realizara un programa voluntario y no ligado a la cadena de mando, un 6 % de las voluntarias manifestó su intención de participar solo como mentorizadas, un 9 % solo como mentoras y un 85 % en ambas modalidades.
- Respecto al sexo de la persona mentora, un 85 % respondió no tener preferencia por un mentor masculino o femenino, contra un 14 % que preferiría una mujer y un 1 % que preferiría un varón.
- En ausencia de una mujer de empleo superior, un 53 % declaró preferir como mentora a otra mujer del mismo empleo y mayor antigüedad, frente a un 27 % que preferiría a un varón de empleo superior y un 21 % que preferiría a un varón del mismo empleo y mayor antigüedad.

Es importante señalar que la percepción sobre la mentoría se ve influida por la antigüedad. Las militares con 20 o más años de servicio tienen mejor opinión de la mentoría, manifiestan haberla practicado más (lo cual es lógico dado que han tenido más oportunidad de hacerlo) y participarían en mayor porcentaje en un futuro programa. De las que llevan 5 años o menos, solo la mitad piensan que esta técnica sea tan eficaz, el mismo porcentaje declara haberla practicado, manifiestan mayor querencia hacia una mentora de su mismo sexo (33 %) y rehusarían participar en mayor medida.

Como conclusión, se ratifica la idea de que un programa de mentoría para militares españolas debería tener carácter no jerárquico, ser voluntario para ambas personas participantes y gozar de libre elección del sexo de la persona mentora.

Por otro lado, numerosas militares consultadas de manera particular han manifestado su preocupación hacia la implementación de un programa dirigido únicamente para personal femenino, pues podría repercutir negativamente en la percepción de igualdad, al poner el foco de que *se diseñan programas exclusivamente para personal femenino*. Aunque los programas de mentoría son especialmente útiles para las minorías y es improbable que la mayoría del personal masculino tenga problemas de integración o progresión profesional, la participación debería abrirse también a personal masculino para evitar esta percepción negativa.

Una discusión similar está teniendo lugar en la Fuerza Aérea británica (RAF) con el objeto de dilucidar si los grupos minoritarios deben incluirse en un programa global o bien deben tener un programa específico de mentoría (Doherty, 2019).

Conclusiones y propuestas

Con el objeto de aumentar el número de líderes femeninos en nuestras FFAA, la brecha cuantitativa existente ha de ser mitigada con herramientas que faciliten una mejora cualitativa de la proyección de carrera de las militares españolas y potencien el ejercicio del liderazgo, introduciendo el elemento subjetivo, afectivo y no automatizado proporcionado por la mentoría. Aprovechando el camino recorrido por otras instituciones militares y civiles, que llevan explotando los beneficios de la mentoría durante años, no cabe duda de que podremos aprender de sus aciertos y de sus errores para introducir esta herramienta de manera exitosa y convertirla en un multiplicador de cara al desarrollo profesional del personal femenino, grupo del que ya comienzan a salir líderes del más alto nivel. En nuestras manos está aprovechar esta oportunidad.

A continuación se ofrecen unos apuntes sobre lo que podría ser el programa de mentoría hacia las militares españolas, con unas pautas genéricas que busquen el beneficio de la organización a través del aumento del liderazgo del mentor/mentora y del desempeño, integración y motivación de la militar mentorizada.

- Se trataría de una herramienta voluntaria, no orgánica, flexible e informal.
- Dependiendo de las circunstancias y/o disponibilidad, podrían existir tres modalidades: entre pares, entre mentora y mentorizada o entre mentor y mentorizada.
- Estaría apoyada por sesiones de entrenamiento y desarrollo para los mentores o mentoras, ajenas al sistema de enseñanza de perfeccionamiento.
- Se apoyaría en el uso masivo de las redes sociales y de los canales de comunicación interna.

Contemplaría, de forma preferente, los casos de personal de alto potencial, así como el perteneciente a minorías étnicas, religiosas o sexuales con problemas de integración.

Limitaciones para el estudio y prospectiva

La principal limitación radica en la ausencia de estudios nacionales sobre el personal militar femenino, referidos a liderazgo y mentoría, a excepción del citado de Gallardo. La gran mayoría están referidos a las FFAA y la sociedad de los EE. UU, donde la integración de las mujeres en las FFAA lleva décadas de ventaja con respecto a nuestro país.

Respecto a las limitaciones de la encuesta, esta ha sido realizada solamente entre personal de la Armada, por no disponerse de datos de contacto ni escalafones electrónicos de otros ejércitos.

En relación a posibles líneas de investigación en el futuro, sería interesante una actualización del estudio de Gallardo, referido no solo a las militares de ET sino también a la Armada, el Ejército del Aire y los Cuerpos Comunes.

Otro aspecto que sería positivo estudiar a fondo es la conveniencia de realizar un programa dirigido únicamente a personal femenino y las posibles percepciones negativas que ello podría tener, comparando las obtenidas entre personal masculino y femenino. Ello obligaría a un sondeo de opinión dirigido a un grupo de tamaño significativo.

Tras esto, se podría definir las líneas generales de un programa de mentoría, ya sea con carácter general para todas las FFAA o de manera específica por cada Ejército/Armada. Se podrían abarcar puntos como la selección de los mentores/as y su formación.

Referencias bibliográficas

- Adam, D. (1997). Mentoring women and minority officers In the US Military. Air Command and Staff College.
- Baird, C. (Enero 2015). Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace. IBM Corporation.
- Balraj, B. (2017). Gender and leadership: national defense university's female Rotu and cadet's perceptions of gender and military leadership. *Journal of sciences and humanities*.
- Block, B. y Tietjen-Smith, T. (2016). The Case for Women Mentoring Women. *Quest*, 68:3, pp. 306-315.
- Coble, C. (2018). Leadership mentoring: a study of the mentoring experiences of Female federal civil service employees. Creighton university.
- Carreiras, H. (2018). La integración de género en las Fuerzas Armadas. Condicionamientos y perspectivas. *NUSO*. N.º 278 / Noviembre - Diciembre.

- Chauhan, J. y Mishra, G. (2012). Barriers to career advancement of women: role of mentoring and networks. *International economics and business research*. N.º 4.
- Crapanzano, R. y Chaveso L. (2017). A Call for an Effective mentorship Program. *Infantry*. Abril-Junio.
- Cuadrado, I. *et al.* (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*. Vol. 2, n.º 2, pp. 115-129 115.
- DCAF. (2016). Teaching gender in the military. A Handbook.
- Depaula, P. (2005). Actitudes hacia las mujeres líderes y su relación con los valores en el trabajo. Un estudio comparativo entre población civil y militar. Colegio Militar de la Nación.
- Department of the Navy. Marine Corps HQ. (13/2/2006). Marine Corps mentoring program (MCMP). Marine Corps Order 1500.58.
- Doherty, N. (2019). La permanencia de las oficiales superiores del Ejército del Aire del Reino Unido. CESEDEN-UCM.
- European Mentoring and Coaching Council (EMCC), *et al.* (Junio 2011). Professional Charter for Coaching and Mentoring.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *CHIP Documents*. Paper 11.
- Fallesen, J., *et al.* (2011). A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army. *Military Psychology*. 23, pp. 462-478,
- Feene, M. (2006). Mentoring women in public sector: expectations and realities. *International journal of learning and change*. Vol 1.
- Gallardo, P. (2014). Los estilos de liderazgo de la mujer militar. Un análisis desde el modelo de liderazgo de la fuerza del Ejército de Tierra. Documento de trabajo MADOC-DIDOM.
- García de Paredes, C. (2020). La mentoría en el ámbito militar: del USMC a la Armada Española. *Revista General de Marina*. Diciembre.
- Johnson, W. B. y Anderson, G. R. (2010). Formal Mentoring in the U.S. Military—Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations. *Naval War College Review*. Vol. 63, N.º 2, Article 9.
- Johnson Scott R. (2012). A Phenomenological Study of Cross-Gender Mentoring Among U.S. Army Officers. Marine Corps University.
- Loughlin, C. y Arnold, K. (2007). Seeking The Best: Leadership Lessons From The Military. *Human Resource Management*. Spring 2007, Vol. 46, N.º 1, pp. 147-167.

- Maida, A. y Weber, A. (Enero 2019). Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform. IZA Institute for Labour Economics.
- Manke, A. (2018). Exploring Female Leader Development: Women and Leadership in the Minnesota Army National Guard. University Of Minnesota.
- Mcateer, H. (2016). Mentorship of Women in the United States Army: A Qualitative Case Study. University of the Rockies.
- Mcphaul, D. (2009). The Contribution of Mentoring to the Retention of Women in an American Aerospace Corporation. Capella University.
- MADOC-DIDOM. (2014). El liderazgo en la fuerza del Ejército de Tierra. Pp. 3-62 – 3-66.
- Marine Corps Order 1500.61. (27 julio 2017).
- Meister J. y Willyerd K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*. Mayo.
- Nakamura, T. y Nguyen, D. (2019). Advice for Leading and Mentoring Women Physicians in the MHS. *Military Medicine*, 184, 9/10:5.
- Nuñez, J. (2017). El mentoring: utilidad para nuestras FAS. CESEDEN.
- Pulido Pacheco, F. J. (2014). Estudios de liderazgo y género. Revista Ejército. N.º 879, junio.
- Rauschelbach, D. (Marzo 2013). Assessing the Marine Corps Mentorship Program: Planned vs. Actual Use and Perceived Effectiveness. California, Naval Postgraduate School Monterey.
- Rilet, R. *et al.* (2014). Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings. Technical Report 2014-01. The Center for Army Leadership Mission Command Center of Excellence, U.S. Army Combined Arms Center.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), pp. 675-688.
- Shields, P. (1985). Women as military leaders: promises and pitfalls. Southwest texas state university.
- Varkey, *et al.* (2012). The positive impact of a facilitated peer mentoring program on academic skills of women faculty. BMC Medical Education. 2012, 12:14.
- Vasquez, R. y Pandya, A. (2020). Successful mentoring of women. *International Journal of Women's Dermatology*. 6, pp. 61–62

Artículo recibido: 11 de noviembre de 2021.

Artículo aceptado: 21 de febrero de 2022.
