

La Fuerza Aérea y la Diversidad

Acogida Inoportuna

CORONEL SUZANNE M. STREETER, USAF*

Nosotros no tan solo celebramos la diversidad...; La acogemos!

—Gen Mark A. Welsh, USAF
Jefe de Estado Mayor,
Fuerza Aérea de EE.UU.



La Fuerza Aérea busca la diversidad como un imperativo de la misión, reconociendo que los individuos que piensan igual puede que en el futuro no puedan resolver un conjunto de problemas complejos. Estos retos van desde aclarar un problema de inteligencia a nivel táctico, crear una campaña en contra de un competidor casi equiparable a nivel operacional hasta crear directrices a nivel estratégico. Esfuerzos recientes han intentado integrar medidas de diversidad en la cultura de la Fuerza Aérea, inclusive instrucciones de la Fuerza Aérea para codificar “la diversidad como una necesidad militar”.¹ Sin embargo, la mayoría de los hombres del aire, son más propensos a mirar la “diversidad” como otra iniciativa vertical o jerárquica acompañada de entrenamiento basado en computadoras, listas de verificación y cumplimientos basados en reglas en lugar de reconocerlos como un terreno de juego para la Fuerza Aérea. Inclusive aquellos que perciben que la diversidad es importante para la misión a menudo no pueden expresar por qué

*La autora agradece efusivamente a la Dra. Kimberly Hudson; a la Srta. Kimberly Streeter; a la Coronel Jill Singleton; al Coronel (Ejército, Retirado) Gene Kamena; al Teniente Coronel John Youse y a la Dra. Elizabeth Woodworth por sus revisiones, ediciones y discusiones sinceras sobre este tema. Gracias también a la Srta. Kimberly Streeter por su inspiración en el título.

ello es así. Los pocos que se dan cuenta de su importancia o reconocen el pensamiento de grupo en su círculo interior a menudo lo hacen tarde en sus carreras.²

Hay desacuerdo entre las intenciones de la Fuerza Aérea con relación a la diversidad y cualesquier programas y políticas eficaces para retener y crear un cuadro diverso de líderes superiores. Hay cuestiones que resolver para el servicio, desde retener poblaciones demográficas clave hasta inculcar la importancia de la diversidad para el éxito de la misión. En este artículo se trata esa demográfica clave—mujeres oficiales en el servicio activo—como un ejemplo de los retos de retención de la Fuerza Aérea con grupos diversos. Sin embargo, los datos revelan que muchas de las conclusiones son igualmente válidas o comparables para otros grupos minoritarios. Aunque el servicio ha iniciado esfuerzos de diversidad oficiales, los programas de política y desarrollo puede que ayuden a desarrollar y retener oficiales competentes en general. En un final, crear un equipo de líderes diversos en la Fuerza Aérea—inclusive la retención de sus mujeres oficiales—debe ser un esfuerzo persistente de los líderes.

El reto de diversidad de la Fuerza Aérea

El pensamiento de grupo es lo peor que usted puede hacer cuando tiene un problema....Si todos los que están sentados alrededor de la mesa son hombres caucásicos, entonces hay pensamiento de grupo.

—General Philip M. Breedlove, USAF

La Fuerza Aérea menciona con orgullo sus cifras de diversidad, inclusive el hecho de que el 18.9 por ciento del servicio activo de la fuerza consta de mujeres y alrededor del 27 por ciento de sus integrantes provienen de poblaciones minoritarias.³ Sin embargo, su retención a largo plazo de las minorías continúa siendo problemática; retener oficiales subalternos mujeres es emblemático de este problema sistémico (consultar figuras 1-4). A partir del 2008, la tasa de retención de la Fuerza Aérea para las mujeres oficiales era aproximadamente el 50% alrededor de un plazo de siete años, mientras que los hombres obtuvieron este hito alrededor de un plazo de 12 años; después de 12 años de servicio, la tasa de deserción fue un 70 por ciento (fig. 1).⁴ Los hombres oficiales no alcanzan este nivel de atrición hasta que no llegan al plazo de 21 años. Las cifras de las oficiales de carrera O-6 (coroneles) son notablemente más pequeñas (figuras 2 y 3) (los oficiales de carrera son la columna vertebral del grupo de líderes de más antigüedad de la Fuerza Aérea que se desempeñan como comandantes de grupo y de ala, directores de centros y oficiales generales). Las cifras no son mucho mejor cuando se combinan con oficiales que no son de carrera (figura 4). Por último, a partir del 2008, 25 por ciento de todos los oficiales generales eran hombres blancos (figura 2).⁵ Esos desbalances de diversidad en términos de género y minorías al nivel de líderes de más antigüedad tienen implicaciones para el éxito institucional operacional y general a largo plazo de la Fuerza Aérea, como se discutirá más adelante.

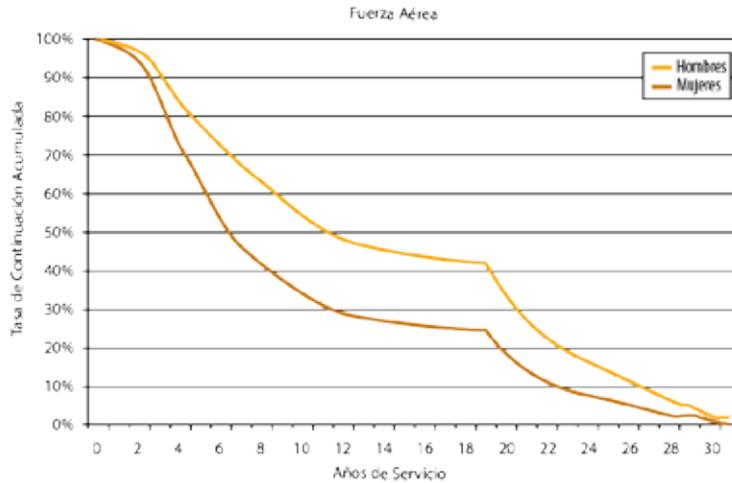


Figura 1. Atrición de oficiales de la Fuerza Aérea. (Reimpreso de la Military Leadership Diversity Commission (Comisión de Diversidad en el Liderazgo Militar), *Officer Retention Rates across the Services by Gender and Race/Ethnicity* (Tasas de retención de oficiales en los servicios armados por género y raza /etnicidad), Documento Temático Núm. 24 [Arlington, VA: Military Leadership Diversity Commission (Comisión Militar de Diversidad en el Liderazgo), marzo de 2010], 4, <http://www.hsdl.org/?view&did=716147>.)

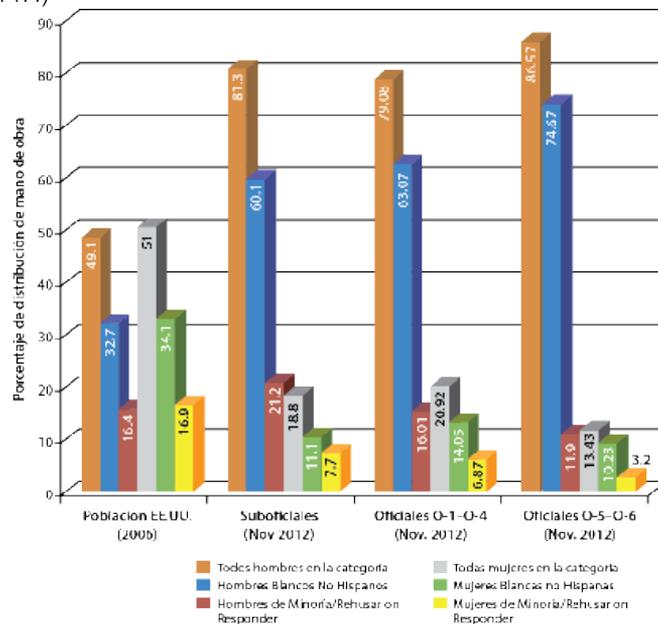


Figura 2. Distribución por estatus de género y minoría versus 85 por ciento de oficiales generales de la Fuerza Aérea como hombres blancos no hispanos (Adaptado de la Oficina del Censo de EE.UU., *“Women and Men Population in the United States: 2006”* (Población de hombres y mujeres en Estados Unidos: 2006), consultado el 10 de diciembre de 2012, http://www.census.gov/population/www/socdemo/men_women_2006.html; y la recopilación de datos de la autora del Centro de Personal de la Fuerza Aérea [AFPC] de la aplicación del Sistema Interactivo de Análisis Demográfico [IDEAS], noviembre de 2012.)

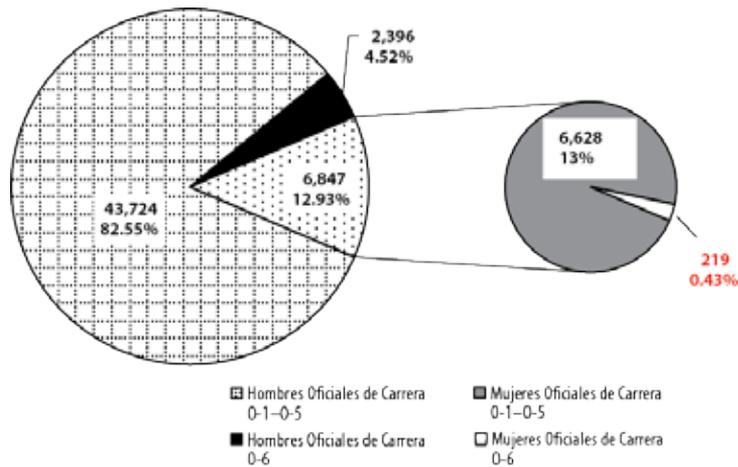


Figura 3. Oficiales de Carrera según el Género (Noviembre de 2012). (De la recopilación de datos de la autora de la aplicación IDEAS del AFPC, noviembre de 2012, datos de fin de mes obtenidos el 11 de diciembre de 2012.)

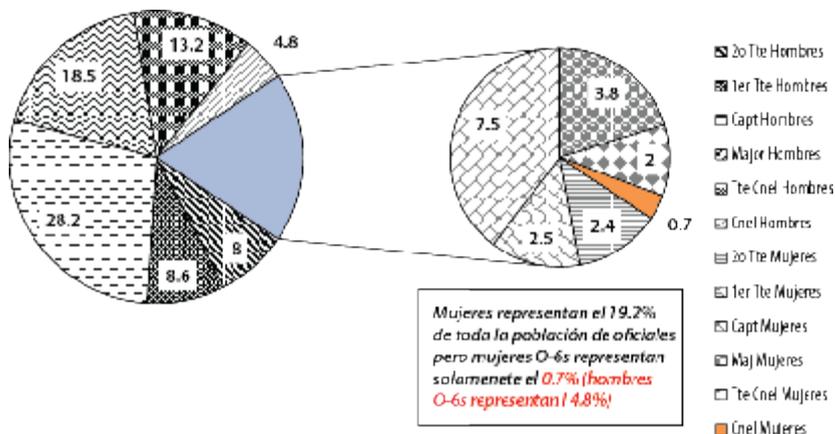


Figura 4. Porcentaje de toda la población de oficiales (carrera/no carrera) según rango y género (datos de septiembre de 2011). (Adaptado de “The Air Force in Facts and Figures: 2012 Almanac” (Hechos y cifras de la Fuerza Aérea), *Air Force Magazine* 95, no. 5 [Mayo 2012]: 40, http://www.airforce-magazine.com/MagazineArchive/Magazine%20Documents/2012/May%202012/0512facts_figs.pdf.)

Diversidad: Significado e importancia

La Fuerza Aérea ha designado la diversidad como una aptitud institucional; en otras palabras, se “espera que todos los hombres del aire, durante sus carreras, sean necesarios para operar exitosamente en el entorno constantemente cambiante en el cual funcionan”.⁶ Esta aptitud institucional particular se define como “un compuesto de experiencias de la vida personal, antecedentes geográficos, antecedentes socioeconómicos, conocimiento cultural, antecedentes educativos, aptitudes físicas, perspectivas filosóficas/espirituales, edad, raza, etnicidad y género”.⁷ En julio de 2012, la Fuerza Aérea reconoció que “la diversidad es una cuestión de liderazgo”, y que

los líderes deben formar “hombres del aire con diferentes antecedentes y perspectivas de manera que puedan continuar creciendo y prosperando en la Fuerza Aérea” porque la diversidad “realza el apresto de la misión y es un imperativo de seguridad nacional”.⁸ En julio de 2011, el General Norton Schwartz, ex jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, afirmó que “la diversidad no debe ser un fin en sí mismo, sino uno de los medios hacia nuestro estado deseado más amplio de eficacia mejorada con Fuerza Aérea”.⁹ A pesar de estas palabras estratégicas, el servicio no ha presentado un caso claro de cómo la diversidad mejora el apresto de la misión y la seguridad nacional, ni tampoco ha tratado cómo aquellos a los niveles operacional y táctico deben sacarle provecho a la diversidad para realzar el éxito de su misión. La diversidad es importante para el apresto de la misión y la seguridad nacional en términos de liderazgo demográficamente representativo, mejores relaciones cívico-militares con una sociedad civil diversa y el aprovechamiento de la diversidad como una necesidad de la misión.

Liderazgo representativo

La Comisión de Diversidad para el Liderazgo Militar halló que “los oficiales eran generalmente menos diversos demográficamente que las tropas de alistados que mandaban y la población civil que servían”.¹⁰ Esta situación podría conducir al “privilegio invisible”—una condición en la que un grupo dominante no puede comprender a aquellos que no encajan en la “norma” de esa cultura. Un grupo de líderes de más antigüedad homogéneos puede tornarse propenso a “puntos ciegos” al lidiar con un cuerpo de alistados diverso y un cuerpo de oficiales subalternos relativamente diverso—no comprendiendo del todo lo que resonará con esas poblaciones.¹¹ Por ejemplo, iniciativas actuales de crear políticas de retención para las mujeres que recalcan incentivos monetarios no necesariamente reflejan medidas que las persuadan a quedarse. De hecho, en un sondeo del 2002, “solamente el 4 por ciento de las mujeres respondieron que el salario y las prestaciones eran un factor crítico en su decisión para permanecer en el servicio activo de la Fuerza Aérea”, otros motivos se centran en asuntos relacionados con la familia y el liderazgo.¹² La milicia es uno de los pocos lugares de trabajo estadounidenses donde las mujeres reciben la misma compensación que sus colegas masculinos por efectuar labores idénticas.¹³ Este factor de igualdad de salario puede que no haya cruzado las mentes de los líderes de más antigüedad quienes se enfocan principalmente en iniciativas de retención orientadas fiscalmente.¹⁴

Relaciones cívico-militares

La homogeneidad relativa en el cuerpo de oficiales de mayor antigüedad también tiene implicaciones para las relaciones cívico-militares con respecto al liderazgo político y la sociedad civil en general. Tal como el ex presidente del Comité de Servicios Armados de la Cámara de Representantes, Ike Skelton (Demócrata-Missouri) advirtió, “Aquellos que nos protegen están divorciados psicológicamente de aquellos que son los protegidos”.¹⁵ A lo largo de la historia, ha habido tensión entre los líderes militares y civiles. La discrepancia cada vez mayor en las actitudes de los líderes de la Fuerza Aérea y los políticos es predecible si el grupo de líderes de mayor antigüedad permanece homogéneo en su mayoría (en vista de la continuación de una presencia reducida de legisladores que son veteranos militares). Esta tendencia tiene ramificaciones no solamente para conseguir apoyo para los requerimientos del programa de la Fuerza Aérea dentro del Congreso sino también para resonar con el público en general cuando la Fuerza Aérea expresa su razón de ser.

La diversidad y la necesidad militar

Los grupos diversos son mejores que los homogéneos en resolver conjuntos de problemas complejos y por ende pueden conducir al éxito de la misión.¹⁶ De hecho, la diversidad cognosci-

tiva—pensar diferente—ha permitido que “grupos diversos de solucionadores de problemas... consistentemente superan grupos de los mejores y los más brillantes”.¹⁷ En varios estudios de la fuerza laboral civil se sugiere que la diversidad de género a los niveles superiores ayuda a las compañías durante una recesión. En un informe de 2012 que estudió 2,360 compañías a nivel mundial desde el 2005 hasta el 2011 se mostró que las empresas de alta capitalización (aquellas que ganan \$10 mil millones de dólares anualmente) con al menos una mujer en sus juntas directivas “superaron por un 26% aquellas empresas sin mujeres en sus juntas directivas”. Este éxito se atribuyó a características amplias desde una “mejor mezcla de destrezas de liderazgo” hasta “aversión al riesgo”, especialmente en un mercado volátil.¹⁸ Los beneficios o el éxito de la diversidad de género pueden verse socavados por prejuicios institucionales o programas de diversidad mal implementados.¹⁹

La milicia no cuenta con una amplia gama de estudios que analice si los grupos diversos resuelven conjuntos de problemas complejos mejor que los grupos no diversos.²⁰ Sin embargo, al concentrarse en un segmento de la diversidad—el género—uno podría argumentar que las mujeres son cada vez más necesarias para llevar a cabo misiones militares. Por ejemplo, el personal militar masculino no pudo interactuar con las mujeres afganas sin violar los tabúes culturales. Los equipos femeninos de enfrentamiento y los equipos de apoyo cultural de las fuerzas especiales del Cuerpo de Infantería de Marina establecidos como respuesta a este tema produjeron beneficios inesperados e inteligencia valiosa, inclusive un impacto amplio ya que las mujeres “cuentan con una influencia considerable en sus cónyuges, hijos y su comunidad en general”.²¹ El General Martin Dempsey, jefe del Estado Mayor Conjunto, reconoció este hecho en enero de 2013 cuando abogó por eliminar la exclusión de combate para las mujeres, evaluando que “en un final, estamos actuando para fortalecer la fuerza conjunta”.²² Las mujeres no tan solo han sido cada vez más integradas en el teatro de operaciones sino que también hay una necesidad de que ellas ocupen puestos ya que hay menos jóvenes disponibles que cumplan los requisitos militares. Específicamente, solamente el 15 por ciento de la población de “jóvenes estadounidenses es apta y disponible para servir en la milicia”.²³

Avanzando hacia la diversidad en el liderazgo

En su libro, *The Loudest Duck* (El pato más escandaloso), Laura Liswood afirma que “necesitamos ir más allá de lo tradicional en la diversidad como la conocemos—los comités, las redes de empleados y los adiestramientos. Todos ellos son necesarios pero no suficientes”. Ella astutamente comenta que “las organizaciones requieren liderazgo más sofisticado... para cosechar los beneficios de lo que una verdadera diversidad puede ofrecer” y describe el enfoque de la mayoría de las corporaciones como uno del Arca de Noé”, donde la accesión es el medio principal para medir el éxito de la diversidad. Sin embargo, a menudo no hay programas eficaces para retener esas minorías, inclusive el entrenamiento diseñado se puede tornar contraproducente y el “manejo inconsciente puede conducir a que grupos diversos se marchen”.²⁴ Tal como se demuestra a continuación, este también es el caso para la Fuerza Aérea.

La Fuerza Aérea ha dirigido gran parte de su iniciativa en lograr la diversidad vía la accesión. En el caso de la diversidad de género, la tasa de accesión para las mujeres oficiales ha sido de un promedio del 24 por ciento (años fiscales 1997-2011).²⁵ Sin embargo, el porcentaje promedio de mujeres en el cuerpo de oficiales en general durante el mismo periodo de tiempo permaneció en 17,83 por ciento.²⁶ También hay discrepancias entre la accesión y los porcentajes en general del cuerpo de oficiales para otras minorías. En vista de estos hechos, en el artículo se analizan los intentos de diversidad de la Fuerza Aérea más allá de la accesión, inclusive tres de las cinco prioridades de la 2013 *United States Air Force Diversity Strategic Roadmap* (Hoja de ruta estratégica de diversidad de la Fuerza Aérea de Estados Unidos para el 2013) que tratan el desarrollo y reten-

ción de una fuerza diversa: “institucionalizar la diversidad como necesaria para el éxito de la misión”; “crear una fuerza total de alta calidad, talentosa y diversa (servicio activo, Guardia Nacional, Reserva y civiles)” y “retener una fuerza total de alta calidad, talentosa y diversa”.²⁷ Las medidas planificadas para ejecutar esas meta no han ido lo suficientemente lejos para garantizar que los hombres del aire comprenden cómo y por qué la diversidad es parte crítica para resolver conjuntos de problemas complejos.

La primera prioridad es “institucionalizar la diversidad según sea necesario para el éxito de la misión”—una iniciativa compleja y de varios años que requiere esfuerzos persistentes por parte de los líderes para comunicar la concienciación básica (figura 5). Los siguientes pasos de influenciar actitudes y cambiar creencias—por ende evolucionando la cultura de la Fuerza Aérea—requerirán aún más atención dedicada y tiempo. Las iniciativas deben incluir revisar y cambiar las políticas para garantizar que la Fuerza Aérea no corra “el riesgo de perpetuar la idea de que los miembros de la organización siempre deben ajustarse a la organización, en lugar de que la organización en tiempos que no son esenciales para la misión se ajuste a las necesidades diversas de sus miembros”.²⁸

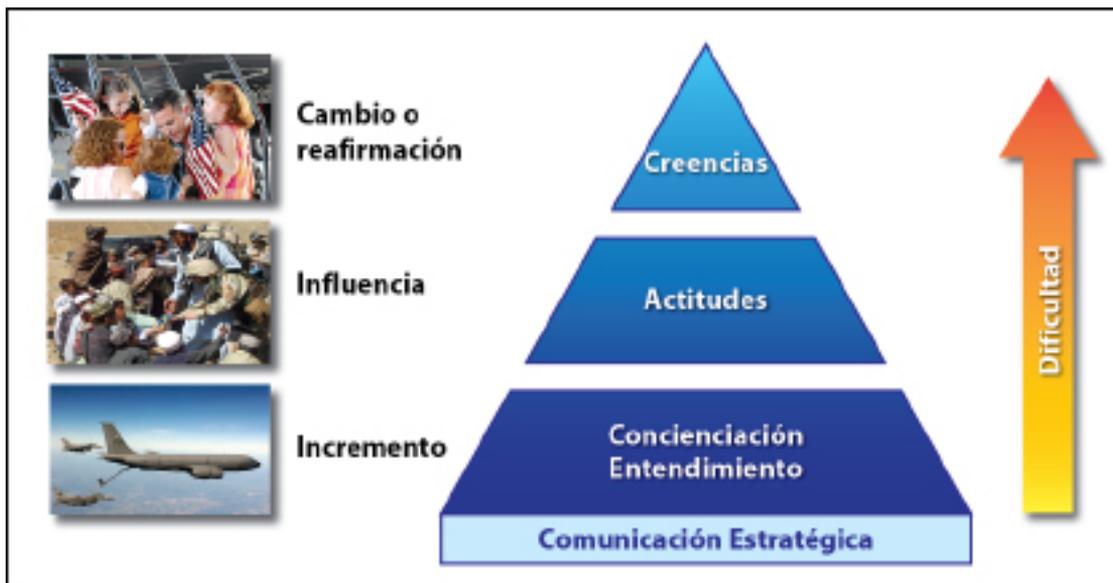


Figura 5. Efectos deseados de la comunicación estratégica. (Reimpreso del Centro de Excelencia de Relaciones Públicas de la USAF, 2012.)

Las metas y las acciones actuales en su mayoría tienen que ver con los hombres del aire sintiéndose incluidos en lugar de institucionalizar por qué y cómo la diversidad es necesaria para el éxito de la misión.²⁹ Esas acciones incluyen crear el Comité de Diversidad de la Fuerza Aérea, grupos de enfoque de diversidad a nivel de comandos principales y pautas de la Fuerza Aérea por medio de la más reciente Air Force Instruction (Instrucción de la Fuerza Aérea) (AFI, por sus siglas en inglés) 36-7001, *Diversity* (Diversidad), del 20 de julio de 2012.³⁰ La inclusión es importante porque “sin una concienciación de la diversidad cultural de nuestra organización y las necesidades de diferentes grupos culturales, resulta difícil lograr una cultura de integración donde los miembros se sientan que pertenecen y crean que pueden tener éxito” (y permanecer en ella).³¹ No obstante, puede surgir una reacción negativa de la población predominante si la Fuerza Aérea recalca demasiado la inclusión en lugar de la importancia ya que “enmarcar las

desigualdades sociales solamente en el contexto de un grupo externo desfavorecido fomenta actitudes perjudiciales por parte de los miembros del grupo privilegiado”.³² Varios ejemplos de este tipo de reacción dentro de la Fuerza Aérea caen bajo el ámbito de la Oficina de Igualdad de Oportunidades (EO, por sus siglas en inglés).³³ Para que la diversidad de resultado, debe “complementar, pero permanecer separada y distinta de, los programas de cumplimiento y actividades de la Igualdad de Oportunidades de la Fuerza Aérea”, según se menciona en la AFI 36-7001.³⁴ La mayoría de las personas consideran que la oficina EO es un recurso para utilizarlo cuando la inclusión (o alguien podría decir, “tolerancia”), fracasa; por lo tanto, relacionar la diversidad con una oficina asociada con males sociales inhibiría su evolución en un valor completamente adoptado por la Fuerza Aérea.³⁵

Con respecto a la segunda prioridad del *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2013 de “crear una fuerza total de alta calidad, talentosa y diversa (servicio activo, Guardia Nacional, Reserva y civiles)”, ese plan tiene el punto de vista correcto de garantizar la infusión de la diversidad y la inclusión en muchas avenidas de adiestramiento y educación. Como ya se mencionó anteriormente, la diversidad no se puede reducir a un adiestramiento auxiliar basado en computadoras que incluye a individuos haciendo clics rápidamente para obtener su certificado anual. La División de Diversidad Global del Cuartel General de la Fuerza Aérea está investigando formas para implementar un nuevo marco de aprendizaje que sigue el modelo 70-20-10 creado por el Center for Creative Leadership (Centro para el liderazgo creativo) y adaptado por la Universidad de Princeton.³⁶ En este modelo se propone que solamente el 10 por ciento de los estudiantes aprende de la “formación oficial”, que el 70 por ciento aprende de “la vida real, experiencias en el trabajo, tareas y solución de problemas” y que alrededor del 20 por ciento aprende observando y trabajando con modelos”.³⁷ El Departamento de Liderazgo de la Escuela para Oficiales de Escuadrón está implementando el método 70-20-10 mediante un electivo de liderazgo que hace uso del Second Life (Segunda Vida), un programa en línea basado en el avatar que prácticamente sumerge a los estudiantes en situaciones de liderazgo históricas, permitiéndoles entender mejor los estilos de liderazgo.³⁸ Los escenarios basados en avatar como este deben ser ampliados a una educación y formación de diversidad realista en tanto que ninguna educación profesional de la Fuerza Aérea para oficiales haya desarrollado completamente programas educativos en diversidad basados en el modelo 70-20-10.³⁹

El *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2013 defiende la orientación como un camino hacia “operar eficazmente en un entorno global”.⁴⁰ El programa de orientación en línea con el que ha contado el servicio desde el 2009 podría ser una herramienta complementaria significativa porque le permite a los mentores poder ver los expedientes de personal oficiales de sus pupilos pero presupone que los mentores tienen acceso al Portal de la Fuerza Aérea y que los pupilos se sienten cómodos con pedirle a un oficial superior que sean sus mentores.⁴¹ En un informe del 2011 por Women in International Security (Mujeres en seguridad internacional) destaca una “correlación directa entre el asesoramiento y el avance profesional” pero indica que la mayoría de las agencias gubernamentales “no dedican suficientes recursos hacia garantizar que los programas existentes son eficaces”.⁴² En cambio, la Fuerza Aérea debe considerar algo como el Officer Women eMentor Program (Programa electrónico de asesoramiento para mujeres oficiales), que forma a las mujeres oficiales y veteranas.⁴³ Este programa tiene que ver con asuntos femeninos tales como parejas en el servicio, recobrar eficazmente las calificaciones de vuelo después del parto, lactancia en el trabajo u orientación profesional en general.⁴⁴ El Officer Women eMentor ha producido resultados cuantificables con un servicio hermano. La Armada estableció un contrato con AcademyWomen, el patrocinador del programa, para un programa eMentor piloto para todas las mujeres en la Armada (oficiales o suboficiales). El ochenta por ciento de las participantes en el sondeo que llegaron a una decisión de retención mientras estaban en el programa decidieron permanecer en el servicio, y 67 por ciento de éstas informó que la participación en el programa “impactó de manera positiva su decisión” de permanecer en el servicio.⁴⁵ Este úl-

timo grupo representaba 45 mujeres suboficiales y 15 mujeres oficiales que decidieron permanecer en el servicio, lo que se traduce en un ahorro aproximado de \$4,35 millones de dólares a la Armada.⁴⁶

El asesoramiento informal es la ruta más tradicional, ya sea en el trabajo o en eventos como el simposio “Women in the Air Force” (Mujeres en la Fuerza Aérea) que se menciona en el *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2010.⁴⁷ Entre las oportunidades económicas de asesoramiento se encuentran almuerzos trimestrales específicamente para mujeres, o los seminarios en la web con mujeres líderes de más antigüedad en la Fuerza Aérea; los seminarios en la red ya son una avenida para que ciertos equipos de formación puedan transmitir datos sobre sus carreras, de manera que la base ya está sentada. Por último, la Fuerza Aérea podría incluir adiestramiento para oficiales superiores que asesoran a oficiales subalternos de diferentes razas y géneros. Este adiestramiento no tan solo trataría varios enfoques para interactuar con y formar diferentes personalidades, géneros, orientaciones y culturas sino que también analizaría inquietudes que “aquellos en el grupo dominante a menudo temen que tendrán que ser políticamente correctos, evitar los comentarios críticos y aceptar el rendimiento comprometido”.⁴⁸

Con respecto a la tercera prioridad relevante “retener una fuerza total sumamente calificada, talentosa y diversa”, el servicio ha tomado medidas concretas desde la inauguración del *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2010 para llevar a cabo esta meta.⁴⁹ No obstante, esfuerzos para “lograr un entorno inclusivo que provea a la fuerza total con la oportunidad de realizar todo su potencial” deben ir más allá de encuestas y darle seguimiento a las medidas cuantitativas de rendimiento.⁵⁰ Además, debe ampliar la cultura de la Fuerza Aérea para garantizar una fuerza completa, competente para la misión y diversa, inclusive un grupo diverso de líderes superiores. La hoja de ruta, o plan de acción, aún contiene muy pocas metas que se puedan medir para indicar si la Fuerza Aérea está teniendo éxito en esta iniciativa.⁵¹ De hecho, según destacan Steven Samuels y Dena Samuels,

Aún con la mejor de las intenciones, es común hacer cambios superficiales, inclusive cosméticos, con la esperanza de aliviar el problema. . . . En vista de que los líderes no creen que haya un problema subyacente en situaciones como estas, no ven la necesidad de hacer ningún cambio subyacente. Por lo tanto, puede que difundan declaraciones públicas señalando los éxitos que han logrado en esos ámbitos, agregan un enunciado acerca de ser un empleador que ofrece igualdad de oportunidades en sus anuncios de reclutamiento o colocan mujeres y personas de color en sus vídeos de entrenamiento.⁵²

Sin una revisión a fondo y reparación de sus políticas y sistemas de personal, la Fuerza Aérea se estancará en sus iniciativas de diversidad. Las siguientes recomendaciones y aquellas mencionadas en el *Air Force Diversity Strategic Roadmap* indican maneras de cómo hacer realidad las aspiraciones de este documento: transformación de la política y desarrollo del programa que conlleven a una fuerza más sólida.

Recomendaciones

Cambio en la política

Las recomendaciones de políticas anteriores para mitigar los problemas que tienen que ver con la retención de las mujeres oficiales incluyen regreso a la misma base en la que estaban destacadas en territorio estadounidense antes de partir en una misión corta (home basing), programas de servicios sabáticos y una continuación en el servicio más flexible (ver la tabla a continuación).⁵³ Esas recomendaciones, que aún son válidas, se pueden aplicar a una gama de demografía, incluyendo a hombres y mujeres de la generación milenaria quienes tienden a seguir una

carrera profesional menos lineal. Sin embargo, la Fuerza Aérea no ha implementado completamente esas recomendaciones; las mismas requieren acción por parte del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea y del Congreso. Esos programas no solo retendrían a las mujeres sino que también fomentarían conjuntos de destrezas clave y la diversidad cognoscitiva a lo largo de la fuerza.

Tabla. Motivos por dejar la Fuerza Aérea (datos del 2002)

Motivos por abandonar la Fuerza Aérea	% Factor Crítico/Significativo	% No es un Factor
Comenzar una familia	24	60
Quedarse en casa con los hijos	27	61
Pasar más tiempo con la familia	41	40
Cuidado infantil	8	80
Trabajos civiles (más dinero)	12	67
Trabajos civiles (trabajo más satisfactorio)	20	61
Trabajos civiles (avanzar)	12	72
Trabajos civiles (mejor clima cultural)	11	70
Estabilidad geográfica	41	42
Insatisfecho con liderazgo de la Fuerza Aérea	27	42

Reimpreso de la Tte Cnel Laura A. H. DiSilverio, Winning the Retention Wars: The Air Force, Women Officers, and the Need for Transformation (Ganando las guerras de la transición: La Fuerza Aérea, las mujeres oficiales y la necesidad de una transformación), Fairchild Paper (Maxwell AFB, AL: Air University Press, agosto de 2003), 30.

La primera solución propuesta estableció el home basing como una opción, definido como “asignar a un militar a la misma base o lugar por un periodo de tiempo prolongado”.⁵⁴ En agosto de 2001, la Oficina de Contabilidad del Gobierno destacó que más tiempo entre los traslados puede dar lugar a más probabilidades de retención en general—60 al 64 por ciento para periodos de servicio de más de tres años en comparación con 46 por ciento para periodos de servicio de dos a tres años (el promedio fue periodos de servicio de dos años).⁵⁵ En el 2006, la Fuerza Aérea cortó la cifra de traslados para ahorrar dinero manteniendo a los individuos en la estación por un promedio de cuatro años (ahorrando alrededor de \$134 millones de dólares anualmente).⁵⁶ Una propuesta no implementada incluía home basing más extenso para oficiales—hasta de ocho a 10 años. Esta iniciativa le permitía a los oficiales subalternos “a echar raíces en una comunidad y una red de apoyo”, minimizando la interrupción de traslados frecuentes.⁵⁷ En

la actualidad una solución viable tiene que ver con ampliar la política actual con respecto al cambio permanente de estación, que les permite a suboficiales seleccionados ofrecerse como voluntarios en lugares difíciles de llenar, mediante el Voluntary Stabilized Base Assignment Program (Programa voluntario estabilizador de asignación a bases), por periodos de cinco años.⁵⁸ Para los oficiales, el programa home basing es más fácil de implementar en lugares como Colorado Springs, San Antonio o Washington, DC, por la cantidad de vacantes laterales y verticales. Esta iniciativa podría retener a individuos que de lo contrario se separarían por motivos de estabilidad geográfica al igual que reduciría los costes de mudanza en esta era de austeridad. El Centro de Personal de la Fuerza Aérea (AFPC, por sus siglas en inglés) tendría que medir el tamaño del programa, pero se podría basar en un sorteo para mantener las cifras a un nivel manejable y rendir cuentas de las necesidades de la misión.

Una segunda recomendación incluía una “opción de interrupción no punitiva en el servicio como una herramienta de retención”.⁵⁹ Las soluciones propuestas anteriormente y que no fueron implementadas fueron “un año de permiso sabático con salario” y una interrupción en el servicio de uno a cinco años sin salario, cada opción le permitiría al personal regresar a la Fuerza Aérea como activos valiosos, a la larga ahorrando fondos de adiestramiento.⁶⁰ La Ley de Autorización de Defensa Nacional (NDAA, por sus siglas en inglés) del 2009 le autorizó a cada servicio “llevar a cabo programas pilotos bajo los cuales oficiales y suboficiales de los componentes regulares de las Fuerzas Armadas pueden ser inactivados del servicio activo para cumplir necesidades personales o profesionales y ser regresados al servicio activo”.⁶¹ El Congreso autorizó “20 oficiales y 20 suboficiales miembros de cada Fuerza Armada” por año, por un máximo de tres años.⁶² En la NDAA del 2012, el Congreso extendió el programa hasta el fin del año calendario 2015.⁶³ Sin embargo, la Armada ha sido el único servicio del Departamento de Defensa de Aprovecharse del Programa Piloto Intermedio de la Carrera, una iniciativa que ocurre una vez en la carrera que incluye cuidado de la salud completo y un pequeño salario para los participantes.⁶⁴ La Fuerza Aérea debe seguir el ejemplo de la Armada en establecer su propio programa piloto de intermedio de la carrera. Está en manos del secretario de la Fuerza Aérea establecer este programa; a la larga, no sería demasiado caro de implementar. La Fuerza Aérea también podría analizar el programa de separación temporal del Servicio de Guarda Costas, activado desde el año fiscal 2001.⁶⁵ Ese servicio dedicó nuevamente el apoyo al programa en septiembre de 2012 como una “herramienta de retención” y una opción para el personal que toma decisiones cruciales en sus vidas.⁶⁶ Aunque el servicio de Guarda Costas cae bajo el Título 14 y como tal no está atado a las restricciones NDAA, la Fuerza Aérea aún podría tomar como punto de referencia algunas prácticas. Si está bien integrada, una interrupción en el servicio no resultaría punitiva para la carrera de un individuo. No hay motivo para que un participante en el programa no pueda lograr su condición como oficial de más antigüedad ya que su experiencia “afuera” podría aportar aún más diversidad cognoscitiva.⁶⁷

Una tercera recomendación incluye aumentar la “permeabilidad de la barrera de la reserva activa.”⁶⁸ Este tipo de cambio de política se necesita más que nunca. La Fuerza Aérea diseñó el Plan de Integración 3-1 para permitirles a los tres componentes de la Fuerza Aérea a combinar sus sistemas de personal, permitiendo así una verdadera continuación del servicio, pero fue pospuesto por varios motivos que la autora desconoce.⁶⁹ El hecho de que el Ejército inició este programa de continuación del servicio en el 2012, sin embargo, muestra gran promesa. Según el *Army Reserve 2012 Posture Statement* (Enunciado de la Postura de la Reserva del Ejército del 2012), la meta es “inspirar a los soldados a un servicio militar de por vida, que incluye transiciones ininterrumpidas entre las condiciones de activo y de la reserva”.⁷⁰ Si el plan se desarrolla poco a poco como se supone, un soldado podría tomar varios caminos, inclusive una mezcla de estatus de reserva y reserva activa.⁷¹ A la Fuerza Aérea le conviene darle seguimiento al resultado del programa del Ejército y reconsiderar el Plan de Integración 3-1 que fue pospuesto.

Crear una fuerza diversa

La Fuerza Aérea debe crear programas de formación sólidos para inculcar la diversidad como un multiplicador de fuerza; buscar la diversidad a nivel de superficie puede ser contraproducente. Si las mujeres y las minorías son colocadas en puestos claves basándose solamente en el género o su estatus como minoría en lugar de su adiestramiento o aptitud, puede que sea más probable que fracasen y creen o reafirmen percepciones negativas. Además, esos individuos no recibirían la retroalimentación importante que necesitan para crecer como líderes. Los planes de acción deben ser sensibles a esos factores y deben preparar a los líderes a que elaboren las aptitudes básicas de todo su cuerpo de oficiales de manera que, al ser escogidos, todos puedan pasar a ocupar con confianza puestos de liderazgo.

La intervención para inculcar la diversidad en la cultura de la Fuerza Aérea se debe implementar en incrementos. Un enfoque a la prioridad de institucionalización de la *Air Force Diversity Strategic Roadmap* tiene que ver con enlazar la diversidad a la eficacia de la misión en cada circunstancia en la carrera. Esta reafirmación puede ser entrelazada en las oportunidades que se encuentran en el asesoramiento, sesiones de desarrollo profesional para oficiales y en los días de wingman (compañero). Por ejemplo, un enfoque inicial, sería un llamado para que los hombres del aire descubran sus propias ideas equivocadas o prejuicios implícitos acerca de las mujeres oficiales (o minorías).⁷² Encuestas gratis, tales como el Harvard Implicit Association Test (Prueba de Asociación Implícita de Harvard), mide los prejuicios del subconsciente a través de una prueba en línea.⁷³ Otras actividades podrían aprovecharse de estudios de casos de sitios web gratis como el (Stanford Graduate School of Business's "Leadership in Focus") (Liderazgo en Enfoque de la Stanford Graduate School of Business).⁷⁴ Esos programas podrían incluir esfuerzos concertados para crear aptitudes técnicas y de liderazgo en todos los hombres del aire.⁷⁵

Llevar a cabo sondeos

La Fuerza Aérea está bien encauzada con temas para sondeos futuros, tales como uno por venir que tiene que ver con los motivos por los cuales las mujeres abandonan el servicio activo.⁷⁶ Sin embargo, esta iniciativa podría ampliarse para incluir técnicas de crowdsourcing (sistema de innovación abierto en el que todos contribuyen). O sea, en lugar de obtener una imagen de datos cuantitativos, la Fuerza Aérea podría optar por una fuente viviente en la cual los miembros aportan motivos por los cuales las mujeres oficiales abandonan el servicio al igual que posibles soluciones. No todos los motivos son procesables, pero la información podría ampliar la apertura para que los líderes superiores elaboren mejores políticas de retención.

Imágenes de datos adicionales también resultarían útiles, tales como ampliar la medida de rendimiento del 2013 *Air Force Diversity Strategic Roadmap's* para "rastrear la cantidad/porcentaje del personal de la fuerza total que son supervisores que indican que se están desempeñando como mentores" que incluya preguntas sobre a quién están asesorando y por qué.⁷⁷ La encuesta podría incluir un hipervínculo a recursos para mentores. Otro método para capturar la incorporación de la diversidad en la cultura podría incluir utilizar preguntas sobre la diversidad y su relación con la eficacia de la misión en encuestas de evaluación del clima de la unidad ya que preguntas actuales que tienen que ver con las interrelaciones tienden a recalcar temas relacionados con la igualdad de oportunidades. La Fuerza Aérea también debería tener en cuenta darle seguimiento públicamente a las tasas de deserción en carreras saturadas tales como inteligencia y cibernética. En estos momentos, el servicio publica un análisis profundo de las tasas de deserción de pilotos, navegantes y administradores de batalla aérea solamente en su análisis anual sobre la retención de oficiales de carrera; resulta difícil comprender la deserción de individuos si las cifras no se analizan y publican.

Utilizar avatares

La labor comenzada por la Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón de utilizar avatares podría crecer para introducir la diversidad de una manera que llegue a la generación más joven. Imaginen una simulación en la cual un oficial hace las veces de una minoría o una mujer mediante un avatar en línea, tropezándose con algunos prejuicios o retos implícitos. Esto no necesariamente cambia las actitudes inmediatamente pero podría sembrar algunas semillas de empatía. Otra opción con esta tecnología tendría que ver con crear escenarios en los que los participantes se topan con problemas complejos y realistas que solamente los puede solucionar un equipo virtual diverso.⁷⁸

Conclusiones y áreas para investigaciones futuras

En este artículo se ha tratado el reconocimiento por parte de la Fuerza Aérea de la diversidad como un elemento crítico de la misión y se ha ampliado el por qué y cómo existe la divergencia entre la política y la realidad cuando se trata de la retención de las mujeres oficiales. Primero, muchas personas en la Fuerza Aérea no consideran la diversidad como un factor cuando crean equipos operacionales o resuelven problemas complejos, indistintamente de los hallazgos de las encuestas relacionadas con cómo los hombres del aire reconocen la importancia de la diversidad.⁷⁹ Segundo, las políticas de personal actuales no necesariamente conducen a la retención. En el 2013 *Air Force Diversity Strategic Roadmap* se reconoce este hecho y se han esbozado medidas para acomodar esos valores. Tercero, aunque el servicio ha creado grupos para discutir la diversidad, los programas que crean una fuerza diversa son limitados, especialmente en los campos de la educación y la orientación. La Fuerza Aérea debe considerar vías a nivel estratégico para cerrar esta brecha en la retención de mujeres oficiales—primero, buscando cambios en la política a niveles del Cuartel General de la Fuerza Aérea y del Congreso y segundo (y probablemente tome más tiempo y un liderazgo más intenso), al ir más allá de la retórica y una cultura en la que las mujeres oficiales líderes son parte normativa para lograr el éxito de la misión.

La División de Diversidad Global del Cuartel General de la Fuerza Aérea, a cargo de crear política y programas de diversidad, está comprometida con resolver los retos mencionados anteriormente. Sin embargo, una oficina pequeña con cinco integrantes permanentes no es suficiente para cambiar el curso de la cultura de la Fuerza Aérea. Su personal necesita la ayuda de los líderes de más antigüedad del servicio y del campo para crear entusiasmo acerca de la diversidad.

Crear programas eficaces necesita mucha investigación y trabajo. El objetivo es conducir a la Fuerza Aérea más allá de pautas, puntos de discusión y sitios web estáticos, todos los cuales operan mediante una metodología de extracción (pull) en lugar de una metodología de exportación (push). Además, no está claro cómo los discursos numerosos de los líderes de más antigüedad a audiencias especializadas como la Asociación Nacional para el Adelanto de Personas de Color o el Congreso se traducen en acción. Estos programas no solo se deben enfocar en aquellos en el campo sino también reiterar las lecciones en cada oportunidad educativa, desde programas de acceso hasta la capacitación militar profesional. Otro campo para más investigación, la introducción del liderazgo en la línea media, capacitaría a un grupo específico de individuos sobre la diversidad para crear un grupo de colegas—muy parecido a lo que la Fuerza Aérea hace ahora para la adaptación.⁸⁰ Por último, tal como recomendaron Samuels y Samuels, “se necesita una estructura para ayudar a los líderes a que se tornen más conscientes culturalmente de las experiencias y necesidades de los demás miembros en la organización... para destacar la manera en que las condiciones de los líderes podrían servir como anteojos e inclusive bloqueadores para crear un lugar de trabajo diverso y que incluya a todos”.⁸¹

Transformar la cultura es un esfuerzo difícil. Aunque la Fuerza Aérea ha dado grandes pasos para iniciar este cambio, necesitará como mínimo una generación de participación consistente por parte de los líderes de más antigüedad al igual que políticas y programas encaminados para hacer de la diversidad una verdadera aptitud de la Fuerza Aérea. Las medidas que el servicio tome en los próximos años marcarán la diferencia para la retención y desarrollo de individuos diversos. Sin embargo, más importante, es la meta de cambiar la actitud de toda la fuerza para que verdaderamente acoja la diversidad como un multiplicador de fuerza al lidiar con problemas cada vez más complejos. □

Notas

1. Instrucción de la Fuerza Aérea (AFI) 1-1, Air Force Culture (Cultura de la Fuerza Aérea), 7 de agosto de 2012, 11, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_cc/publication/af1-1/af1-1.pdf.

2. En el informe del 2011 de la Comisión Militar de Diversidad en el Liderazgo (MLDC, por sus siglas en inglés) se reportó que “hay posibles barreras de percepción que evitan que las minorías raciales/étnicas y las mujeres obtengan puestos claves, tales como de mando. En particular, . . . puede que ellos carezcan de suficientes conocimientos acerca de oportunidades en puestos claves, quizás porque no reciben el mismo asesoramiento o consejos acerca de puestos claves que sus colegas hombres blancos”. MLDC, *From Representation to Inclusion: Diversity Leadership for the 21st-Century; Final Report* (Desde representación a inclusión: Liderazgo de diversidad para el siglo XXI, Informe final), (Arlington, VA: MLDC, marzo 2011), 68, http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC_Final_Report.pdf.

3. “Air Force Personnel Demographics” (Demografía del personal de la Fuerza Aérea), consultado el 28 de octubre de 2012, <http://www.afpc.af.mil/library/airforcepersonnel demographics.asp>.

4. MLDC, *Officer Retention Rates across the Services by Gender and Race/Ethnicity* (Tasas de retención de oficiales en los servicios armados por género, raza / etnicidad), Documento Temático Núm. 24 (Arlington, VA: MLDC, marzo de 2010), 4, <http://www.hsdl.org/?view&did=716147>.

5. El informe de la MLDC recalca este punto mediante sus gráficas. *Military Leadership Diversity Commission, From Representation to Inclusion*, 43.

6. *Air Force Policy Directive* (Directiva de política de la Fuerza Aérea) 36-26, *Total Force Development* (Desarrollo de la Fuerza Total), 27 de septiembre de 2011, 9, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afpd36-26/afpd_36-26.pdf; y Cnel Harry Lane, jefe, División de Diversidad Global del Cuartel General de la Fuerza Aérea, Pentágono, a la autora, correo electrónico, 10 de octubre de 2012.

7. “*Air Force Diversity*” (Diversidad en la Fuerza Aérea), Fuerza Aérea de EE.UU., consultado el 24 de septiembre de 2012, <http://www.af.mil/Diversity.aspx>.

8. *Air Force Document* (AFD) (Documento de la Fuerza Aérea) 120716-024, “*US Air Force Key Talking Points, June 2012 Special Edition: Diversity*” (Puntos de discusión importantes de la Fuerza Aérea de EE.UU., edición especial de junio: Diversidad”, 16 de julio de 2012, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/2012-diversity-talking-points.pdf>.

9. General Norton Schwartz (comentarios), 102nd NAACP Annual Convention Military Awards Dinner (Cena de entrega de premios de la 102^{ava} Convención Militar Anual de la NAACP), 26 de julio de 2011).

10. MLDC, *From Representation to Inclusion*, 44.

11. Por ejemplo, dentro de la Academia de la Fuerza Aérea, la población normativa consta de hombres blancos cristianos. Cualquiera que no encaje en esa categoría no es necesariamente considerado como que pertenece intrínsecamente a esa institución y a menudo tiene que ir más allá sencillamente para justificar su membresía. Sin un esfuerzo o capacitación consciente, los grupos dominantes sencillamente no se percatan que otros tienen experiencias u opiniones diferentes a las de ellos. Tal como Steven Samuels y Dena Samuels observan, “Cuando el privilegio está normalizado, aquellos en puestos dominantes tienden a no verse a sí mismos como privilegiados y por ende corren el riesgo de pasar por alto su propio papel en perpetuar las desigualdades” o inadvertidamente “distanciarse de sus metas”. Steven M. Samuels y Dena R. Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege into Policy and Practice*” (Incorporando el concepto del privilegio en la política y la práctica), en *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces* (Las actitudes no son libres: Pensando profundamente acerca de la diversidad en las Fuerzas Armadas de EE.UU.), editores, James E. Parco y David Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, febrero de 2010), 326.

12. Tte. Cnel. Laura A. H. DiSilverio, *Winning the Retention Wars: The Air Force, Women Officers, and the Need for Transformation* (Ganando las guerras de retención: La Fuerza Aérea, las mujeres Ocpficiales y la necesidad de la transformación), Fairchild Paper (Maxwell AFB, AL: Air University Press, agosto de 2003), 36. En el 2002 la Teniente Coronel DiSilverio llevó a cabo una encuesta para su documento de investigación en la Escuela Superior de Guerra Aérea que incluía esos datos. Ella destacó que “la Fuerza Aérea puede enfocar sus iniciativas de retención en disminuir el conflicto entre tener /cuidar las familias y cumplir con sus deberes militares en lugar de hacer que la milicia luzca atractiva en comparación con oportunidades civiles. Históricamente, la Fuerza Aérea se ha enfocada en la última” (ibid.).

13. Esto no quiere decir que las mujeres son promovidas a la misma velocidad. La MLDC dejó clara la existencia de una brecha, especialmente en el Servicio de Guarda Costas y la Armada, a causa de una variedad de posibles motivos. La Armada incluye informes de rendimiento que no están redactados competitivamente y tareas compatibles. Las juntas de nombramientos y ascensos no son necesariamente uno de los motivos porque ellas trabajan bajo directrices muy claras con respecto a lo que se espera. MLDC, *From Representation to Inclusion*, 76–78.

14. Con la generación del milenio pasando a unirse a las filas de oficiales subalternos, los motivos monetarios no son necesariamente incentivos para permanecer en la milicia. En una encuesta en el 2011 administrada a oficiales subalternos (la mayoría infantes de marina y soldados y 86 por ciento hombres) se destacó que el 75 por ciento de los encuestados mencionó “problemas de gestión de personal” y el 57 por ciento mencionó “la capacidad limitada para controlar sus propias carreras” como motivos para abandonar la milicia. Aunque solamente el 4 por ciento de ellos estaban en la Fuerza Aérea, las tendencias generacionales probablemente son similares. Sayce Falk y Sasha Rogers, “*Junior Military Officer Retention: Challenges & Opportunities*” (Retención de oficiales subalternos: Retos y oportunidades) (tesis de maestría, John F. Kennedy School of Government, marzo de 2011), 11, 53.

15. Philip Ewing, “Defense Leaders Fear Military-Civilian ‘Disconnect’” (Líderes de la Defensa temen “desconexión” cívicomilitar), *Politico.com*, 20 de febrero de 2011, <http://www.politico.com/news/stories/0211/49838.html>.

16. En el mundo civil hay varios ejemplos, tales como juegos computarizados que trazaron la compleja estructura molecular de una enzima retrovirus que dejó **perplejos por años a científicos entrenados**. University of Washington, “*Gamers Succeed Where Scientists Fail: Molecular Structure of Retrovirus Enzyme Solved, Doors Open to New AIDS Drug Design*” (Jugadores tienen éxito cuando los científicos fracasan: Estructura molecular de enzima retrovirus resuelta, las Puertas se abren a un nuevo diseño de droga contra el SIDA), *ScienceDaily*, 19 de septiembre de 2011, <http://www.sciencedaily.com/releases/2011/09/110918144955.htm>.

17. Scott E. Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (La Diferencia: Cómo el poder de la diversidad crea mejores grupos, empresas, escuelas y sociedades) (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), xxv. Para este artículo, la diversidad cognoscitiva incluye la diversidad de identidad. Es decir, la socialización de la sociedad estadounidense (especialmente la militar) encaja firmemente en el cuadrante masculino de cualquier gráfica hecha por Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov. En una sociedad masculina, “los roles emocionales de género son claramente diferentes” entre los hombres y las mujeres; los valores masculinos tales como ingresos y reconocimiento son más apreciados que los valores en la sociedad femenina, tales como la importancia de “las relaciones y la calidad de vida”. A causa de esta socialización típica en la sociedad norteamericana, las mujeres también tienden a ser cognoscitivamente diversas (ellas piensan diferente) a causa de su diversidad de identidad. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Culturas y organizaciones: El software de la mente) (New York: McGraw Hill, 2010), 140–41, 151–52, 155. Aludiendo al teórico organizacional I. D. Steiner, el Dr. Scott Page destaca que la diversidad es necesaria para “*tareas conjuntas*, aquellas en las que contribuciones de todos son críticas” (énfasis en el original). Además observa que aunque la diversidad de identidad no se traduce automáticamente en éxito, cuando está ligada a la diversidad cognoscitiva y cuestiones que requieren pensamiento diverso, “la diversidad de identidad indirectamente produce mejores resultados”. Uno podría argumentar que esto es especialmente verdad en el caso de la milicia que les encomienda sus líderes y a muchos oficiales subalternos la tarea de resolver problemas que necesitan soluciones innovadoras. Page, *Difference*, xv, xxv–xxvi, 13.

18. Investigación del Credit Suisse Research, *Gender Diversity and Corporate Performance* (Diversidad de género y el rendimiento de la corporación) (Zurich: Credit Suisse, agosto de 2012), 12, 18, 19.

19. Según Frank Dobbin y Jiwook Jung, “El hecho de que la diversidad en el consejo directivo no tiene ningún efecto sobre las ganancias, sino un efecto negativo en el precio de las acciones, apoya nuestra tesis que los inversionistas institucionales pueden vender las acciones de empresas que nombran mujeres a sus consejos directivos—no porque las ganancias se vean afectadas, sino porque tienen prejuicios contra las mujeres”. Frank Dobbin y Jiwook Jung, “*Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?*” (Diversidad de género en la junta y el rendimiento de las acciones: ¿Brecha de aptitud o prejuicio de los inversores institucionales? *North Carolina Law Review* 89, no. 3 (marzo de 2011): 828, http://www.wjh.harvard.edu/~dobbin/cv/articles/2011_NCLR_Dobbin_Jung.pdf. La MLDC expresa que “si no se administra eficazmente, la diversidad. . . en realidad puede disminuir la capacidad, más frecuentemente a través de una disminución en la comunicación o más conflictos que resultan cuando algunas personas son (o se sienten) excluidas”. MLDC, *Decision Paper no. 6: Diversity Leadership* (Documento Aprobado Núm. 6: Liderazgo de Diversidad) (Arlington, VA: MLDC, febrero de 2011), 6.

20. Este tema se debe considerar para más investigación en el futuro.

21. Sgto Christopher McCullough, “*Female Engagement Teams: Who They Are and Why They Do It*” (Equipos femeninos de enfrentamiento: ¿Quiénes son y por qué lo hacen?) *Defense Video & Imagery Distribution System* (Vídeo de la Defensa y Sistema de Distribución de Imágenes), 1º de agosto de 2012, <http://www.dvidshub.net/news/92477/female-engagement-teams-who-they-and-why-they-do-it#UI3rBYbuhTw#ixzz2AeSqGXsr>. Además, consultar “*About the Cultural Support Program*” (Acerca del programa de apoyo cultural), US Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School, consultado el 4 de febrero de 2013, <http://www.soc.mil/swcs/cst/about.html>.

22. Cheryl Pellerin, “*Dempsey: Allowing Women in Combat Strengthens Joint Force*” (Dempsey: Permitir mujeres en combate fortalece la Fuerza) Departamento de Defensa de EE.UU., 24 de enero de 2013, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119100>.

23. Departamento de Defensa de EE.UU., *Population Representation in the Military Services: Fiscal Year 2011* (Representación de la población en los servicios militares: Año fiscal 2011) (Washington, DC: Office of the Under Secretary of Defense [Personnel and Readiness] (Oficina del Subsecretario de Defensa (Personal y Apresto), 2011), 2.

24. Laura Liswood, *The Loudest Duck: Moving beyond Diversity While Embracing Differences to Achieve Success at Work* (El Pato más escandaloso: Yendo más allá de la diversidad a la vez que acogemos las diferencias para lograr el éxito en el trabajo) (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), xix–xx, xxvii, 1–2, 4, 82.

25. Este promedio de 15 años plantea la cuestión de por qué las tasas de acceso en general para las mujeres han rondado el 24 por ciento (con muchas altas y bajas). Necesitamos más investigación en cuanto a ampliar el mensaje de la Fuerza Aérea para atraer más mujeres para la salud de la fuerza.

26. Department of Defense, *Population Representation*, D-20, 23.

27. Air Force Global Diversity Division, United States Air Force *Diversity Strategic Roadmap* (Hoja de Ruta Estratégica para la Diversidad en la Fuerza Aérea de Estados Unidos) (Washington, DC: Air Force Global Diversity Division (División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea), AF/A1DV, 12 de marzo de 2013), 9, 14, 15, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>.

28. Samuels y Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege*” (Incorporando el Concepto del privilegio) 322.

29. Air Force Global Diversity Division, *Diversity Strategic Roadmap*, 9–10.

30. Air Force Diversity Operations (Operaciones de Diversidad de la Fuerza Aérea), *United States Air Force Diversity Strategic Roadmap: A Journey to Excellence* (Hoja de Ruta Estratégica para la Diversidad en la Fuerza Aérea de Estados Unidos: Un Viaje hacia la Excelencia) (Washington, DC: Air Force Diversity Operations, AF/A1DV, 19 de octubre de 2010), 5, 7, <http://www.af.mil/shared/media/document/AFD-101117-010.pdf>; Lane a la autora, correo electrónico; y Tte Cnel John Yourse, Headquarters Air Force Global Diversity Division (División de Diversidad Global, Cuartel General de la Fuerza Aérea), Pentágono al autor, correo electrónico, 5 de noviembre de 2012.

31. Samuels y Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege*”, 322.

32. *Ibid.*, 327.

33. El ejemplo más reciente ocurrió cuando el General Welsh, jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, emitió un decreto para llevar a cabo verificaciones de la “salud y el bienestar” en diciembre de 2012 para cerciorarse que los espacios de trabajo eran profesionales. Estas verificaciones fueron pintadas como “cacería de brujas” contra la cultura de los pilotos de combate. El General Welsh argumentó con vehemencia, declarando que no había lugar para ciertas tradiciones en la Fuerza Aérea de hoy. No obstante, las discusiones con respecto a la cacería de brujas aún continúan en la blogósfera y en los lugares de trabajo. Gen Mark A. Welsh III, “CSAF January Letter to Airmen—Happy New Year” (Carta del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea a los hombres del aire—Feliz Año Nuevo), 2 de enero de 2013, <http://www.301fw.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123331351>.

34. AFI 36-7001, *Diversity*, 20 de julio de 2012, 4.

35. Con respecto a la abolición de la política “No Preguntes, No Respondas” (DADT, por sus siglas en inglés), Steven Samuels y el Cnel Gary Packard declararon en febrero de 2012 que “nuestro Juramento al Cargo exige que apoyemos las leyes de nuestra nación; por ende, bajo revocación, la tolerancia es la expectativa de comportamiento mínima para cada miembro del servicio. No obstante, la fortaleza militar no se basa en la tolerancia. La fortaleza requiere aceptación y, en un final, respeto e integración para todos los que se ofrecen como voluntarios para servir. Debemos valorar a nuestros colegas por quienes son y no por lo que queremos que sean”. Steven M. Samuels y Cnel Gary A. Packard, “*Repeal of DADT Makes the Military Stronger*” (La abolición de DADT fortalece a la milicia), *Air Force Times*, 6 de febrero de 2012, 24; y Dr. Steven Samuels (profesor en la Academia de Fuerza Aérea (USAF), por sus siglas en inglés), Departamento de Ciencias del Comportamiento y Liderazgo), entrevista por la autora, 17 de noviembre de 2012.

36. Yourse a la autora, correo electrónico.

37. “*Learning Philosophy*” (Aprendiendo filosofía), Princeton University Office of Human Resources, 21 de junio de 2011, <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>. Del Centro para Liderazgo Creativo, este modelo es “una pauta basada en investigación, antigua para los gerentes en formación que propone que ellos participen con tres grupos de experiencias, utilizando un índice de 70-20-10: funciones estimulantes (70%), relaciones en desarrollo (20%) y clases teóricas y práctica (10%). A pesar de la popularidad de la regla 70-20-10, la mayoría de las organizaciones aún no son ni sistemáticas ni deliberadas acerca de utilizar una combinación sinérgica de funciones-relaciones-clases teóricas para preparar a futuros líderes”. Meena Surie Wilson et al., *Grooming Top Leaders: Cultural Perspectives from China, India, Singapore and the United States* (Preparando a los líderes superiores: Perspectivas culturales de China, India, Singapur y Estados Unidos), (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, septiembre de 2011), 4, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/GroomingTopLeaders.pdf>.

38. Dr. Fil J. Arenas (profesor adjunto, Estudios de Liderazgo Organizacional, Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón) entrevistas por la autora, 11 de octubre de 2012 y 14 de diciembre de 2012.

39. El adiestramiento y la educación son incluidos como parte clave de la prioridad de desarrollo mencionada en el 2013 *Air Force Diversity Strategic Roadmap*. A pesar del progreso en introducir la diversidad a varios niveles de la acceso y los programas de educación militar profesional, aún queda trabajo por hacer. El adiestramiento y la educación deben ir más allá de estos esfuerzos y se deben recalcar en cada momento para enlazarlos con las necesidades de la misión. Mayor conocimiento e influencia en las actitudes con respecto a la diversidad comienzan con los programas de acceso de oficiales. Grandes esfuerzos han comenzado en el Centro Jeanne M. Holm para la Acceso de Oficiales y Perfecciona-

miento de Ciudadanos, que supervise todos los programas de acceso de oficiales salvo aquellos de la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. El Centro Holm introduce el concepto de la diversidad a sus cadetes y oficiales en adiestramiento, específicamente con una lección de dos horas titulada, “Administrando la Diversidad”, que emplea ejercicios de formación de equipos para abarcar los elementos y retos de estar al frente de una fuerza diversa. La USAFA ha sido la más holística y dedicada en su enfoque a la diversidad. Si bien el enfoque de la Academia aún es tener acceso a una fuerza más diversa, ha reconocido la necesidad de crear planes de acción sólidos no tan solo para diversificar su grupo de instructores sino también para adiestrarlo, ampliar las oportunidades de retención y colocar recursos que respalden sus esfuerzos. Uno de los tres principales programas PME para oficiales de la Fuerza Aérea, el que se concentra en los oficiales subalternos (Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón) cuenta con el programa más desarrollado para cumplir con la directriz del Estado Mayor de la Fuerza Aérea. Un curso en clase de 50 minutos de duración introduce el énfasis de la Fuerza Aérea en la diversidad, y un ejercicio de formación de equipos de 90 minutos de duración trata la diversidad como una consideración para formar un grupo. La Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, que se concentra en los mayores, cuenta con algunos elementos de diversidad en sus planes de estudio, inclusive un sondeo histórico opcional sobre las mujeres en la milicia; sin embargo, solamente 12 de 485 estudiantes se inscribieron en este curso en particular. En este momento, la Escuela Superior de Guerra Aérea no cuenta con ningún tema sobre la diversidad en sus planes de estudio. No obstante, el Departamento de Liderazgo está buscando formas para entrelazar la diversidad en su curso de Liderazgo Estratégico Conjunto al igual que en su sondeo de liderazgo 360 para la clase del Año 2014; este esfuerzo incluiría administrar la prueba Harvard *Implicit Bias* (Prejuicio Implícito). Ver División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 14; Dr. Charles Nath III (director de planes de estudio, Centro Holm), entrevista por la autora, 19 de octubre de 2012; *USAFA Diversity Plan* (Plan de Diversidad de la USAFA) (Colorado Springs, CO: USAFA Diversity Office, junio de 2009), 2–3, 14, <http://www.usafa.edu/superintendent/diversityoffice/links/AFD-110316-012.pdf>; Arenas, entrevista, 11 de octubre de 2012; Dra. Mary N. Hampton (decana adjunta académica, Escuela Superior de Comando y Estado Mayor / DEA), entrevista por la autora, 1º de noviembre de 2012; Coronel (USAF, retirado) Gene Kamena (antiguo presidente adjunto, Escuela Superior de Guerra, Departamento de Liderazgo y Guerra) entrevista por la autora, 5 de noviembre de 2012.

40. División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 14.

41. Los programas de asesoramiento se pueden encontrar en MyEDP, MyODP o MyCDP, en el Portal de la Fuerza Aérea. AFI 36-3401, *Air Force Mentoring* (Asesoramiento en la Fuerza Aérea), 1º de junio de 2000, tomó 13 años reemplazarla; Manual 36-2643 de la Fuerza Aérea, *Air Force Mentoring Program* (Programa de Asesoramiento de la Fuerza Aérea) fue difundido el 1º de mayo de 2013.

42. Jolynn Shoemaker y Jennifer Park, *Progress Report on Women in Peace & Security Careers: US Executive Branch* (Informe sobre el progreso de las mujeres en carreras de paz y seguridad: Poder Ejecutivo de EE.UU.), WIIS Leadership Series (Washington, DC: Women in International Security, [2011]), 4, http://csis.org/files/publication/110726_WIIS_ProgressReport_ExecBranch_fnl.pdf.

43. En aras de la plena revelación, observen que la autora es miembro de la junta de AcademyWomen, el vehículo patrocinador. Además, AcademyWomen también patrocina programas de liderazgo para cadetes y guardiamarinas femeninas, hombres y mujeres veteranos y cónyuges militares.

44. Estos individuos se reúnen virtualmente, por teléfono/correo electrónico/Skype o en persona. En este momento, el programa está restringido en su mayoría a mujeres asesorando a mujeres con alguna inclusión de asesores masculinos de más antigüedad (mayores comandantes (O-4) y más). “*Our eMentor Programs*” (Nuestros programas eMentor), consultado el 12 de noviembre de 2012, <http://www.ementorprogram.org/pages/programs>; y Stefanie Goebel, directora del Programa de Liderazgo eMentor, a la autora, correo electrónico, 27 de noviembre de 2012.

45. *NavyWomen eMentor Leadership Program: Year 3; Year End Assessment Report, 2010–2011* (Programa de liderazgo eMentor para mujeres en la Armada: Informe de evaluación de fin de año, 2010-2011), (Washington, DC: Department of the Navy, n.d.), 8. Datos preparados por Magnolia, Inc., como evaluación de terceros de los servicios de *AcademyWomen*, Archivos de *AcademyWomen*.

46. Cuando se extrapola toda la población de los participantes en el programa, los 12 individuos que expresaron en la encuesta que el programa “impactó de manera positiva su decisión de permanecer en uniforme” representa 60 participantes del programa. Retener esos 60 miembros significaría un total de \$4.35 millones de rendimiento sobre la inversión (el programa cuesta aproximadamente \$200,000) cuando uno toma en cuenta los costes de reemplazo tales como reclutamiento y adiestramiento. *NavyWomen eMentor Leadership Program*, 22, 27; y Stefanie Goebel, directora del Programa de Liderazgo eMentor, a la autora, correo electrónico, 29 de enero de 2013.

47. *Air Force Diversity Operations, Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2010), 14.

48. Liswood, *Loudest Duck*, 27.

49. El Comité de Diversidad de la Fuerza Aérea, organizado en diciembre de 2010. Una sesión trimestral es copresidida por el secretario de la Fuerza Aérea y el jefe de recursos humanos de la Fuerza Aérea para “ofrecer asesoramiento sobre temas relacionados con la política de diversidad y la supervisión estratégica a largo plazo y las perspectivas”. Lane a la autora, correo electrónico. Además, un oficial jefe de diversidad fue contratado en la Academia de la Fuerza Aérea a inicios del 2011, y varias encuestas se han llevado a cabo o se han planificado, incluyendo una Encuesta sobre Decisiones de la Carrera del Centro de Personal de la Fuerza Aérea (AFPC, por sus siglas en inglés) en noviembre de 2011 para entender mejor por qué los individuos abandonan/permanecen en la Fuerza Aérea (los resultados están pendientes) y

una encuesta conjunta planificada de la Oficina de Relaciones Públicas de la Fuerza Aérea y el AFPC para analizar el problema específico de retener mujeres. Por último, en una pauta oficial del 2012 en la forma de la AFI 36-7001, *Diversity* (Diversidad), y la AFI 1-1, *Air Force Culture* (Cultura de la Fuerza Aérea), fue difundida en el verano de 2012. Lane a la autora, correo electrónico.

50. Air Force Global Diversity Division, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 15.

51. Los líderes de la Fuerza Aérea deben permanecer vigilantes al problema de aumentar la diversidad porque dormirse en los laureles podría desencadenar una reincidencia inadvertida. Youse, entrevista.

52. Samuels y Samuels, "Incorporating the Concept of Privilege," 323.

53. La Teniente Coronel DiSilverio trató tres recomendaciones de política, inclusive los valores identificados por mujeres, en su Artículo Fairchild, *Winning the Retention Wars* (Ganando las guerras de la retención).

54. *Ibid.*, 42.

55. Oficina General de Contabilidad de EE.UU., *Military Personnel: Longer Time between Moves Related to Higher Satisfaction and Retention* (Personal Militar: Mayor tiempo entre traslados relacionados con más satisfacción y retención), GAO 01-841 (Washington, DC: US General Accounting Office, agosto de 2001), 2, 17, <http://www.gao.gov/new.items/d01841.pdf>.

56. Erik Holmes, "Slowing PCS—Fewer Moves Will Save Millions, Boost Unit Efficiency, Leaders Say" (Demorando los cambios permanentes de estación—menos traslados ahorrará millones, aumentará la eficacia en la unidad, dicen los líderes), *Air Force Times*, 23 de octubre de 2006.

57. DiSilverio, *Winning the Retention Wars*, 43. Según DiSilverio, "De los 3,795 oficiales que completaron una encuesta del AFPC en 1999 acerca de permanecer de 5 a 12 años en una base permanente". (*ibid.*).

58. AFI 36-2110, *Assignments* (Asignaciones), 22 de septiembre de 2009, 343.

59. DiSilverio, *Winning the Retention Wars*, 45.

60. *Ibid.*, 46.

61. *Duncan Hunter National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2009* (Ley Duncan Hunter de Autorización de la Defensa Nacional para el Año Fiscal 2009, Ley Pública 110-417, 110th Congreso, 2ª Sesión, 14 de octubre de 2008, sec. 533(a)(1).

62. *Ibid.*, sec. 533(c).

63. Ley de Autorización de la Defensa Nacional para el Año Fiscal 2012, Ley Pública 112-81, 112th Congreso, 1ª Sesión, 31 de diciembre de 2011, sec. 531.

64. Específicamente, la Armada indicó que "durante el periodo de servicio inactivo en la IRR [*Individual Ready Reserve*] (Reserva Lista Individual), al miembro se le ofrecen beneficios de salud TRICARE completos (del servicio activo) para ellos y sus dependientes, un salario mensual de 2 veces 1/30avo de su salario básico, y un traslado al territorio continental de EE.UU. (CONUS, por sus siglas en inglés) a un lugar de su preferencia durante su participación en el programa piloto. Todos los participantes del programa regresarán al servicio activo al final del periodo prescrito y contraerán dos meses de servicio obligatorio (OBLISERVE, por sus siglas en inglés) de dos meses por cada mes de participación en el programa además de cualquier OBLISERVE existente que se le deba a la Armada". NAVADMIN 089/12, "Career Intermission Pilot Program Extension" (Extensión del programa piloto de intervalo en la carrera) 16 de marzo de 2012, <http://www.public.navy.mil/bupers-npc/reference/messages/Documents/NAVADMINS/NAV2012/NAV12089.txt>.

65. El programa del Servicio de Guardacostas está abierto a hombres y mujeres, oficiales y suboficiales. Los individuos pueden ausentarse durante sus carreras por un periodo de 24 meses por vez sin salario. Esos individuos escogen o bien afiliarse o no con la Reserva y regresar al trabajo es un proceso bastante directo. Inicialmente una sola oportunidad durante la carrera, fue modificada en el 2009 para ser disponible dos veces durante la carrera de un individuo. ALCOAST 299/09, "Update to Temporary Separation and Care of Newborn Children Policy" (Actualización a la política de separación temporal y cuidado de recién nacidos), 19 de mayo de 2009, <http://www.uscg.mil/announcements/ALCOAST/alcoast299-09.txt>; y Guardacostas de EE.UU., Instrucción del Comandante M1000.4, *Military Separations* (Separaciones militares), septiembre de 2011, 1-177-1-179.

66. Alrededor de 407 oficiales de la Guardia Costera (7.4 por ciento de la fuerza) se separan cada año. De éstos, alrededor de 125 son elegibles para una separación temporal (30.7 por ciento) y 59 de ellos (47.2 por ciento) participó. Ni la tasa de retorno para este programa (alrededor del 17 por ciento de aproximadamente 44 oficiales participantes) ni la tasa de promoción han sido elevadas hasta ahora, pero la Guardia Costera sigue dedicada ya que inclusive una tasa de retorno pequeña ofrece una manera de retener individuos de calidad. *TempSepStats Excel Spreadsheet*, LCDR Micah Acree, US Coast Guard Workforce Forecasting and Analysis (CG-12A) Officer Team, Washington, DC, a la autora, correos electrónicos, 23 y 25 de octubre de 2012.

67. Youse, entrevista.

68. DiSilverio, *Winning the Retention Wars*, 49.

69. Michael Donley, secretario de la Fuerza Aérea, "Rebalancing the Total Force: Leveraging Reserve Strengths for Changing Global Realities" (Rebalanceando la Fuerza Total: Aprovechándose de las fortalezas de la Reserva para cambiar las realidades globales), (comentarios en la Conferencia 2011 de Líderes Superiores de la Reserva, Washington, DC, 16 de mayo de 2011), http://european-security.com/n_index.php?id=6082.

70. Cámara de Representantes y Senado de EE.UU., *The United States Army Reserve 2012 Posture Statement: An Enduring Operational Army Reserve; Providing Indispensable Capabilities to the Total Force* (Declaración 2012 de la postura de la Reserva del Ejército de EE.UU.: Una Reserva del Ejército operacionalmente duradera; ofreciendo capacidades indispensable para la Fuerza Total), 112^{avo} Congreso, 2ª Sesión, marzo de 2012, ii.

71. Ibid., 13.

72. El prejuicio inconsciente o “errores mentales” pueden influenciar la opinión de inclusive la mayoría de oficiales con buenas intenciones. Tal como destaca el psicólogo Roger Shepar, “El intelecto está completamente impotente” cuando se trata del hecho de que las “opiniones inconscientes puede que a menudo estén erradas” al lidiar con la diversidad. Corydon Ireland, “Mahzarin Banaji Looks at Biology of Bias” (Mahzarin Banaji analiza la biología del prejuicio”, *Harvard Gazette*, 11 de octubre de 2007, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2007/10/mahzarin-banaji-looks-at-biology-of-bias/>).

73. “Project Implicit” (Proyecto Implícito), Harvard University, consultado el 6 de octubre de 2012, <https://implicit.harvard.edu/implicit/>.

74. “Bringing Leadership Lessons to the Classroom . . . and the Boardroom” (Trayendo lecciones de liderazgo al salón de clases... y a la sala de conferencias), Stanford Graduate School of Business, consultado el 6 de octubre de 2012, <http://www.gsb.stanford.edu/cldr/teaching/leadershipinfocus.html>.

75. Parte de desarrollar la aptitud es garantizar que los líderes son neutrales al género cuando se trata de seleccionar individuos para ciertos puestos. Uno puede comprobar un ejemplo poderoso de este principio cuando se disfruta de éxito en el mundo civil. Por varias décadas, los paneles de audición en las orquestas han hecho grandes esfuerzos por superar el sesgo de género. Los paneles consideran que los futuros músicos lo harán sin ver a los candidatos inicialmente. Llegarán a tales extremos de hacer que los hombres escolten a las candidatas de manera que la candidata suene como un hombre al caminar. Al equilibrar el campo de juego, el panel se enfoca solamente en la calidad de la música. Según el estudio, “Cálculos basados en la muestra de la lista indican que las audiciones a ciegas puede que sean responsables del incremento del 25 por ciento en el porcentaje de músicos en una orquesta que son mujeres”, Claudia Goldin y Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians” (Orquestando la imparcialidad: El impacto de audiciones “a ciegas” en las mujeres músicos) *PAmerican Economic Review* 90, no. 4 (septiembre de 2000): 715–41.

76. Lane a la autora, correo electrónico.

77. Air Force Global Diversity Division, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 14.

78. Arenas, entrevista, 11 de octubre de 2012.

79. La “January 2012 Internal Communication Assessment Group Diversity Survey of Airmen” (Encuesta de Diversidad de los Hombres del Aire de enero de 2012 del Grupo de Evaluación de la Comunicación Interna) [reveló que]: 86% opina que la Fuerza Aérea está haciendo una buena/excelente labor creando la diversidad a lo largo de la Fuerza Total; 75% está de acuerdo que es importante para la Fuerza Aérea atraer, reclutar, formar y retener una fuerza labora diversa; 61% opina que los líderes de la Fuerza Aérea están comprometidos con mejorar la diversidad”. Las encuestas no muestran cómo se estructuraron las preguntas, pero las siguientes estadísticas revelan más sobre la experiencia personal del autor: “61% ciento no ha leído sobre o escuchado acerca de las iniciativas de diversidad discutidas por los líderes superiores; 40% comprende la definición de diversidad de la Fuerza Aérea”, AFD 120716-024, “US Air Force Key Talking Points” (Puntos de discusión importantes de la Fuerza Aérea de EE.UU.).

80. Muchas gracias a Kimberly Streeter por esta idea.

81. Samuels y Samuels, “Incorporating the Concept of Privilege”, 323.



La Coronel Suzanne M. Streeter, USAF, es Oficial de Inteligencia superior con 18 años de experiencia en inteligencia operacional en todos los niveles de la Fuerza Aérea, inclusive cuenta con experiencia de estado mayor en el Cuartel General de la Fuerza Aérea. Recientemente, fue estudiante de la Escuela Superior de Guerra Aérea. Anteriormente, fue vice comandante del 548^{avo} Grupo de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento, Base Aérea Beale, California, que incluía 1,200 militares y civiles que participaban en el procesamiento rápido, análisis, fusión y reportaje de información de inteligencia recopilados por U-2, RQ-4, MC-12, MQ-1 y aeronaves de reconocimiento, MQ-9, apoyando las fuerzas militares tácticas, comandantes regionales y prioridades nacionales a nivel mundial. Además, fue Directora de Operaciones y Comandante de Escuadrón. Entre sus despliegues se encuentran traductora para la Operación *DECISIVE ENDEAVOR*, Oficial a Cargo del Grupo de Servicios Criptológicos en el Centro Combinado de Operaciones Aéreas y Espaciales y Oficial a Cargo de organizar el primer escuadrón expedicionario de aprovechamiento de inteligencia en el país en apoyo a la Operación Libertad Duradera.