

Desafíos de la cultura organizacional militar frente al acoso y abuso sexual



Dra. Rosita Chacón Castro, Msc.

Mayor de Justicia en Servicio Pasivo
Académico de Número y Fundadora de la Academia
Nacional de Historia Militar de Ecuador



Capitán Stefania Naranjo, FF.AA. de Ecuador.
Misión en Sahara Occidental, 2024.

Las fuerzas armadas tienen la misión fundamental de la defensa de la soberanía y la integridad territorial. En las últimas décadas y frente a las transformaciones sociales y políticas, han tenido que adaptarse a los cambios y nuevos escenarios de actuación. El incremento de mujeres en las filas militares es parte de estos procesos de cambio, y no solo es cuantitativo¹ sino también en cuanto a las funciones que cumplen dentro de las estructuras militares. Esta incorporación es considerada como un aspecto positivo tanto para la institución como para la sociedad; sin embargo, afronta desafíos que requieren de observación y reflexión crítica. Uno de ellos es el tema de acoso y abuso sexual dentro de las filas militares, que constituyen actos graves de indisciplina que limitan el pleno desarrollo de la carrera militar.

El acoso y abuso sexual en las filas militares es un tema complejo de abordar por las particularidades institucionales. Este análisis tiene por objeto exponer algunas de las cuestiones que requieren de observación, tal como es el papel que juega la cultura organizacional militar y los efectos sobre ella.

La organización militar

Para entender la cultura organizacional (institucional) militar es necesario observarla desde dos planos: *la visión militar*, que promueve la cohesión de sus miembros y el compromiso con la institución a través del cumplimiento de principios y valores; y *la visión desde los derechos humanos*, que constituyen el marco sobre el que se diseñan o deberían diseñarse las prácticas institucionales.

En el contexto de la cultura organizacional militar, la problemática del abuso o acoso sexual se vincula con dos aspectos importantes: las relaciones desiguales de poder y toma de decisiones, y la subordinación al mando y al superior militar. Dentro de este ámbito laboral, la vida militar se desarrolla sobre la base del respeto a la jerarquía, al grado militar y la obediencia. De allí que la investigación sobre estos temas resulte una tarea difícil de asumir, salvo que seas *“mujer militar”*. Lo cual facilita entender de mejor manera ciertas conductas poco visibilizadas, como por ejemplo cuando el acoso proviene de otra mujer militar (entre pares), asumiendo que la violencia de género proviene principalmente de los hombres, como una práctica naturalizada y *“casi... casi”* aceptada, pero cuando se produce entre mujeres militares no se la considera lesiva y más bien se opta por una evaluación psicológica o tratamiento médico, que generalmente recae sobre la víctima de menor grado jerárquico.

¹ Chacón, Rosita. *Historias de vida de mujeres militares: 30 años*. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Quito, Año 2021, págs. 38-42.



Capitán Amanda Escobar, FF.AA. de Ecuador, Instructora de cadetes, Escuela Superior Militar Eloy Alfaro, Ejército de Ecuador.

En la cultura organizacional militar la jerarquía, el grado militar, y la disciplina, se entrecruzan y conectan entre sí, debido a que fomentan la buena conducta/disciplina individual y colectiva del personal militar, el desempeño profesional y el fortalecimiento institucional. Valores como la cohesión institucional, el espíritu militar y el honor, sustentados en la disciplina militar entendida como la observancia y sujeción irrestricta al ordenamiento jurídico vigente, y el acatamiento oportuno e integral a las órdenes legales y disposiciones impartidas, aportan al cumplimiento de la misión constitucional.

Desde lo operacional, los derechos humanos limitan el ejercicio del poder y la discrecionalidad, así como cualquier desborde o extralimitación en el ejercicio de sus funciones por parte de los agentes del Estado que pudieran incumplir los principios y valores militares, la moral objetiva y la ética profesional. Algunos están escritos, pero no con claridad o son ambiguos, pese a que constituyen una práctica de la cotidianeidad como, por ejemplo: violencia simbólica y psicológica², salud sexual y reproductiva, vida familiar. Esos derechos pueden en la práctica quebrantarse, porque al momento de su aplicación en el régimen interno, en el empleo en las operaciones militares o al interior de los cuarteles militares con sus compañeros/as de armas, intervienen en definitiva personas y sus decisiones. Adicionalmente, responderán disciplinariamente sobre su comportamiento individual, por acciones u omisiones que constituyen faltas disciplinarias tipificadas legalmente, asumiendo su responsabilidad en el marco de las circunstancias atenuantes y agravantes.

Particularmente, persiste la preocupación en torno a los temas de las relaciones interpersonales y las formas de interactuar entre superiores, iguales y subalternos, en las que el trato debe ser digno, pero diferenciado horizontal y verticalmente. En algunos casos, puede ejercerse violencia

² Chacón, Rosita. *Mujer Militar: su inclusión en las Fuerzas Armadas*. Ministerio de Defensa Nacional. Quito, 2016, págs. 109-118. Disponible en <https://cehist.mil.ec/index.php/publicaciones-2/libros/coleccion-ejercito-ecuadoriano-2/advert/168-mujer-militar-su-inclusion-en-las-fuerzas-armadas>

de género, discriminación, abuso o acoso sexual o laboral, en los términos previstos por la Organización Internacional del Trabajo³ que ejemplifica ciertos comportamientos o acciones, con efectos jurídicos, que pueden considerarse como abusos o acoso sexual en contra del personal militar femenino. Lo citamos aquí de forma parafraseada y reajustados al ámbito laboral militar:

- *De manera física*: acercamientos y tocamientos innecesarios (palmaditas en el hombro o espalda); contacto físico no deseado; petición de favores sexuales; manoseos, jalones o pellizcos en forma sexual; poseer, realizar o difundir material pornográfico.
- *De manera verbal*: llamadas a horas no laborales e inclusive al domicilio; insinuaciones con connotación sexual; fisgonear sobre su forma/modo de vida.
- *De forma no verbal*: violencia simbólica (velada/zona gris); juicios de valor negativos; observaciones y miradas molestas; bromas y gestos sexualizados; propagar rumores sexuales acerca de la víctima.

Por lo general, la base legal que regula la disciplina de las Fuerzas Armadas prevé el régimen disciplinario para el personal militar que por acción u omisión incumple las disposiciones y obligaciones legales y la normativa interna. El personal asume así una responsabilidad administrativa disciplinaria en caso de contravenir este régimen disciplinario, y podría ser sancionado con arresto y hasta separación del servicio activo. Sin perjuicio de las acciones civiles o penales que devinieran de esas inconductas. A título de ejemplo, citaré las faltas disciplinarias tipificadas y clasificadas como leves, graves o atentatorias más relevantes que constan en la legislación militar ecuatoriana (Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas LOPDFA-2023, artículos 193 a 196⁴), a saber :

- Burlarse, usar términos discriminatorios por razones de raza, etnia, homofóbicos, impropios, ofensivos, descomedidos, misóginos o ejecutar ademanes o gestos que tiendan a menoscabar la dignidad de los subordinados o la autoridad de un superior militar.
- Dirigirse a un subordinado, docente, servidor o trabajador público empleando sobrenombres o usando términos ofensivos.
- Hacer comentarios o críticas ofensivas sobre el personal militar empleando para ello cualquier medio de comunicación, redes sociales u otros medios de difusión colectiva.
- Realizar insinuaciones con connotación sexual.
- Incurrir en acciones que constituyan abuso o acoso sexual o laboral en contra del personal militar o servidores de la Institución Militar, debidamente comprobadas.

³ Organización Internacional del Trabajo. *Género, salud y seguridad en el trabajo*. Hoja informativa 4: “El hostigamiento o acoso sexual”. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf

⁴ Disponible en https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/LEY-ORGANICA-DE-PERSONAL-Y-DISCIPLINA-DE-LAS-FUERZAS-ARMADAS_ene_2023.pdf



Capitán Carla Sánchez, FF.AA. de Ecuador, misión en República Centroafricana, 2024.

La inclusión de la perspectiva de género

A fin de mejorar la interpretación y la aplicación de los derechos de las mujeres militares, sin sesgos ni distorsiones, es necesario considerar la participación y rol diverso de las mujeres en la vida militar, que además de los roles tradicionales (como en las unidades de combate, de apoyo al combate y de apoyo de servicio de combate) participan también en actividades y tareas administrativas, tecnológicas, logísticas y de abastecimientos. También, en el empleo y despliegue en las operaciones militares coordinadas, conjuntas, combinadas y complementarias; en misiones de paz y ayuda humanitaria; desminado humanitario (minas antipersonales); combate urbano (terrorismo y antiterrorismo); ciberdefensa; gestión de riesgos; o tareas ante desastres naturales, entre otras.

Ante la diversidad de roles que desempeña la mujer militar y en los que podría desempeñarse, el fortalecimiento en los procesos de inclusión es fundamental, así como garantizar un ambiente laboral óptimo donde prime el profesionalismo y respeto mutuo. Para ello, es necesario generar mecanismos más inclusivos y con altos estándares de conducta y de disciplina, promover acciones concretas transversales en todos los procesos de formación (reclutamiento, llamamiento, ingreso y selección) y en los procesos de educación militar de perfeccionamiento y capacitación. Ello incluye el diseño de las mallas curriculares, cuerpo de docentes militares titulados de cuarto nivel, rigor académico y de observancia de la normativa interna con perspectiva en derechos humanos y enfoques de igualdad: género, discapacidad, interculturalidad, intergeneracionalidad y movilidad humana, como elementos de promoción y a la vez de fortalecimiento y prevención de futuras y potenciales vulneraciones. De la misma forma, establecer mecanismos de prevención y respuesta y rendición de cuentas ante casos de acoso y abuso sexual dentro de las filas militares.

Acoso y abuso sexual en el contexto de una cultura institucional militar

Si bien es cierto que normas, política pública, resoluciones, acciones afirmativas, protocolos y buenas prácticas institucionales de género no cambian por sí solas la realidad de las instituciones, sí contribuyen a mejorarla. Sin embargo, dichas iniciativas deben ir a la par del mejoramiento de la cultura organizacional, lo cual a su vez transformará positivamente las conductas, comportamientos, patrones y prácticas internas. En la actualidad, las mujeres están apropiadas del ejercicio de sus derechos, pese al riesgo de estar más expuestas a embates y hostilidades de ciertas actitudes que puedan persistir, como por ejemplo ser juzgadas por ser mujer, por pensar distinto o por ocupar un espacio que compite con el que habitualmente ocupaban los hombres.

Por otra parte, las políticas públicas sectoriales de género necesitan ser complementadas con la implementación de estrategias para materializar y operativizar las normas. Ello evita que queden únicamente como documentos declarativos y que, antes bien, permitan conocer objetivamente las variables / causas reales de temas que están aquejando a las instituciones militares. Por ejemplo, deserciones de aspirantes femeninas a oficiales y tropa en las escuelas de formación militar; razones por las cuales mujeres militares profesionales presenten su baja voluntaria una vez cumplido el tiempo mínimo de servicio activo; o bajas prematuras aceleradas (abandono). La implementación efectiva de estrategias permitirá conocer si las razones están asociadas a aspectos sensibles como conflictos de liderazgo y/o mando, cambio de funciones, cursos y ascensos, vacantes orgánicas y cupos anuales, incidencia de la familia y los hijos, condiciones y ambiente laboral, violencia de género, estado de salud o discapacidad, etc.

En definitiva, evaluar los aspectos que inciden en la adaptación del personal militar femenino a las normas y exigencias profesionales, y cuánto pueden influir ciertas malas prácticas institucionales (violencia simbólica) que en ocasiones se han invisibilizado, como por ejemplo criterios desafortunados, distorsionados o discrecionales y comportamientos simbólicos discriminatorios, que logren evadir el control normativo, administrativo y disciplinario de los superiores jerárquicos.

En este contexto, una de las cuestiones a resaltar es que, en la mayoría de países de la región latinoamericana, el abuso o acoso sexual o laboral en la cultura organizacional militar está previsto en las legislaciones militares, en concordancia con las normas nacionales en general. Ello ha permitido que las mujeres militares presenten denuncias, quejas o peticiones (solicitudes) formales relacionadas con violencia de género. Más información sobre el tratamiento de casos permitirá también arribar a conclusiones; de allí, la importancia de promover un proceso sostenido de planes y programas que favorezcan la implementación de la política pública inclusiva y preventiva. Conocer mayores datos sobre casos de abuso o acoso sexual o laboral es una tarea complicada; en algunos casos no se cuenta con datos duros, en otros, el tema puede no ser prioridad y hechos de violencia pasan desapercibidos; las presuntas



Teniente de Aviación Cinthya Cofre, FF.AA. de Ecuador. Radar de Manta.

víctimas no siempre denuncian a sus acosadores / agresores, por ese miedo mediático (grabaciones, videos o audios obtenidos ilegalmente -a escondidas- por el agresor, dejando que la víctima sea la única interlocutora partícipe activa) y diatriba hostil en su contra, a la par de ser ofendidas, descalificadas, desacreditadas, humilladas, sujetas a comentarios despreciativos que ponen a la víctima en posición de inferioridad y desventaja.

Desde mi experiencia fáctica y académica, las mujeres exponen sus testimonios (casos), aprovechando la oportunidad de libre expresión en los talleres, conversatorios, mesas de trabajo, encuestas anónimas, cuestionarios presenciales o virtuales, entrevistas únicas y/o grupos focales de género, en que manifiestan que existe un lenguaje sexista y/o con doble intención, gestos corporales inapropiados, lenguaje paternalista y velado, hostigamiento psicológico, jerga machista, adicionando las expresiones de cuestionamiento a su apariencia física, aptitud para el servicio militar, desempeño profesional, salud sexual y reproductiva, como las formas más frecuentes de abuso o acoso sexual o laboral, generando un umbral (franja) de violencia que incomoda a la mujer militar. Frente a lo cual se recomienda como medida “*informar*” (*dar parte*) al inmediato superior. Como primera medida debería evitarse en lo posible una *relación de mando directo o indirecto* o, el contacto con el personal masculino o femenino que presenta este tipo de comportamientos insensibles, indiferentes e indolentes frente al sufrimiento de una compañera de armas y, una inexplicable animadversión y hostilidad por parte de algunas mujeres militares, evidenciando una falta de solidaridad de género.

De ahí la pertinencia de una reflexión autocrítica, para tener una apreciación objetiva y una conexión real y empática con estos casos de abuso o acoso sexual y con toda forma de violencia contra las mujeres en los espacios laborales, para conocer de cerca las versiones de quienes están involucrados. Así se permitirá activar oportunamente los protocolos de atención e

intervención, los sistemas y rutas de protección, y las redes de contención; así también, los mecanismos que protejan y acompañen a la víctima/denunciante, para prevenir amenazas o intimidación a su integridad personal o, peor aún, ser objeto de represalias. Pero, sobre todo para que hechos como estos no se vuelvan a repetir; porque si no se toman acciones o mecanismos oportunamente cuando se constata que la violencia es sistemática y recurrente, la onda expansiva puede tener un alcance inesperado y, puede terminar, como ya ha sucedido, con disculpas públicas y medidas de reparación (simbólicas), dispuestas vehementemente por los operadores de la justicia.

En consecuencia, la implementación de mecanismos de recepción de denuncias, quejas o peticiones formales es fundamental. Ello permite visibilizar y sensibilizar sobre la complejidad que conlleva este tipo de situaciones (donde la víctima es la única visible y el acosador es el gran ausente), en razón de que las víctimas suelen sentir una gran soledad y sentirse indefensas ante sus agresores que las consideran “*desleales con los bodys*” (*compañeros militares*). Sumado a la confianza en el manejo técnico de la investigación del caso, que les asegure credibilidad, confidencialidad, privacidad y no revictimización. Lo contrario hace que se desanimen y decaigan y, más bien opten por no denunciar y guardar silencio, con la esperanza de que en algún momento existan las garantías y condiciones para denunciar. Lo que significa, en la práctica, un retroceso en derechos y en los avances de género que han sido alcanzados.

Conclusión: consideraciones para países contribuyentes de tropas a las operaciones de paz

La idea de masculinidad y fortaleza física es muy importante en las filas militares, porque su formación, entrenamiento y empleo operacional está concebido y ligado intrínsecamente a los conflictos armados (guerra convencional y asimétrica). Éstos necesitan fundamentalmente de una fuerza militar regular con excelente condición física; pero debido a los escenarios de beligerancia y/o crisis humanitaria que golpea de distintas formas a la población civil en los que se despliega las operaciones de paz, el personal militar realiza una multiplicidad de tareas, entre ellas la protección de la población civil. Ese contacto directo con las comunidades hace que la incorporación e incremento de las mujeres militares en las operaciones de paz sea uno de los objetivos a alcanzar.

De ahí que particularmente las damas militares que pertenecen a las armas de Inteligencia, Ingeniería y Comunicaciones, así como las peacekeepers/pacificadoras (capacitadas en el contexto histórico, legal y cultural de la zona de despliegue) que conforman contingentes / componentes militares y que conocen esas realidades en territorio, contribuyen a generar un ambiente de confianza y empatía con la población e interactúan mejor con otras mujeres. Porque son únicas en el apoyo a campañas y acciones sociales de salud sexual y reproductiva, socorro y ayuda a las víctimas de violencia de género, utilizando los mecanismos de diálogo



Cabo Primero de Música Paulina Arévalo, FF.AA. de Ecuador.

y de mediación que conocen bien y que, por su formación, perfeccionamiento y capacitación militar, han desarrollado ciertas destrezas y habilidades que las empoderan. Adicionalmente, este vínculo generado entre mujeres propicia y promueve *“redes de alerta temprana”*, que anuncian peligros y amenazas y son fuentes de información para transformarla en inteligencia, ayudan a monitorear e informar sobre los escenarios hostiles, tareas y actividades; y que podrían ser fortalecidas en los niveles operativos y tácticos, inclusive en pelotones y patrullas.

El desempeño profesional y eficaz en una misión de paz enfrenta situaciones complejas derivadas del contexto en donde está desplegada la misión, como la violencia sexual que además de ser una táctica de guerra en donde prima la supremacía machista y patriarcal, se utiliza para humillar, castigar, conseguir información privilegiada, destruir y eliminar al “enemigo”, minar la moral de las tropas, porque esas acciones violentas, empañan y deslegitiman su empleo y despliegue. De ahí, es inevitable crear un entorno protectorio para las mujeres y las niñas, niños y adolescentes vulnerables en los niveles operativo y táctico, porque algunas de las víctimas deben ser llevadas a instituciones de salud y sanitarias, siempre privilegiando el consentimiento y conocimiento de lo que va a pasar con ellas. Es entonces que surge la espontaneidad y reconocimiento de la población civil con las mujeres militares: se identifican entre sí, guardando en todo momento la confidencialidad y privacidad, previniendo y reduciendo los daños y menor afectación.

Los altos estándares de profesionalismo y disciplina en una misión de paz deben promoverse no solamente en el contacto con la población civil, sino también dentro de los contingentes. La ocurrencia de casos de acoso y abuso sexual, además de dañar la imagen del país contribuyente, pone en riesgo el cumplimiento eficaz de los objetivos altruistas que persigue la misión, como es promover la paz y la seguridad en las poblaciones de acogida. Al respecto, las Naciones Unidas ha establecido las llamadas diez reglas del *“Código de Conducta Personal para los Cascos Azules”*, que establece las consecuencias de su incumplimiento, las mismas que dependen de la gravedad de la conducta de los expertos, observadores o pacificadores

militares, a saber: acción disciplinaria interna (censura verbal o escrita, multas, detención); repatriación / terminación del contrato (militar o civil, según corresponda); procedimientos penales (en el país anfitrión, justicia local); responsabilidad financiera (daños o pérdidas negligentes de propiedad de Naciones Unidas)⁵.

Lo referido, no hace más que recordar que es necesario fortalecer la operacionalización de la Resolución 1325 y resoluciones complementarias de las Naciones Unidas, que reconocen el impacto diferenciado y desproporcionado que los conflictos armados tienen sobre la población femenina, que debe aumentarse la representación de la mujer en operaciones de paz y ayuda humanitaria. Así como también la implementación de los Planes de Acción Nacional, que constituyen una oportunidad para visibilizar las acciones prácticas que los países asumen a fin de efectivizar las políticas públicas referentes al respeto y promoción de los derechos de las mujeres.

Colabora a todo ello, y a esta participación en las operaciones de paz, reflexionar sobre los temas aquí planteados de una manera orgánica y sistemática, de forma tal de preparar a la institución para las misiones que se tienen por delante. La inclusión de la mujer va más allá de permitir su ingreso; debemos reflexionar sobre cómo garantizar su permanencia en las filas militares, para alcanzar su “Plan de Carrera Militar Profesional” conjuntamente con un adecuado ambiente laboral -sin abuso o acoso, violencia u objeción de conciencia- que les permita conciliar y guardar un mínimo de equilibrio con su vida personal. Si bien la participación de las mujeres militares se ha incrementado numéricamente, este proceso inclusivo es aún inacabado, siempre habrá camino por recorrer, pues todavía están en construcción otros perfiles y liderazgos femeninos militares que, si bien se desempeñan en funciones tradicionalmente masculinas, de alguna manera, están limitadas en su accionar, sea por su clasificación y grado o por la propia cultura organizacional militar.

Cada mujer, en una suerte de solidaridad de género y deuda histórica, aunque no hayamos sido discriminadas abiertamente y como una retribución a lo que en fortuna hemos recibido, estamos obligadas moralmente a acortar esa brecha de desigualdad, discriminación y violencia, y a motivar que se supere el miedo y se denuncien los comportamientos inadecuados, porque ninguna mujer debe ser víctima de abuso o acoso sexual o laboral o de cualquier otro tipo de violencia, en ningún ámbito o espacio laboral.

⁵ Chacón, Rosita. *Avances de Género en las Fuerzas Armadas Ecuatorianas: 20 años*. Fuerzas Armadas de Ecuador Comando Conjunto, Quito, 2020, pág. 126. Disponible en <https://www.cehist.mil.ec/index.php/publicaciones/libros/coleccion-ejercito-ecuadoriano-2/advert/169-avances-de-genero-en-lasfuerzas-armadas-ecuatorianas-20-años>

Desafíos de la cultura organizacional militar frente al acoso y abuso sexual

Rosita Chacón

Colección Mujer, Paz y Seguridad

Red de Seguridad y Defensa de América Latina
Internacional (RESDAL)

Montevideo - Abril 2024



Esta publicación se realizó con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Canadá en el marco del proyecto “Mujeres en operaciones de paz: apoyo a entornos inclusivos a través de la colaboración interregional y el compromiso a nivel nacional”.

Canada 

ISBN: 978-9915-9648-0-5



9 789915 964805