



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
"TG Luis María Campos"



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: "Integración del personal militar femenino en la estructura organizacional de la Subunidad Independiente QBN del Ejército Argentino".

Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta el Mayor Carlos Manuel TOMASINO.

Director del TFI: CR Cristian MIRABELLI.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de julio de 2022.

Resumen/ Abstract

La creciente incorporación del personal femenino en nuestra institución militar, sumado a la importancia que representan actualmente las armas de destrucción masiva y la necesidad de incrementar la participación y capacitación de mujeres militares en la temática afín, han sido algunos de los aspectos motivadores del desarrollo de este trabajo final integrador, cuyo objetivo general es determinar los roles que aún no han sido ocupados por el personal militar femenino de la Compañía de Ingenieros Química, Biológica, Nuclear y Apoyo a las Emergencias 601 para lograr un mayor rendimiento integral de sus efectivos.

Durante el desarrollo del mismo, se analizarán los distintos roles ocupados y aquellos roles que no han sido ocupados hasta el momento por las oficiales, suboficiales y soldados voluntarias que integran la subunidad independiente del Ejército Argentino, asignándole un capítulo a cada una de estas categorías.

Concluyendo el presente trabajo de investigación, los aportes personales del autor y las conclusiones finales del mismo, buscarán ofrecer herramientas a tener en cuenta por los decisores, para la conformación de organizaciones militares de defensa QBRN, priorizando la importancia de la integración del personal militar femenino a dichos elementos tácticos.

Palabras claves

Perspectiva de género - personal militar femenino - ambiente operacional QBRN - organización militar de defensa QBRN.

Índice

Índice de Contenidos

1. Introducción.....	p.5
1.1 Problema de Investigación.....	p.12
1.2 Objetivo General.....	p.13
Objetivo Particular Nro 1.....	p.13
Objetivo Particular Nro 2.....	p.13
Objetivo Particular Nro 3.....	p.13
2. Capítulo 1: Personal de oficiales femeninas.....	p.14
2.1 Introducción.....	p.14
2.2 Cualidades personales/profesionales a considerar en el personal de conductoras. .	p.15
2.3 Roles a ocupar por el personal superior femenino.	p.22
2.4 Conclusiones parciales.....	p.28
3. Capítulo 2: Personal de suboficiales femeninas.....	p.31
3.1 Introducción.....	p.31
3.2 Cualidades personales/ profesionales a considerar en el personal de especialistas...	p.32
3.3 Roles a ocupar por el personal de suboficiales.....	p.37
3.4 Conclusiones parciales.....	p.46
4. Capítulo 3: Personal de soldados voluntarias.....	p.49
4.1 Introducción.....	p.49
4.2 Cualidades personales/profesionales a considerar en las soldados voluntarias.....	p.50
4.3 Roles a ocupar por las soldados voluntarias.....	p.53
4.4 Conclusiones parciales.....	p.57
5. Conclusiones.....	p.59
5.1 Conclusiones finales.....	p.59
5.2 Aporte profesional del autor.....	p.65
6. Referencias.....	p.67
7. Anexos.....	p.70
7.1 Anexo Nro 1: Encuestas.....	p.70
7.2 Anexo Nro 2: Capacitaciones del personal militar femenino en la Subun Ind.....	p.79

Índice de Tablas y Gráficos

Tablas

Tabla Nro 1 - Oficiales subalternas.....	p.24
Tabla Nro 2 - Oficiales jefes.....	p.27
Tabla Nro 3 - Suboficiales subalternas.....	p.39
Tabla Nro 4 - Suboficiales superiores.....	p.43
Tabla Nro 5 - Soldados voluntarias.....	p.54
Tabla Nro 6 - Cursos CM 124 -125 - Año 2015.....	p.79
Tabla Nro 7 - Cursos CM 124 -125 - Año 2017.....	p.79
Tabla Nro 8 - Capacitación QBRN impartida dentro del ámbito del EMCFFAA.....	p.79
Tabla Nro 9 - Desglose de capacitación impartida al personal femenino FFAA.....	p.80

Gráficos

Gráfico Nro1.....	p.74
Gráfico Nro 2.....	p.74
Gráfico Nro 3.....	p.74
Gráfico Nro 4.....	p.75
Gráfico Nro 5.....	p.75
Gráfico Nro 6.....	p.75
Gráfico Nro 7.....	p.76
Gráfico Nro 8.....	p.76
Gráfico Nro 9.....	p.76
Gráfico Nro 10.....	p.77

1. Introducción

La complejidad, constituye un componente de relevancia en la problemática que ofrecen las diferentes situaciones a resolver en nuestra sociedad actual, indudablemente tales situaciones requerirán de líderes responsables, activos y eficaces, donde se destaque su capacidad de liderazgo flexible y adaptable a las diferentes variables y cambios que la situación imponga.

Indudablemente dentro de la injerencia del ámbito militar, esta realidad no es ajena ni distinta. Por tal motivo cuando pensamos en los conflictos actuales y su probable evolución, inmediatamente lo asociamos a que estos deben ser conducidos por líderes prácticos y eficientes, que evidencien certeza y convicción en su oportuna toma de decisiones.

En la actualidad esta conducción, podrá ser ejercida por hombres o por mujeres que asuman el desafío de conducir organizaciones militares cuyos objetivos ulteriores será velar por la defensa de los intereses vitales de la nación.

El personal femenino, a lo largo de la historia ha ido integrándose de manera activa en los distintos ámbitos de nuestra sociedad, como parte de los avances de la cultura organizacional global, siendo el Ejército Argentino pionero en la integración femenina a sus cuadros permanentes.

Los conflictos se podrán desarrollar en ambientes complejos y diversos, siendo la temática del presente trabajo investigar cómo el personal militar femenino de nuestra fuerza armada se integra en la unidad militar especialista en la temática QBRN.

La integración del personal femenino en las fuerzas armadas a lo largo de los años, se ha ido incrementando en varias Fuerzas Armadas, incorporando dicho personal a sus organizaciones militares, manifestando un denominador común: Dicha incorporación se ha llevado a cabo en primera instancia en los escalafones profesionales y posteriormente se ha permitido el ingreso en el escalafón del cuerpo comando (Lucero M, 2009).

Con esta misma intención progresiva, inicialmente se han incorporado como personal militar subalterno (soldados y suboficiales), hasta llegar a incorporarse como personal militar superior (oficiales).

Dentro de este proceso de incorporación femenina de los diferentes países del mundo, debemos posicionarnos inicialmente en los *Estados Unidos de Norteamérica* (constituido como país pionero en dicha temática), donde podemos observar que desde el desarrollo de la primera guerra mundial, ha incorporado mujeres en sus filas, inicialmente como enfermeras sirviendo en los hospitales militares y posteriormente contribuyendo activamente en las acciones de combate. (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2012). Con el transcurso de los años y de los distintos enfrentamientos bélicos desarrollados por este país norteamericano, se fue incrementando paulatinamente la cantidad del personal femenino en sus filas. Desde el año 1993 las mujeres militares por estricta autorización del Congreso Estadounidense, tienen acceso a todas las armas y especialidades de las fuerzas armadas, como así también a las distintas unidades militares de nivel táctico, incluyendo a sus fuerzas de operaciones especiales, como así también en las unidades especialistas en defensa QBRN. Han tenido activa y destacada participación en los conflictos armados contemporáneos, como los desarrollados en los países de Irak y Afganistán. Las mujeres militares estadounidenses han logrado alcanzar en muchos casos las máximas jerarquías dentro del escalafón de los oficiales superiores. (García. A, 2009).

Francia, desde el año 1940 ha incorporado a la mujer militar, conformando los cuerpos de auxiliares femeninas (constituidos por mujeres enfermeras), logrando desde el año 1984 el ingreso a la academia de oficiales, adquiriendo desde este momento, el acceso a la formación en todos los escalafones disponibles de sus fuerzas armadas. (IEEE, 2012). En la actualidad las mujeres militares del Ejército de tierra poseen

acceso a todas las armas y especialidades disponibles. Dentro de las unidades especialistas en defensa QBRN, el personal femenino francés es realmente escaso.

En el Ejército de *Alemania* también las mujeres se encuentran dentro de sus filas, en este caso recién desde el año 1975, oportunidad en la cual se modificó su legislación vigente, permitiendo el ingreso femenino al cuerpo de sanidad sumando también a aquellas que integrarían las bandas militares. Dicho país producto de un fallo judicial, arribó a la incorporación femenina total el primer día del mes de enero del año 2001, cuando ingresaron a sus fuerzas armadas el primer contingente de mujeres a distintos escalafones que no sean los anteriormente nombrados. Si bien dicho país ha continuado de manera ascendente su integración femenina, se ha constituido en uno de los más tardíos y lentos en realizar dicho cambio de paradigma en tal temática. (IEEE, 2012).

Las fuerzas armadas del Reino Unido tampoco han quedado excluidas del personal femenino, sus inicios datan desde la segunda guerra mundial , donde los cuerpos de sanidad servían a las tropas en combate, desde ese entonces dicho sexo se ha ido integrando a las diferentes ramas de sus fuerzas, quedando excluidas al acceso de las armas básicas de combate. Dicha oportunidad de integración se concretó a fines del año 2016, donde por una disposición del parlamento inglés quedó autorizado el acceso del personal femenino a todos los puestos vigentes en el Ejército. (IEEE, 2012).

El caso de Israel contiene distintas acepciones, a su Ejército actualmente podemos considerarlo como uno de los mejores preparados, capacitados y adiestrados integralmente, en relación a los Ejércitos del mundo. Esta fuerza armada posee la singular particularidad que la mujer ha participado activamente en dicha fuerza desde sus comienzos, en el año 1949. En su estructura organizacional posee cuerpos especiales para el personal femenino, como así también las mismas integran todas las unidades masculinas. Actualmente este país posee una ley de reclutamiento militar obligatorio para ambos sexos, siendo el

servicio militar masculino de tres años de duración, mientras que el femenino posee una duración de dos años. (IEEE, 2012). Las unidades de defensa QBRN son ocupadas de manera mixta y equitativa.

En Latinoamérica, entre los años 1970 y 1980, se han producido diferentes acontecimientos sociales que han generado la incorporación de los derechos de la mujer, fortalecidos y ratificados por diferentes convenios y tratados en los Estados Nacionales, generando gran impacto en influencia en las instituciones castrenses.

Teniendo en cuenta estos impactos sociales en dicha temática, las fuerzas armadas regionales han iniciado la incorporación del personal femenino a sus filas, de acuerdo al siguiente detalle: En Chile, su ingreso data desde el año 1974, donde en primera instancia las mujeres que se incorporaron a su Ejército, lo realizaron en su cuerpo profesional, mientras que al cuerpo comando lo harían a partir del año 1995. En la actualidad, el personal femenino desarrolla la actividad en igualdad de condiciones que el personal masculino, tanto para su percepción económica, como así también para las condiciones de ascenso. En dicho país poseen un sistema de reclutamiento militar voluntario para ambos sexos. (Lucero, 2009).

En *Bolivia*, la situación ha sido distinta, ya que desde el año 1982 las mujeres han ingresado al cuerpo profesional, mientras que recién durante el año 2003 han podido ingresar al escalafón del cuerpo comando de las armas. Posee un servicio militar obligatorio para varones y voluntario para mujeres, de entre 18 y 22 años. En la actualidad las mujeres militares poseen gran porcentaje de participación en las fuerzas armadas bolivianas.

Colombia posee grandes similitudes a su par Boliviano, en referencia a la edad de ingreso de las mujeres en las fuerzas armadas, como así también en la modalidad de su servicio militar, variando únicamente que las edades contempladas son entre 18 y 24 años, logrando obtener grandes beneficios aquel ciudadano o ciudadana que lo realice.

(Gómez Nieto, 2015).

En *Paraguay* el acceso al cuerpo profesional se ha realizado durante el año 1970 y al cuerpo comando de las armas recién en el año 2003, teniendo este país la particularidad que posee muy poco personal femenino en el escalafón de suboficiales. En el caso del país de *Uruguay* ha sido más tardía la incorporación femenina a sus filas castrenses, recién en el año 1996 se produjo el ingreso al cuerpo profesional y a finales del año 1998 ya las mujeres habían ingresado al cuerpo comando de las armas, teniendo en la actualidad acceso a todas las armas y especialidades disponibles en la fuerza nacional.

En *Ecuador* la situación ha sido distinta, ya que recién en el año 2000 han permitido el ingreso femenino al Ejército, pero únicamente en actividades relacionadas con la logística y los servicios profesionales, mientras que durante el año 2010 se permitió el acceso femenino al cuerpo comando de las armas, teniendo en la actualidad algunas restricciones de acceso, dentro de este escalafón.

Para finalizar con este rápido análisis de los países latinoamericanos creemos conveniente abordar el caso de *Brasil*, considerando una fuerza de avanzada en cuanto a su equipamiento, adiestramiento integral y específicamente en materia del combate en ambientes QBRN. El personal femenino profesional ha tenido su ingreso al Ejército durante el año 1992, mientras que el acceso al cuerpo comando se ha producido durante el año 1998. En la actualidad posee un servicio militar obligatorio para el personal masculino y es de carácter voluntario para el personal femenino, con una duración promedio de doce meses. En este vecino país desde hace varios años el personal militar femenino de distintas jerarquías se encuentra desempeñando funciones y tareas afines al combate QBRN. Dicho país ha adquirido vasta experiencia en la defensa y protección QBRN, a raíz de su trabajo en apoyo a la realización de los Juegos Olímpicos del año 2014 como así también en los distintos eventos deportivos internacionales realizados en su

territorio, contribuyendo específicamente su Ejército con esta capacidad militar.

Ahondando en la información recabada referente exclusivamente a nuestro país y haciendo referencia a lo que establecen los distintos autores que han investigado tal temática: Lucero (2009), García (2009), Ministerio de Defensa (2010), Ministerio de Defensa (2020), Berandi (2019) y González (2020), podemos establecer que como consecuencia de los cambios sociales de la época antes mencionada y enmarcados en los avances desarrollados y acontecidos en el contexto regional, nuestro país a semejanza de las fuerzas analizadas ha ido incorporando progresivamente el personal militar femenino a las filas de sus fuerzas armadas.

Sin profundizar en hechos o relevamientos históricos podemos mencionar que la incorporación militar femenina en nuestro Ejército Argentino data desde los años 1960, con los inicios de la Escuela de Enfermería en el Hospital Militar Central, posteriormente y con el correr de los años, en nuestra institución se ha permitido el ingreso a los distintos institutos de formación militar, tanto para el personal de suboficiales, como así también para el personal de oficiales.

Como ha sucedido en los distintos países del mundo previamente analizados, las mujeres en primera instancia no han tenido acceso directo a todas las armas y especialidades de la Fuerza, su incorporación e integración ha sido progresiva, manteniendo la premisa del personal del cuerpo profesional inicialmente, para posteriormente permitirles el acceso al cuerpo comando de las armas.

Los cambios y avances en la temática continuaron en nuestro país, hasta el año 2016, momento donde se produce el egreso del Colegio Militar de la Nación, de las primeras oficiales pertenecientes a las armas básicas de combate (Infantería y Caballería), concretando de esta manera el total acceso del personal militar femenino a las armas y especialidades vigentes en la fuerza Ejército.

Desde entonces nuestro Ejército Argentino ha contado con personal de sexo femenino en todos sus ámbitos y reparticiones, llevando a cabo distintas ejercitaciones administrativas, operacionales y de planeamiento, tanto en el ámbito específico como así también en el ámbito conjunto de las Fuerzas Armadas. Integrando distintos contingentes mixtos de operaciones militares de paz, bajo el mandato de las Naciones Unidas. (Ministerio de Defensa, 2020).

Actualmente el porcentaje femenino que integra el cuadro de personal del Ejército Argentino es sustancialmente inferior del personal masculino, situación que se observa en las fuerzas previamente analizadas.

Del personal militar femenino del Ejército Argentino solamente un pequeño porcentaje se encuentra instruido en materia de defensa y protección QBRN (mayoritariamente personal perteneciente al arma de ingenieros, al servicio de sanidad y en menor cantidad el personal de conductores motoristas). Dicha instrucción ha sido el resultado de haber recibido las distintas capacitaciones que la unidad táctica especialista ofrece al personal de la institución, como así también al resto de las organizaciones que conforman nuestras Fuerzas Armadas y también hacia aquellas organizaciones que integran los organismos gubernamentales de nuestro estado nacional.

De acuerdo a nuestra doctrina específica referida al ambiente QBRN, establece lo siguiente: *“Es aquella zona del ambiente terrestre en la cual se hayan accionado uno o varios dispositivos de dispersión que contenga material químico, biológico y radiológico, así como la detonación de armas nucleares”*(Ejército Argentino, 2015, p.15), dedicándole una sección al completo de su último capítulo al tratamiento y estudio de dicho ambiente. Posteriormente nuestra doctrina particular ha incluido un reglamento afín, dónde trata el desarrollo de las operaciones en este tipo de ambiente particular. (Ejército Argentino, 2018).

A diferencia de la doctrina específica y de los trabajos de investigación

consultados se observa que la temática QBN es escasa, hasta el momento hemos encontrado los siguientes trabajos de investigación: “Diseño del elemento de Defensa QBN a nivel Gran Unidad de Combate para dar una correcta y oportuna respuesta ante los nuevos escenarios actuales”(Pietrobelli, 2013) y “Aplicación de los principios de restricción, perseverancia y legitimidad en las operaciones QBN de un Teatro de Operaciones”(Pietrobelli,2014), ambos trabajos de la autoría del mismo oficial jefe del Ejército Argentino, siendo el primer trabajo de índole específico de la fuerza Ejército y el segundo trabajo de interés para el ámbito conjunto de las Fuerzas Armadas. En último lugar hemos encontrado el trabajo de investigación titulado “Armas Químicas, una de las herramientas de la Guerra Híbrida” (Ance, 2021), siendo este trabajo también de carácter conjunto dentro del ámbito de nuestras fuerzas armadas.

Hasta el momento no se han registrado investigaciones referidas a la integración del personal militar femenino en las tareas inherentes al combate QBRN en nuestro país, como así tampoco en los otros países mencionados.

Por tal motivo y entendiendo que la integración del personal militar femenino constituye un hecho real, vigente y concreto en nuestras Fuerzas Armadas y que las oficiales del cuerpo comando más antiguas ya han alcanzado jerarquías donde se encuentran en condiciones de ejercer la conducción de organizaciones militares tácticas, creemos conveniente que este trabajo final integrador posee importante relevancia e interés para nuestra institución.

1.1 Problema de Investigación: Por los fundamentos citados anteriormente nos hemos planteado el siguiente problema de investigación *¿Cuáles son los roles que aún no han sido cubiertos por el personal militar femenino en la estructura organizacional de la Compañía de Ingenieros Química, Biológica, Nuclear y Apoyo a la Emergencia 601?*

Para dicha investigación en curso hemos establecido los siguientes objetivos a alcanzar:

1.2 Objetivos

Objetivo General: Determinar los roles aún no ocupados por el personal militar femenino de la Ca Ing QBN Apy Emerg 601 para lograr un mayor rendimiento integral de sus efectivos.

Objetivo Particular Nro 1: Analizar los roles aún no ocupados por las oficiales femeninas para optimizar su rendimiento en la conducción de fracciones y su integración dentro del sistema.

Objetivo Particular Nro 2: Determinar los roles aún no cubiertos por las suboficiales femeninas para potenciar su rendimiento integral como especialistas y su integración dentro del sistema.

Objetivo Particular Nro 3: Determinar los roles que aún no han sido ocupados por las soldados voluntarias para optimizar su rol de ejecutoras e integración en la estructura organizacional de la subunidad independiente.

En base a estas finalidades establecidas previamente hemos estructurado la investigación en tres capítulos, el primero titulado “Personal de oficiales femeninas”, el segundo capítulo denominado “Personal de suboficiales femeninas” y al tercer capítulo hemos decidido titularlo: “Personal de soldados voluntarias”.

La totalidad de los capítulos componentes de esta investigación se encuentran subdivididos por cuatro secciones cada uno.

2. Capítulo 1: Personal de oficiales femeninas

2.1 Introducción

En este capítulo inicial abordaremos la categoría perteneciente al personal militar superior, con la responsabilidad de conducir y ejercer el mando de la organización militar especialista. Su accionar demandará la toma de decisiones constantes, tanto en el ámbito guarnicional, como así también durante el desarrollo de los conflictos armados.

El personal superior de nuestro Ejército Argentino se encuentra conformado por las categorías de oficiales superiores, jefes y subalternos. Teniendo en cuenta el nivel táctico al que pertenece dicha unidad militar especialista analizada, investigaremos únicamente las categorías de oficiales jefes y subalternos.

Hemos establecido para este capítulo el siguiente objetivo:

“Analizar los roles aún no ocupados por el personal militar de Oficiales femeninas para optimizar su rendimiento en la conducción de fracciones y su integración dentro del sistema”

2.2 Cualidades personales / profesionales a considerar en el personal de líderes / conductoras.

La conducción deberá ser ejercida a través de un adecuado y correcto ejercicio del mando, al mismo tiempo deberá nutrirse de distintas herramientas personales y profesionales, las cuales contribuirán positiva o en su defecto negativamente sobre el normal desempeño de la función. Tendrá la responsabilidad de conducir a nuestro personal subordinado en el desarrollo de acciones de combate en el ambiente particular QBRN, centrando el análisis específicamente cómo el personal militar femenino de oficiales se integra en la estructura organizacional, con la finalidad de conducir su personal a cargo debiéndose nutrir de cualidades personales y profesionales, teniendo en cuenta que el combate desarrollado en el ambiente QBRN se llevará a cabo en un entorno totalmente volátil, complejo, de alta incertidumbre y que revistará gran ambigüedad.

El ejercicio del mando conlleva un profundo sentir de los valores y virtudes que todo miembro de la Fuerza debe poseer y mantener en el desarrollo de las distintas funciones que desempeñe en la misma, expresadas por el JEMGE (Jefe de Estado Mayor General del Ejército), incluidos en el documento institucional PEIE¹, estableciendo en el que estos valores constituirán “El centro de gravedad de la profesión militar, forman parte de su identidad y constituyen la principal fuente de su fortaleza”. Estableciendo como conceptos rectores los siguientes valores:

Patriotismo, Disciplina, Espíritu de Cuerpo, Honor, Integridad, Lealtad, Abnegación, Profesionalismo Militar, Valor y Respeto.

Teniendo en cuenta esta orientación del ápice estratégico institucional, vamos a relacionarlos con el accionar de nuestras oficiales de la siguiente manera:

Patriotismo: debemos identificar en este primer valor a la figura de la mujer militar,

¹(Proyecto Educativo Institucional del Ejército), período abarcativo: desde el año 2019 hasta el año 2029.

como modelo dentro de la ciudadanía argentina, a seguir por el resto de las mujeres nacionales, donde en cumplimiento de sus responsabilidades como funcionarias de la administración pública, integran la institución para la defensa de la patria, como así también de los interés vitales de la nación a la que pertenecen juntos al resto de los integrantes de la Fuerza. Priorizando el bien común por encima de los intereses personales.

Disciplina: Definida como *“El estado de orden y obediencia existente en la organización militar que se manifiesta por la subordinación y el respeto en el cumplimiento de las órdenes, especialmente en situaciones difíciles” (Ejército Argentino - PEIE, 2019. p.4).*

No se concibe ninguna organización duradera sin la existencia de la misma como pilar fundamental de su funcionamiento sistémico e integral, debiéndose realizar un adecuado y correcto empleo de la misma, prioritariamente durante la paz, dando cumplimiento a las distintas órdenes emanadas, como así también controlando y exigiendo su cumplimiento. Enseñando, educando y controlando a su personal a cargo, preparando al mismo para el momento que deban operar en un ambiente operacional de tipo QBRN. El personal bajo sus órdenes seguramente responderá de manera natural y subordinada a las distintas exigencias que el entorno les exija, si está afianzado y adiestrado con respecto al ejercicio del mando de estas líderes, aspecto que se logrará con un eficaz adiestramiento y una adecuada, constante y continúa disciplina.

Espíritu de Cuerpo: Las tropas especializadas en operaciones QBRN poseen una cohesión particular producto de lo difícil, abnegado y sacrificado que resulta el desarrollo de las tareas de defensa, protección, detección y descontaminación de agentes de estas características. Este valor constituirá un conjunto de ideas, actitudes, creencias y acciones que llevarán a sus integrantes a dar cumplimiento hasta las órdenes más difíciles y complejas de cumplimentar, apoyados y convencidos por este espíritu colectivo que se transmitirá

positivamente entre los integrantes de la subunidad.

Honor: Es el valor por excelencia que caracteriza al militar. Se manifiesta en el desarrollo diario de acciones, procederes y enseñanzas transmitidas a sus subordinados, fieles a nuestras tradiciones, obrando convencidas de sus actos y obrando a través del ejemplo personal.

Integridad: Se refiere a obrar con rectitud, transparencia y juicio crítico en todos sus procederes, debiéndose nutrir de la voluntaria adhesión del personal bajo sus órdenes, ya que generará confianza y seguridad en dicho personal. Cualidades necesariamente importantes en situaciones adversas o bajo la influencia del enemigo.

Lealtad: se refleja en el estado disciplinario que se pone en práctica en nuestro ámbito, pero también se denotará y se percibirá de gran manera en el personal subalterno, todo superior que demuestre interés, preocupación y genere fidelidad hacia aquellos aspectos que preocupen u ocupen a dicho personal subalterno generará gran adhesión y voluntaria obediencia hacia esa líder, generando confianza e influencia positiva en el ascendiente de esa conductora.

Abnegación: Se refleja en acciones que priorizan el bienestar común y general de la organización que se conduce, es decir la percepción de este valor en nuestras conductoras, generará hacia la organización y especialmente hacia el personal que le depende una voluntaria adhesión, demostrando confianza y predisposición para colaborar en el cumplimiento de las distintas misiones que esa fracción deba cumplimentar.

Profesionalismo militar: Conjunto de todas las cualidades, requisitos, rasgos, virtudes y características particulares que una persona debe reunir para poder desempeñarse adecuadamente en las tareas afines al ejercicio de la profesión militar, la ausencia de profesionalismo, atentará sobre el ejercicio de un correcto y adecuado liderazgo.

Valor: considerado una de las cualidades más importantes o destacables para un

militar, este atributo con que se enviste a un soldado a diferencia del Coraje que es intuitivo, el valor se desarrolla, se nutre y se cultiva a través del hábito de la reflexión, del honor, de un gran apego a las distintas costumbres y tradiciones de nuestra organización, el mismo hace referencia a superar los miedos/temores a determinadas situaciones/episodios en pos de dar cumplimiento a las órdenes impuestas, siempre en beneficio de la institución y hacia nuestro personal subordinado. Poseer y transmitir este atributo contribuirá positivamente en el incremento de su ascendiente, fortaleciendo una cultura organizacional nutrida de atributos duraderos y perdurables. En el ambiente QBRN, se pondrá en práctica el autocontrol y autodomínio de la oficial, aspecto que también contribuirá positivamente en su ejercicio del mando.

Respeto: podemos establecer que este valor debe configurarse y hacerse presente en todos los ámbitos donde existan las relaciones interpersonales entre nuestras integrantes, debe primar este valor independientemente del sexo, del género o de cualquier otro rasgo cultural que se interponga o genere sesgos entre las personas. Todo militar debe respetar en primera instancia para posteriormente exigir su derecho moral a ser respetado, en los tiempos actuales estimamos que ninguna conductora/conductor militar logrará esa voluntaria obediencia que se busca a través de un efectivo liderazgo si no se ejerce correctamente este valor.

En la actualidad las oficiales más antiguas del arma de ingenieros han alcanzado la jerarquía de Mayor, por lo tanto, al referirnos a dichas conductoras estaremos haciendo mención a los distintos grados desde Subteniente hasta el de Mayor, que podrán ocupar los roles desde Jefe de sección hasta ser la Jefe de la subunidad independiente analizada.

Continuando con esta primera sección creemos conveniente hacer referencia al liderazgo que percibimos referente al sexo femenino, en la actualidad este es llevado a cabo por las mujeres militares en distintos y diversos roles institucionales. Coincidiendo con lo establecido en la investigación realizada sobre el personal de oficiales femeninas del Ejército

de Colombia, “Caracterización del liderazgo femenino en ambientes militares” (Talero y Ángulo, 2019), donde enuncia y evoca determinados rasgos particulares que caracterizan al accionar femenino, diferenciándose del mando masculino, coincidimos en que las conductoras de nuestra subunidad en análisis podrían contener como rasgos característicos los siguientes aspectos:

- ✓ *Mayor motivación hacia sus pares y subalternos.*
- ✓ *Capacidad de Lucha y de enfrentar nuevos retos.*
- ✓ *Mayor discernimiento y tranquilidad referente a la toma de decisiones.*
- ✓ *Mayor apego a la disciplina y a la comprensión del subalterno.*
- ✓ *Denota mayor humildad y tolerancia hacia la problemática del personal bajo sus órdenes.*
- ✓ *Mayor capacidad de resiliencia.*
- ✓ *Predisposición para la enseñanza* : en este aspecto estimamos que debe instaurarse el concepto de “Escuela de Regimiento”, donde la líder haga denotar a su personal que la subunidad QBRN es un ambiente donde no solamente se enseñan y se imparten temas de índole militar, sino que allí también se puedan enseñar y aprender distintos temas de interés general. De esta manera, seguramente generará en el subalterno una intención de pertenencia hacia la institución, contagiara al resto del personal y cultivará el espíritu de cuerpo y la cultura organizacional de la compañía.

Estimamos que nuestras líderes ejercerán un liderazgo efectivo y acorde al rol que desempeñan si logran potenciar estos aspectos mencionados, como así también se nutrirán de los distintos aspectos que quizás caracterizan al sexo opuesto. En este aspecto debemos aclarar que cada ser humano indistintamente del sexo que posea, tiene un razonamiento y una personalidad particular, por la cual ejercerá sus acciones de mando de manera distinta a otra persona, por lo cual tanto mujeres como hombres deberán idear y formar su liderazgo en base a su convencimiento personal de cuál es la manera correcta y eficaz de lograr la voluntaria

obediencia de su personal a cargo.

Los últimos aspectos a tener en consideración para nuestras oficiales, son aquellos que hacen referencia a las dos formas de liderazgos que estimamos que deberán tener en cuenta para poder conducir la subunidad teniendo en cuenta la naturaleza de los conflictos armados futuros. Estas dos formas son: *El liderazgo transformacional y el liderazgo adaptable*.

En cuanto al primero, algunos estudios de países como EEUU y Gran Bretaña afirman que este tipo de liderazgo es el más conveniente para que las líderes del futuro afronten e impulsen los procesos de cambios que sean necesarios dentro de las organizaciones militares. Este tipo de liderazgo estimamos que se producirá cuando la líder sea capaz de concientizar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar, de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo y de modificar la jerarquía de necesidades del seguidor. (IEEES, 2019), en distintas palabras se concretaría cuando se logre modificar las prioridades del subalterno para que priorice las que dicha líder persigue y en base a esto logre incrementar su rendimiento. Esta acción de liderazgo conllevará seguramente un gran desafío tanto para el personal femenino, como así también para el masculino.

En relación al segundo y último aspecto: *El liderazgo adaptable*, consideramos que la adaptabilidad es la capacidad de darse cuenta de los cambios que se dan en el ambiente, identificar los elementos esenciales de una nueva situación y llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentar los nuevos requisitos. “*La adaptabilidad es un cambio eficaz de comportamiento en respuesta a una situación modificada*”. (Cojocar, 2013). Básicamente la difícil tarea de las líderes en este tipo de liderazgo estimamos que recae en practicar y adiestrar al personal en la motivación para adaptarse a trabajar/combatir en ambientes difíciles y complejos, tales como serían los de tipo QBRN y obtener el éxito esperado, dando cumplimiento a la misión asignada.

Asimismo coincidimos con Cojocar (2013), cuando establece que hay tres aspectos importantes a tener en cuenta:

- ✓ Observar la situación vivida.
- ✓ Interpretar y entender el problema al que se está enfrentando.
- ✓ Resolver, tomando decisiones.

Es de relevancia la capacidad para comprender, entender y ejercitarse en la planificación y desarrollo de las operaciones interagenciales, ya sea con las organizaciones afines a la temática QBRN, como son la ARN (Autoridad Regulatoria Nuclear), la OPAQ (Organización para la Prohibición de las Armas Químicas), los elementos especialistas de las FFSS (Fuerzas de Seguridad), tales como PFA (Policía Federal Argentina) y GNA (Gendarmería Nacional Argentina). Como así también con las relacionadas con las emergencias nacionales, tales como la DINESA (Dirección Nacional de Emergencias Sanitarias) y aquellas organizaciones que integren el SINAGIR (Sistema Nacional Gestión Integral del Riesgo).

2.3 Roles a ocupar por el personal superior femenino.

Para dar inicio a esta segunda sección componente del primer capítulo de esta investigación, estimamos necesario mencionar que la finalidad de la misma, que será poder “Determinar los roles que hasta el momento no han sido ocupados por las oficiales subalternas y jefes”.

Cuando hablamos de roles necesariamente debemos referirnos a aquellos puestos que establece en sus lineamientos generales el cuadro organizacional (CO)² de la subunidad independiente y que en su conformación general constituye la estructura organizacional de la unidad militar. Asimismo dichos roles se materializarán efectivamente en la subunidad con la realización/concreción del rol de combate (RC), donde físicamente y en la realidad se plasman y se ejercerán tales roles.

Dichas cantidades de ambos recursos detallados, se consideran las ideales y necesarias para poder cumplimentar las capacidades por la cual fue concebida tal unidad militar. Cabe destacar que hasta el momento en ningún CO de nuestra institución armada, en el apartado referente al recurso humano, NO contempla la discriminación de sexos, es decir que dicho rol/puesto puede ser ocupado tanto por un hombre como así también por una mujer militar, debiendo respetar el arma, especialidad y jerarquía requerida para tal fin, pero no hace referencia alguna al sexo que lo debe cubrir.

En relación al rol de combate, aquí vamos a estar en presencia de la verdadera y real estructura orgánica de dicha unidad militar, esta conformación es aquella que cada jefe de Unidad, como ápice estratégico de la misma, decide conformar para poder llevar a cabo y dar cumplimiento a las distintas misiones impuestas por los niveles superiores.

² Documentos con alta clasificación de seguridad dentro de la organización castrense, donde estipulan las capacidades que ese elemento de nivel táctico reunirá, las distintas partes de la organización que la conforman (fracciones orgánicas), también detallará los recursos materiales (armamento, vehículos y medios) y el recurso humano necesario (discriminado por jerarquías, arma/especialidad y cantidad específica por cada rol a cubrir).

A diferencia del CO, el RC si detalla a todos los miembros de la organización , por su grado, arma/especialidad , rol especifico a desempeñar dentro de cada una de las fracciones que componen la subunidad independiente, como así también detalla el sexo, nombre y apellido de los/las causantes. Dicho RC detalla la realidad de esa unidad militar, también posee una importante clasificación de seguridad dentro de nuestra institución.

Normalmente en nuestras unidades militares, las capacidades establecidas en los CO, no son cubiertas en su totalidad, específicamente en lo inherente a los recursos humanos y materiales, respondiendo tal situación a la escasez de medios y personal en los distintos escalafones jerárquicos (oficiales, suboficiales y soldados voluntarias).

Para contextualizar y poder brindar datos que ofrezcan un mejor entendimiento del tema, iniciaremos el análisis de los roles ocupados y no ocupados por el personal de oficiales subalternas para continuar con los roles a ocupar por las oficiales Jefes.

Dentro de cada una de estas categorías analizaremos, los lineamientos generales que establece el CO y posteriormente los roles ocupados en el RC vigente, para finalizar describiendo las propuestas del tema que estimamos convenientes realizar.

2.3.1 En relación a las Oficiales subalternas: entendemos por tal categoría a las jerarquías de Subteniente (ST), Teniente (TT), Teniente Primero (TP) y Capitán (CT).

El análisis de los lineamientos generales que establece el CO de la subunidad independiente donde hace referencia a los roles que deben ocupar los/las oficiales subalternas lo realizaremos teniendo en cuenta su alta clasificación de seguridad, explayándonos en puestos/roles presentes y/o ausentes, omitiendo las cantidades requeridas u otros aspectos. Del análisis podemos considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Se percibe que no contempla oficial de operaciones dentro de esta categoría de oficiales.
- ✓ Se percibe que no contempla oficial de arsenales, pero si oficial de intendencia.

✓ Se percibe que no contempla distintos roles de relevancia, que a nuestro entender ameritaría su inclusión, teniendo en cuenta que dicha Unidad militar es la única que se encuentra en la Guarnición militar San Nicolás (Buenos Aires) , estos roles serían: Oficial de adiestramiento físico, oficial auditor, oficial de arsenales, oficial informático(SCD).

Relacionado con el análisis del RC en lo referido a los roles ocupados por oficiales subalternos se detalla en la siguiente tabla 1:

Tabla 1 Oficiales Subalternos					
Nro Orden	Grado / jerarquía	Arma / Especialidad	Puesto/Rol	Cantidad	Título/ Particularidad
1.	CT	Ing	Of Op(s) e Icia	UNO (01) M	-----
2.	TP	Ing	J Sec Cdo y Ser	UNO (01) M	-----
3.	TP	San	J Gpo San y J Eq Lab	UNO (01) M	Bioquímico
4.	TT	Ing	J Sec(s) Ing QBN	UNO(01) M	-----
5.	TT	Ing	J Sec Ing Emerg (+)	UNO(01) F	-----
6.	CT	Ing	Control de Gestión	UNO (01) M	-----
7.	CT	Educ Fis	Of Adies Fis	UNO (01) M	-----

Fuente: Elaboración propia, en base al RC de la Subunidad Independiente (año 2021).

Del análisis de esta tabla de oficiales subalternos podemos considerar los siguientes aspectos:

✓ Se percibe que hay fracciones orgánicas que se fusionaron, tales como la sección de Ingenieros y sección Franqueo. Conformando la sección de Ingenieros de Emergencias reforzada. Quedando conformada la estructura organizacional de la Compañía en 4 secciones:

- Sección Comando y Servicios.

- 1ra Sección de Ingenieros QBN.
 - 2da Sección de Ingenieros QBN.
 - Sección de Ingenieros de Emergencia (+).
-
- ✓ Se percibe la presencia de UNA (01) oficial femenina dentro de la fuerza efectiva, posee el grado de TT y se encuentra en la línea media de la organización, desempeñando el rol de Jefe de sección de Ingenieros de emergencias (+).
 - ✓ Se percibe que la totalidad de los oficiales contemplados en el CO no coincide con la fuerza efectiva real del RC.
 - ✓ Se denota que los roles de oficial de Inteligencia y oficial de operaciones son asumidos por el mismo oficial subalterno.
 - ✓ Se percibe la existencia de puestos en el RC que no son contemplados en el CO, tales como oficial de Adiestramiento físico y oficial de control de gestión.
 - ✓ Se percibe la ausencia de UNO (01) oficial médico, para ocupar el rol de jefe de grupo sanidad, siendo ocupado el mismo por el oficial bioquímico.
 - ✓ Se denota la ausencia de oficiales en los puestos de: oficial de personal, oficial de material, oficial de arsenales y oficial de intendencia, roles que son ocupados por suboficiales superiores y serán analizados posteriormente.
 - ✓ Se percibe que en la fuerza efectiva de la subunidad no encontramos oficiales del grado de subteniente. Lo cual estimamos conveniente, ya que consideramos que durante los primeros años de la carrera militar las oficiales deberían desempeñarse en las unidades de nivel batallón, de tal manera desarrollarse en sus funciones guiadas y acompañadas por sus oficiales superiores, posteriormente y alcanzando el siguiente grado jerárquico, se encontrarían en condiciones de cubrir los roles en la subunidad independiente, adquiriendo durante estos años la capacitación necesaria a la temática QBRN.

2.3.2 En relación a las Oficiales jefes: entendemos por tal categoría a las jerarquías de Mayor (MY) y Teniente Coronel (TC).

El análisis de los lineamientos generales que establece el CO de la subunidad independiente donde hace referencia a los roles que deben ocupar los/las oficiales jefes lo realizaremos teniendo en cuenta su alta clasificación de seguridad, explayándonos en los puestos/roles presentes y/o ausentes, omitiendo las cantidades requeridas u otros aspectos.

Del análisis podemos considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Se percibe la ausencia del rol de segundo Jefe de Compañía, siendo este un puesto que estimamos de gran importancia dentro de la compañía, para que en dicha unidad militar se encuentre a cargo del órgano de planeamiento, asesoramiento y asistencia del J Ca (plana mayor) un oficial jefe. Asimismo este oficial secundará al ápice estratégico cuando este último se ausente. En nuestra institución castrense es una modalidad frecuente en las unidades de la especialidad de Inteligencia, donde en las distintas subunidades independientes son designados y nombrados como segundo jefe de Compañías el personal de oficiales jefes (normalmente con el grado de Mayor).
- ✓ Consideramos que el oficial de operaciones debería ser un oficial subalterno (con el grado de Capitán) y que el 2do J Ca (aspecto a proponer), como así también el J Ca deberían ser oficiales jefes del arma de Ingenieros.
- ✓ Consideramos que dicho oficial jefe, desempeñando el rol de 2do J Ca debería poseer la capacitación de oficial Ingeniero militar, esencialmente con orientación en química, encontrándose en condiciones de asesorar al J Ca en dicha temática afín.
- ✓ En la actualidad y hasta el momento no han sido destinadas oficiales jefes femeninas a la subunidad, ni del arma de Ingenieros, ni tampoco aquellas que posean la especialidad de Ingeniero militar.

- ✓ Como último aspecto de este análisis, estimamos que ambos roles podrían ser ocupados por las oficiales jefes femeninas, que posean las competencias afines a dichos roles, previamente mencionadas.

El análisis del RC en lo referido a los roles ocupados por oficiales jefes se detalla en la siguiente tabla 2.

Tabla 2 Oficiales Jefes					
Nro Orden	Grado / jerarquía	Arma / Especialidad	Puesto/Rol	Cantidad	Título/ Particularidad
01	MY	Ing	Jefe de Subunidad	UNO (01) M	OEM
02	MY	San	Oficina Técnica	UNO (01) F	Enf Prof

Fuente: Elaboración propia, en base al RC de la Subunidad Independiente. (Año 2021).

Del análisis de esta tabla de oficiales jefes podemos considerar los siguientes aspectos:

- ✓ El J Ca, posee la jerarquía de Oficial jefe, pertenece al arma de ingenieros con la especialización de oficial de estado mayor (OEM).
- ✓ La subunidad no posee oficial jefe con la especialidad de Ingeniero militar (OIM).
- ✓ Se observa la presencia de UNA (01) oficial jefe del servicio de sanidad, que posee la especialidad de enfermera profesional, cumpliendo funciones fuera de la sección sanidad, desempeñándose como asesora directa del ápice estratégico en la oficina técnica de la subunidad independiente.
- ✓ Ausencia de otro oficial jefe del arma de Ingenieros que secunde al J Ca en la conducción de la misma.

Finalizando con esta sección cabe mencionar que todo el personal de oficiales subalternos y el jefe de subunidad poseen instrucción en la temática afín, para mayor información respecto a la cantidad de personal instruido en la temática, *ver Anexo Nro 2*.

2.4 Conclusiones parciales

Las oficiales femeninas que integren la Ca Ing QBN Apy Emerg 601:

- Tendrán la difícil tarea de llevar a cabo el ejercicio del mando a través de un liderazgo transaccional y adaptable, teniendo en cuenta que durante la paz deberán instruir, capacitar y adiestrar al personal bajo sus órdenes para operar en un ambiente complejo, volátil, ambiguo y de gran incertidumbre, donde al accionar eficaz de su liderazgo los conducirá al cumplimiento de la misión.
- Deberán ejercer la conducción de sus fracciones con la convicción que caracteriza al personal superior de nuestra institución, llevándolo a cabo con la intención de liderar sus fracciones, motivando y conduciendo al personal bajo su comando.
- Se nutrirán en el ejercicio de sus funciones de valores profesionales: *Patriotismo, Disciplina, Espíritu de Cuerpo, Honor, Integridad, Lealtad, Abnegación, Profesionalismo Militar, Valor y Respeto.*
- Influirán de manera positiva en su conducción, a los siguientes aspectos:
 - ✓ Mayor motivación hacia sus pares y subalternos.
 - ✓ Gran capacidad de lucha y de enfrentar nuevos retos.
 - ✓ Mayor discernimiento y tranquilidad referente a la toma de decisiones.
 - ✓ Mayor apego a la disciplina y a la comprensión del subalterno.
 - ✓ Denota mayor humildad y tolerancia hacia la problemática del personal bajo sus órdenes.
 - ✓ Mayor capacidad de resiliencia.
 - ✓ Predisposición para la enseñanza.
- Se encontrarán en condiciones de ocupar los distintos roles que la misma contempla, teniendo en cuenta la premisa de que deberán alcanzar los perfiles y competencias que

cada uno de los roles ameriten.

- Que en el caso particular de análisis de la subunidad especialista en el combate QBRN, el personal superior femenino, no debería tener inconvenientes en ocupar los distintos roles de la misma, siempre teniendo en cuenta la premisa del apartado anterior mencionada, como así también somos de opinión que dicho personal femenino al momento de ser destinada a la compañía, ya posea la capacitación en la temática QBRN³ de manera que al momento de arribar a la misma, posean los conocimientos idóneos y necesarios para poder desempeñarse eficazmente en sus funciones.
- En base al estudio realizado del CO, del actual RC de la subunidad independiente y en base a los roles que proponemos, estimamos conveniente que los roles que aún no han sido ocupados por las oficiales femeninas son: Jefe de compañía (OEM), 2da jefe de compañía (OIM preferentemente), oficial de personal, oficial de inteligencia (siendo conveniente que posea la aptitud de inteligencia), oficial de operaciones, oficial de material, oficial de control de gestión, oficial de arsenales, oficial de intendencia, oficial de adiestramiento físico, oficial informático (SCD), oficial auditor, jefe del grupo sanidad (oficial médico), jefe del equipo laboratorio (oficial bioquímico), jefe de sección ingenieros QBN y jefe de sección comando y servicios.
- Las oficiales especialistas deberán encontrarse en capacidad de entender, planificar y ejercitarse en las operaciones interagenciales con las organizaciones necesarias a la temática afín, como son la ARN (Autoridad Regulatoria Nuclear), la OPAQ (Organización para la Prohibición de las Armas Químicas), los elementos especialistas de las FFSS (Fuerzas de Seguridad), tales como la PFA (Policía Federal Argentina) y GNA (Gendarmería Nacional Argentina), la DINESA (Dirección Nacional de

³ Cursos complementarios impartidos por la Ca Ing QBN y Apy Emerg 601: Cursos Básico y Avanzado en Defensa QBN - CM 124 y CM 125 (de carácter específico), Curso de Introducción a la Problemática QBN – CC 62 (de carácter Conjunto).

Emergencias Sanitarias) y todas aquellas organizaciones que integren el SINAGIR (Sistema Nacional Gestión Integral del Riesgo).

- Las oficiales femeninas del arma de Ingenieros, se encuentran en condiciones jerárquicas y de capacitación profesional para ocupar los distintos roles en la subunidad, incluyendo ser nombradas como Jefe de Elemento.

3. Capítulo 2: Personal de Suboficiales Femeninas

3.1 Introducción

En este segundo capítulo abordaremos la categoría del personal militar subalterno de suboficiales, en sus dos subcategorías: superiores y subalternas, de gran importancia para el núcleo operativo, como así también para la línea media de nuestra organización militar, en el desempeño de sus funciones como especialistas , asesores y conductores de las menores fracciones.

Hemos abordado para el desarrollo de este capítulo el siguiente objetivo:

“Determinar los roles aún no ocupados por el personal de suboficiales femeninas para potenciar su rendimiento integral como especialistas y su integración dentro del sistema”

3.2 Cualidades personales / profesionales a considerar en el personal de Líderes / Especialistas.

Al referirnos al personal de suboficiales femeninas, lo abordaremos haciendo referencia a las dos subcategorías que las enmarcan: *suboficiales subalternas*, del grado de Cabo (CB) hasta el de Sargento (SG) incluido y la categoría de *suboficiales superiores* (desde el grado de Sargento Primero (SI) hasta el Suboficial Mayor (SM) incluido).

En referencia a las cualidades personales/profesionales propiamente dichas, estimamos conveniente y que revista gran importancia realizar énfasis en la adhesión a los valores y virtudes que todo miembro de la fuerza debe poseer y mantener en el desarrollo de las distintas funciones que desempeñe en la misma.

Dentro de esta concepción de ideas consideramos que deberían contemplar los siguientes aspectos:

- Adhesión y promulgación de los valores del profesional militar mencionados en el capítulo anterior (*Patriotismo, Disciplina, Espíritu de Cuerpo, Honor, Integridad, Lealtad, Abnegación, Profesionalismo Militar, Valor y Respeto*).
- Internalizar, practicar y fomentar las siguientes cualidades personales que entendemos que influirán en el normal desarrollo del ejercicio del mando: **Iniciativa, autocrítica, aplomo, constancia, capacidad de resolución, criterio, optimismo y entusiasmo, constancia, resistencia, justicia y ecuanimidad.** (Ejército Argentino, 1990).

Iniciativa: estimamos que esta cualidad reviste gran importancia en la persona de la suboficial conductora, ya que empleándola adecuada y criteriosamente contribuirá favorablemente en el bienestar de su personal a cargo, ya que muchas veces en los trabajos específicos de la temática QBRN se requerirá de una suboficial líder de su grupo, la cual debe aplicar dicha cualidad en la resolución de las distintas situaciones que se le presenten durante

las ejecución de las acciones en este ambiente hostil.

Autocrítica: Cualidad que no debe ausentarse en el accionar diario de las conductoras suboficiales, ya que su internalización les permitirá detectar los propios errores y aspectos a mejorar, como así también contribuirá a direccionar aquellas acciones que no hayan ofrecido los resultados esperados. Entendemos que esta cualidad también influirá y contribuirá en la capacidad de resiliencia que buscamos obtener de toda líder.

Aplomo: Contribuirá a mantener el equilibrio emocional y psíquico en situaciones no deseadas o adversas. Les permitirá superar estas situaciones el ejercicio de esta cualidad, desarrollando las tareas con serenidad y dominio de sí mismo en todo momento, entendiendo que en el ambiente complejo al cual nos vamos a enfrentar arrojará seguramente distintas y complejas situaciones a resolver. Deberá entenderse que la pérdida del equilibrio emocional o la inacción de toda líder atentarán directamente en detrimento de su personal a cargo.

Constancia: Aspecto de relevancia e influencia en el liderazgo de las suboficiales, ya que denota en muchos casos un rasgo característico del personal femenino, que ante las distintas circunstancias adversas, continúa perseverantemente en el cumplimiento de sus objetivos. Este rasgo también consideramos que influirá positivamente en el personal bajo sus órdenes, el cual debe tomarlo como ejemplo y trabajar en base a dicha cualidad.

Capacidad de resolución: Deberá implementarse de manera natural y en base a la experiencia profesional deberá desarrollarse con mayor detalle y profundidad. Todo suboficial, indistintamente del sexo que posea, que aspire a ser líder de su personal a cargo, deberá poseer una fluida y práctica capacidad para impartir órdenes de manera clara, concreta y aplicable, entendiendo que para poder impartir órdenes previamente deben entender y apreciar el contexto en el cual se sitúan, para posteriormente poder resolverse impartiendo las órdenes necesarias para tal caso.

Criterio: Contribuirá en el análisis de los distintos factores que engloban

determinadas situaciones problemáticas, para la cual buscarán obtener la mejor solución. Esta cualidad les permitirá influir como asesoras especialistas en la temática afín, como así también para resolver las distintas situaciones que se les presentarán relacionadas con el ejercicio del mando en sus menores fracciones.

Optimismo y entusiasmo: Influenciarán en la motivación grupal, como así también en el espíritu de cuerpo de los especialistas, ya que transmitirá deseos de cumplimentar lo ordenado, percibiendo convencimiento y buen clima de trabajo de parte de su conductora.

Resistencia, en este aspecto debemos referirnos tanto al plano físico, como así también al plano que engloba a los aspectos mentales y/o psicológicos. Esta cualidad no debe ser un condicionante para el personal militar femenino, muy por el contrario, ya que logrando un adecuado estado físico se encontrará en condiciones de enfrentar las situaciones que se le planteen, complementada con una adecuada preparación mental que le permita sobrellevar las exigencias de la profesión militar.

Teniendo en cuenta que la labor principal de estas especialistas será la defensa y protección del accionar de las armas de destrucción masiva, esto implicará un proceso de discernimiento y asimilación importante referido al cuidado, mantenimiento y preservación de los medios, pero prioritariamente del cuidado de la vida de nuestro personal subalterno.

Justicia y Ecuanimidad: Necesarias para brindar elementos de juicio para aplicar paridad entre su personal y administrar un correcto y eficaz ejercicio del mando. La líder que no posea preferencia alguna y tampoco genere diferencias entre su personal, seguramente logrará mayor adhesión del personal subordinado. Ya que estos percibirán una líder justa y ecuánime, que exige el acatamiento y cumplimiento de las ordenes a todos por igual y de la misma manera, sin diferencia de sexo, de nombres o de cualquier otro aspecto, demostrando con ello responsabilidad y eficiencia en el cumplimiento de su rol.

En referencia a las cualidades profesionales que creemos necesarias que deben

alcanzar nuestras líderes, debemos considerar que el personal de suboficiales se desempeñará como conductoras de las menores fracciones, como así también en su rol de especialistas, desempeñándose como personal idóneas y capacitadas en las distintas disciplinas que posteriormente analizaremos.

En relación a los aspectos a tener en cuenta para potenciar su liderazgo profesional estimamos conveniente que dichas conductoras deberían considerar los siguientes principios a tener en cuenta en el desarrollo de sus funciones como integrantes de la fuerza armada:

- ✓ Ser técnica y tácticamente competentes.
- ✓ Conocerse a sí misma y buscar la automejora.
- ✓ Conocer a sus subordinados, su entorno familiar y velar constantemente por su bienestar.
- ✓ Mantener a sus soldados permanentemente informados.
- ✓ Enseñar a través del ejemplo personal.
- ✓ Garantizar que la tarea / misión se comprenda, se supervise y se logre cumplimentar.
- ✓ Adiestrar a sus soldados como un equipo de trabajo fuerte, cohesionado y resiliente.
- ✓ Tomar decisiones válidas, certeras y oportunas.
- ✓ Desarrollar un sentido de responsabilidad y participación entre los subalternos.
- ✓ Organizar y emplear al personal a cargo por sus capacidades, para potenciar su trabajo.

Continuando con esta sección, nos referiremos a los aspectos de interés profesional que consideramos importantes en los que nuestros especialistas en la temática QBRN deberían ejercitarse y adiestrarse.

Las/los suboficiales especialistas deberán entender sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Las distintas amenazas que generan y producen las armas de destrucción masiva (ADM).
- ✓ Los diferentes tipos de ataques químicos, biológicos, radiológicos y nucleares que existen.
- ✓ Los aspectos inherentes a los reconocimientos y detección de los agentes QBRN.

- ✓ Las características inherentes a la descontaminación y detoxificación de las ADM.
- ✓ Los distintos métodos y medios de descontaminación QBRN.
- ✓ Los diferentes detectores de agentes químicos y biológicos con que cuenta la Subunidad.
- ✓ Los aspectos inherentes a la generación de humo y sus medios de dotación en la Compañía.
- ✓ Los aspectos inherentes a la implicancia de la sanidad militar en dichas amenazas QBRN.
- ✓ Los aspectos que afectan la movilidad (transitabilidad, transporte y evacuación del personal) dentro de ambientes QBRN.
- ✓ Conocer, entender y administrar los aspectos básicos referentes a los Equipos de Protección individual (EPI)⁴.
- ✓ La problemática que conlleva establecer y mantener las comunicaciones en las tareas afines a dicha temática.
- ✓ Los distintos aspectos relativos a la enseñanza y formación en la temática de defensa QBRN, para poder asesorar y asistir al personal de oficiales, como así también para poder desempeñarse como instructoras/subinstructoras en los diferentes cursos complementarios que brinda la subunidad independiente.

⁴ EPI: El Equipo de Protección Individual se encuentra conformado por los cubrebotas, traje de protección, máscara de protección QBRN junto a su portamáscara y los respectivos guantes protectores.

3.3 Roles a ocupar por el personal de Suboficiales.

En relación a la selección, determinación y posterior ocupación de los distintos roles del personal femenino en general y particularmente en el personal de suboficiales, somos de opinión que se contemple la premisa de selección en base a la gestión del talento humano profesional, es decir que para tal selección no se contemple únicamente la antigüedad y/o jerarquía que corresponde para tal rol, o en su defecto que se establece por el cuadro de organización. Estimamos conveniente que se deberán considerar aspectos como la idoneidad, capacidad, madurez intelectual y capacitación requerida para tal puesto, de manera que sumando estos aspectos a las mínimas características que indica el cuadro de organización establecido para la unidad especialista, consideramos que el ápice estratégico, como así también los asesores del mismo, conformarán una adecuada, eficiente y competente estructura organizacional, para poder dar respuesta a las distintas misiones que le sean asignadas a dicha organización militar.

3.3.1 En relación al personal de suboficiales subalternos: entendemos por tal subcategoría a las jerarquías desde Cabo (CB) hasta la de Sargento (SG) incluida.

Del análisis de los lineamientos generales que establece el CO, referente al personal de suboficiales subalternos podemos considerar los siguientes aspectos:

Que contempla las siguientes armas y especialidades en su conformación:

✓ Ingenieros, especificados en los roles de:

Jefe del pelotón asalto, jefe del pelotón puente, jefe del pelotón ingenieros, jefe del pelotón potabilización de agua, jefe del equipo descontaminación de personal, jefe del equipo descontaminación vehicular, auxiliar del grupo destino, auxiliar del pelotón comando y servicios, auxiliar de las áreas de la conducción (personal, inteligencia, operaciones,

material) y auxiliar del equipo escuela.

- ✓ Conductores motoristas, especificados en los roles de:

Conductor del pelotón equipos viales (OMV) y conductor del grupo transporte.

- ✓ Intendencia, especificados en los roles de:

Auxiliar del pelotón Abastecimiento de efectos Clase I (Int y Coc) y auxiliar del pelotón de abastecimiento de efectos clase II y IV (sastre).

- ✓ Arsenales, especificados en los roles de:

Auxiliar del grupo arsenales (mecánico óptico), auxiliar del pelotón mantenimiento (mecánico motorista a oruga, mecánico motorista electricista, mecánico armero, mecánico de equipos fijo), jefe del pelotón abastecimiento de efectos Clase II y IV Ars (talabartero), jefe del pelotón comunicaciones (mecánico informático), jefe del pelotón abastecimiento de efectos Clase V (mecánico de munición y explosivos).

- ✓ Sanidad, especificados en los roles de:

Jefe del pelotón evacuación y Auxiliar del pelotón sanidad (enfermera).

Se observa que dicho documento la ausencia del personal de mecánico de ingenieros, personal que reviste gran importancia en la necesidad del correcto y adecuado mantenimiento de los equipos de ingenieros (grupos electrógenos, plantas potabilizadoras de agua, máquinas viales, equipos de descontaminación, etc).

Que no contempla a los suboficiales subalternos del arma de ingenieros como jefes de grupos, sino únicamente contemplados como jefes de pelotones. Aspecto que difícilmente pueda llevarse a cabo, a raíz de la importante escasez de suboficiales superiores de dicha arma.

Que no contempla al personal de la especialidad de Inteligencia, como parte integrante de la segunda área de la conducción.

Asimismo tampoco contempla al personal de mecánico de instalaciones y de

oficinistas, en ninguna de sus fracciones.

Que considerando la totalidad de los roles que establece este documento, incluyendo a aquellos que requieren suboficiales de otras armas y especialidades, estimamos que el personal de suboficiales subalternas femeninas se encontrarían en condiciones de ocupar su totalidad, teniendo en cuenta la premisa de poseer los perfiles y las competencias que cada rol exige.

En relación al análisis del RC vigente en la subunidad, percibimos los siguientes roles ocupados por suboficiales subalternos:

Tabla 3 Suboficiales Subalternas				
Nro Orden	Grado / jerarquía	Arma /Especialidad	Puesto/Rol	Título/ Particularidad
1			Enc Pel Pers	
2			Aux Pel Pers	-----
3			Enc Pel Icia	
4			Aux Pel Op	
5			Enc Pel Mat (F)	-----
6			Aux Pel Mat	
7			Enc Gpo Terminal de Datos	
8			Enc Pel Com e Info	
9			J Gpo Destino	
10	Subof Sub	Ing	J Pel Cdo/Enc Sec Ing QBN	-----
11			J Gpo Descon Veh	
12			J Pel Descon Veh	
13			J Gpo Descon Pers	
14			J Pel Descon Pers	
15			J Gpo Recon QBN	
16			J Pel Inf QBN	
17			J Pel Recon QBN (F)	-----
18			J Gpo Eq(s) Esp (s) (F)	
19			J Gpo Ing	
20			J Gpo Ag	
21			J Gpo Eq(s)	
22			J Gpo Asal	-----
23			Aux Gpo Ars	Mec Arm

24		J Pel Ab Ef Cl II y IV Ars	Mec Mun y Expl
25	Ars	Aux Pel Mant	Mec Ing
26		Aux Gpo Ars	Carp
27	Int	J Pel Ab Ef Cl II y IV (F)	Int
28	Subof Sub	San	Enc Gpo San
29		Conductor Gpo Int	
30		Conductor Sec Ing QBN	
31	Cond Mot	Conductor Sec Cdo y Ser (F)	-----
32		Conductor Gpo Pl My	
33		Conductor Gpo Cdo Ca	

Fuente: Elaboración propia, en base al RC de la Subunidad Independiente. (Año 2021).

Del análisis de la tabla precedente podemos considerar los siguientes aspectos:

- Que se observa una importante ausencia de personal de conductores motoristas, cocineros, y enfermeros profesionales.
- Que se percibe que los encargados de las distintas áreas de la conducción son suboficiales subalternos, exceptuando al área de operaciones, las restantes poseen un encargado del grado de sargento, siendo la particularidad el área de materiales que dicho rol lo cumple una suboficial femenina del arma de Ingenieros.
- Que las secciones de ingenieros QBN, poseen encargados del grado de sargento, sus jefes de grupo son en su gran mayoría suboficiales con el grado de Cabo y solo dos con el grado de Cabo primero.
- Se observa ausencia del personal de suboficiales de la especialidad de oficinistas, de arsenales, de intendencia (especialmente de cocineros), de sanidad (especialmente enfermeros generales) y de comunicaciones.
- Dentro de la fuerza efectiva del personal de suboficiales subalternos de la compañía, se percibe la cantidad de SEIS (06) suboficiales femeninos. Diferenciadas en las siguientes armas y/o especialidades:
 - ✓ CUATRO (04) pertenecientes al arma de ingenieros:

- Encargada del grupo material, con el grado de SG.
 - Jefe del pelotón reconocimientos e informes QBRN, con el grado de CB.
 - Jefe del pelotón equipos especiales, con el grado de CB.
 - La suboficial restante se encuentra en comisión del servicio en la Agrupación de Ingenieros 601, con el grado de CI.
- ✓ UNA (01) suboficial de la especialidad de intendencia: desempeñándose como jefe del pelotón abastecimiento de efectos clase II y IV Int, con el grado de CB.
 - ✓ UNA (01) suboficial conductora motorista, desempeñándose como conductora de la sección comando y servicio con el grado de CB.

El total de suboficiales femeninos conforman el 8,7% del total de la fuerza efectiva de los suboficiales de la compañía (suboficiales superiores y suboficiales subalternos).

Todo el personal previamente mencionado posee instrucción en la temática QBRN. Para ahondar en mayor información referente a la capacitación del personal de cuadros femeninos en dicha temática, *ver Anexo Nro 2*.

Por último y dentro de esta subcategoría de suboficiales subalternas, inferimos que los roles que aún no han sido ocupados por dicho personal son:

- ✓ Del arma de ingenieros: Jefe del pelotón y grupo asalto, jefe del pelotón puente, jefe de grupo y pelotón ingenieros, jefe de pelotón y grupo potabilización de agua, jefe del pelotón y grupo descontaminación de personal, jefe del pelotón y grupo descontaminación vehicular, jefe de grupo reconocimientos QBN, jefe de grupo equipos, jefe y auxiliar del grupo destino, auxiliar del pelotón comando y servicios, auxiliar de las áreas de la conducción (personal, inteligencia, operaciones, material) y auxiliar del equipo escuela.
- ✓ Conductores motoristas, especificados en los roles de:

Conductor del pelotón equipos viales (OMV) y conductor del grupo transporte.

- ✓ Intendencia, especificados en los roles de:

Auxiliar del pelotón abastecimiento de efectos Clase I (Int y Coc) y auxiliar del pelotón de abastecimiento de efectos clase II y IV (sastre).

- ✓ Arsenales, especificados en los roles de:

Auxiliar del grupo arsenales (mecánico óptico), auxiliar del pelotón mantenimiento (mecánico motorista a oruga, mecánico motorista electricista, mecánico armero, mecánico de equipos fijo), jefe del pelotón abastecimiento de efectos Clase II y IV Ars (talabartero), jefe del pelotón comunicaciones (mecánico informático), jefe del pelotón abastecimiento de efectos Clase V (mecánico de munición y explosivos).

- ✓ Sanidad, especificados en los roles de:

Jefe del pelotón evacuación y auxiliar del pelotón sanidad (enfermera).

- ✓ Comunicaciones, especificados en los roles de:

Encargado del grupo TD (terminal de datos) y encargado del pelotón comunicaciones e informática.

3.3.2 En relación al personal de suboficiales superiores: entendemos por tal subcategoría a las jerarquías desde Sargento Primero (SI) hasta Suboficial Mayor (SM) ambas jerarquías incluidas.

Del análisis de los lineamientos generales que establece el documento rector para las asignación de los roles en la subunidad, podemos inferir:

- Que requiere suboficiales superiores, discriminados en las siguientes armas/especialidades:
 - ✓ Ingenieros.
 - ✓ Conductores motoristas: de los cuales aclara también la presencia de incluir operador /a de máquinas viales (OMV).

- ✓ Intendencia: de los cuales también incluye al personal de cocineros.
 - ✓ Arsenales: incluyendo al personal de mecánicos motorista a rueda y mecánicos de ingenieros.
 - ✓ Sanidad y Comunicaciones.
- Que no contempla al personal de suboficiales oficinistas, como así tampoco los suboficiales con la especialidad de inteligencia.
- Que el resto de los roles que establece dicho CO, incluyendo aquellos que requieren suboficiales de otras armas y especialidades, consideramos que el personal de suboficiales superiores femeninas se encontrarían en condiciones de ocuparlos, teniendo en cuenta la premisa fundamental a tener en cuenta, que recae sobre la contemplación del perfil y de las competencias que cada rol exige para poder cumplimentar cada uno de ellos.

La siguiente tabla 4 establece los roles ocupados por suboficiales superiores:

Tabla 4 Suboficiales Superiores				
Nro Orden	Grado / jerarquía	Arma / Especialidad	Puesto/Rol	Título/ Particularidad
1	SP	Cond Mot	Enc Elem	OMV
2	SP	Ing	Of Mat(s)	-----
3	SI	Ofic	Of Pers	-----
4	SP	Ing	Enc Gpo Op	-----
5	SP y SA	Ing	J Pel Cdo y Enc Sec Cdo y Ser - Ing Emerg (+)	-----
6	SI	Ing	Enc Ef(s) Cl III	-----
7	SI	Ing	Enc Ef(s) II y IV Int	-----
8	SI	I	Enc Ef(s) Cl V	-----
9	SA y SI	Cond Mot	Enc y Aux Parque Autom	OMV
10	SP	Ars	Of Ars	Mec Mot Rda
11	SP	Ars	Enc Taller Mecánico	Mec Mot Elect
12	SI	Mec Instal	Enc Pel Mant	-----
13	SM	Int	Of Int	-----
14	SP	Int	Enc Gpo Int - Enc Ef Cl I	Cocineros

Fuente: Elaboración propia, en base al RC de la Subunidad Independiente. (Año 2021).

Del análisis de esta tabla perteneciente al personal de suboficiales superiores podemos considerar los siguientes aspectos:

- Que el puesto de encargado de elemento no se encuentra ocupado por un suboficial superior del arma de ingenieros, siendo ocupado por un suboficial conductor motorista.
- Que hay roles que el CO contempla que deberían ser cubiertos por oficiales subalternos y son cubiertos por suboficiales superiores, del arma de ingenieros y oficinista respectivamente.
- Que de las cuatro secciones orgánicas que componen la estructura organizacional de la subunidad independiente, únicamente dos de ellas poseen suboficiales superiores como encargados de las mismas.
- Que la totalidad del personal de suboficiales superiores que integra la subunidad independiente conforma un porcentaje mucho menor al que contempla el CO para esta subcategoría de suboficiales.
- Que la subunidad independiente no posee suboficial superior de sanidad, específicamente enfermero, siendo de vital importancia este servicio para el desarrollo de las operaciones QBRN, tanto en ambientes operacionales, como así también en las distintas tareas de protección civil en que la subunidad participa activamente.
- Que tampoco se percibe suboficial superior asignado al equipo escuela, siendo esta organización de la estructura, la encargada de la planificación, desarrollo y fiscalización de los distintos cursos complementarios que desarrolla la compañía, tanto en el ámbito específico, como así también en el ámbito conjunto.
- Que consideramos que el personal de suboficiales superiores que sea destinado a la subunidad independiente, ya posea la capacitación QBRN, de manera de poder acoplarse rápidamente a las tareas propias de la subunidad y contribuya asesorando y asistiendo desde su trayectoria y experiencia profesional.

- Que en la subunidad hasta el momento no han sido destinadas suboficiales superiores femeninas.

Teniendo en cuenta los análisis previos realizados, inferimos que los roles que hasta el momento el personal de suboficiales superiores no ha ocupado en la subunidad son: Encargado de elemento, encargado de las secciones que integran la subunidad, encargado de las distintas áreas de la conducción, jefe del equipo escuela de capacitación, encargado del grupo intendencia, encargado del grupo arsenales, encargadas de efectos Clases I, II, III, IV y V de sus respectivas especialidades, encargado del grupo comunicaciones, encargado del grupo sanidad, encargado de parque automotor, encargado de taller mecánico.

Para finalizar con el desarrollo de esta sección creemos conveniente destacar que el total del personal de suboficiales femeninos arriba al 8,7% del total de la fuerza efectiva de todos los suboficiales que integran la compañía (suboficiales superiores y suboficiales subalternos).

3.4 Conclusiones Parciales

Las Suboficiales femeninas que integren la Ca Ing QBN y Apy Emerg 601 deberán:

- Velar en el desempeño de sus funciones por un correcto, oportuno y eficiente asesoramiento y asistencia hacia el ápice estratégico.
- Ejercer el mando de las menores fracciones, potenciando, practicando y fomentando las cualidades personales, que entendemos que influirán en el desarrollo de un correcto ejercicio del mando: *Iniciativa, autocrítica, aplomo, constancia, capacidad de resolución, criterio, optimismo y entusiasmo, constancia, resistencia, justicia y ecuanimidad.*
- Desarrollarán cualidades como:
 - ✓ Ser técnica y tácticamente competentes.
 - ✓ Conocerse a sí misma y buscar la superación profesional.
 - ✓ Conocer a sus subordinados, su entorno familiar y velar constantemente por su bienestar.
 - ✓ Mantener a sus soldados permanentemente informados.
 - ✓ Enseñar a través del ejemplo personal.
 - ✓ Garantizar que la tarea / misión se comprenda, se supervise y se logre cumplimentar.
 - ✓ Adiestrar a sus soldados como un equipo de trabajo fuerte, cohesionado y resiliente.
 - ✓ Tomar decisiones válidas, certeras y oportunas.
 - ✓ Desarrollar un sentido de responsabilidad y participación entre los subalternos.
 - ✓ Organizar y emplear al personal a cargo por sus capacidades, para potenciar su trabajo.
- Como conductoras - líderes y especialistas en la temática QBRN entenderán en los distintos aspectos relativos a la enseñanza y formación en la temática de defensa QBRN, para asesorar, asistir al personal de oficiales, como así también desempeñarse como instructoras en los diferentes cursos complementarios que brinda la subunidad.

- La Ca Ing QBN Apy Emerg 601 cuenta con SEIS (06) suboficiales femeninas, de las cuales CUATRO (04) pertenecen al arma de ingenieros, una de ellas es conductora motorista y la suboficial restante pertenece a la especialidad de intendencia.
- De los documentos analizados se considera que el personal de suboficiales femeninas subalternas se encontrarían en condiciones de ocupar los distintos roles vigentes en la subunidad. Asimismo y como resultado de dicho análisis podemos esbozar que el personal de suboficiales subalternas femeninas hasta el momento no se han desempeñado en los siguientes roles:
 - ✓ Del arma de ingenieros: Jefe del pelotón y grupo asalto, jefe del pelotón puente, jefe de grupo y pelotón ingenieros, jefe de pelotón y grupo potabilización de agua, jefe del pelotón y grupo descontaminación de personal, jefe del pelotón y grupo descontaminación vehicular, jefe de grupo reconocimientos QBN, jefe de grupo equipos, jefe y auxiliar del grupo destino, auxiliar del pelotón comando y servicios, auxiliar de las áreas de la conducción (personal, inteligencia, operaciones, material) y auxiliar del equipo escuela.
 - ✓ Conductores motoristas, especificados en los roles de: Conductor del pelotón equipos viales (OMV) y conductor del grupo transporte.
 - ✓ Intendencia, especificados en los roles de:
Auxiliar del pelotón abastecimiento de efectos Clase I (Int y Coc) y auxiliar del pelotón de abastecimiento de efectos clase II y IV (sastre).
 - ✓ Arsenales, especificados en los roles de: Auxiliar del grupo arsenales (mecánico óptico), auxiliar del pelotón mantenimiento (mecánico motorista a oruga, mecánico motorista electricista, mecánico armero, mecánico de equipos fijo), jefe del pelotón abastecimiento de efectos Clase II y IV Ars (talabartero), jefe del pelotón comunicaciones (mecánico informático), jefe del pelotón abastecimiento de efectos

Clase V (mecánico de munición y explosivos).

- ✓ Sanidad, especificados en los roles de: Jefe del pelotón evacuación y auxiliar del pelotón sanidad (enfermera).
 - ✓ Comunicaciones, especificados en los roles de: Encargado del grupo TD (terminal de datos) y encargado del pelotón comunicaciones e informática.
- Que en relación al personal de suboficiales superiores femeninas del arma de ingenieros, su promoción más antigua ha alcanzado la jerarquía de SP (Suboficial Principal).
- Que actualmente la subunidad independiente no posee suboficiales superiores femeninas dentro de su fuerza efectiva, de igual forma consideramos que cuando sean destinadas a la misma, posean previamente la capacitación en la temática QBRN, de manera que puedan acoplarse rápidamente a las exigencias de la unidad especialista.

Teniendo en cuenta los análisis previos realizados, inferimos que los roles que hasta el momento el personal de suboficiales superiores no ha ocupado en la subunidad son: Encargado de elemento, Encargado de las secciones que integran la subunidad, encargado de las distintas áreas de la conducción, jefe del equipo escuela de capacitación, encargado del grupo intendencia, encargado del grupo arsenales, encargadas de efectos Clases I, II, III, IV y V de sus respectivas especialidades, encargado del grupo comunicaciones, encargado del grupo sanidad, encargado de parque automotor, encargado de taller mecánico.

Para finalizar estas conclusiones parciales pertenecientes al segundo capítulo del presente trabajo final investigador, estimamos adecuado mencionar que el total de suboficiales femeninos conforman el 8,7% del total de la fuerza efectiva de los suboficiales que integran la compañía (suboficiales superiores y suboficiales subalternos).

4. Capítulo 3: Personal de Soldados Voluntarias

4.1 Introducción

En este capítulo abordaremos la categoría del personal militar subalterno, dentro de ella, la subcategoría que conforman las soldadas voluntarias. Este espacio estructural de la organización es considerado aquel donde se concentrará todo el aprendizaje y el expertiz de la misma, reuniendo a todo el personal especialista, dentro de este, gran porcentaje está conformado por el personal de soldados voluntarios de ambos sexos, junto a sus superiores jerárquicos que los conducirán y guiarán en el cumplimiento de sus funciones.

La incorporación de soldados voluntarios se produce a través de la sanción de la Ley Nro. 24429 “Ley del servicio militar voluntario” en el año 1995. Desde entonces el personal femenino que ingresa a la fuerza, reuniendo los requisitos básicos que ameritan su incorporación, integra como personal de tropa voluntaria todas las unidades de nuestro Ejército Argentino.

Ahondando en los aspectos inherentes al último capítulo de este trabajo final integrador, hemos estimado conveniente establecer para el mismo el siguiente objetivo: “Determinar los roles aún no ocupados por las soldadas voluntarias para optimizar su rol de ejecutoras e integración en la estructura organizacional de la subunidad independiente.”

4.2 Cualidades personales/profesionales a considerar en las Soldados Voluntarias.

Como primera actividad el personal de tropa, realiza el núcleo de instrucción básica (NIB), donde se nutre de los conocimientos teóricos - prácticos básicos y necesarios para poder desempeñarse como integrante de las distintas fracciones que conforman la unidad militar en la cual presta servicios. Dicha capacitación le permitirá a los mismos alcanzar el primer ciclo de capacitación como soldado voluntario de la institución, la cual será complementada por el segundo y posteriormente por el tercer ciclo de capacitación que estipula su formación como tal hasta la culminación de sus funciones como soldado voluntario.

La ley Nro. 24449 “Ley del servicio militar voluntario” establece que esta culminación se establece el día que dicha persona cumple los veintiocho años de edad. Cabe destacar que tal capacitación se realizará de la misma manera y con las mismas exigencias para ambos sexos, ya que dicho nivel de capacitación deberá ser adquirido en igualdad de condiciones tanto para el personal masculino, como para el femenino.

Teniendo en cuenta los ciclos de capacitación de la tropa voluntaria, durante el primer ciclo, será instruido en los valores y virtudes básicas y necesarias para que durante su posterior desempeño en la institución logren entender, desarrollar y potenciar la cultura organizacional de la institución, como así también el espíritu de cuerpo particular de la unidad militar y del arma y/o especialidad que integra.

Durante este ciclo también consideramos que las distintas habilidades y destrezas de los participantes serán denotadas por el personal de instructores y subinstructores responsables de su educación militar el integral, situación que servirá de base y planeamiento para la posterior organización, selección y asignación de los roles que finalizado el ciclo de capacitación ocupará el personal de soldados voluntarios, durante el desarrollo se visualizarán los rasgos característicos que representarán la posesión o no de determinados aspectos de

índole profesional a poseer para ocupar los distintos roles que conforman la única unidad militar especialista en la defensa QBRN.

A similitud del personal de oficiales y suboficiales, las soldados voluntarias normalmente conformarán la minoría dentro de su escalafón, es decir dentro de la fuerza efectiva del total de tropas de la subunidad independiente, el personal femenino normalmente conformará la minoría. Por tal motivo insistimos que la planificación y posterior designación de roles debe ser planificada correcta y eficazmente, para obtener un mejor aprovechamiento de este recurso humano escaso en la organización militar.

Como integrantes de una Unidad con capacidad QBN el personal femenino de soldados voluntarias deberá:

- Poseer un estado físico acorde a las exigencias que conlleva el empleo de los distintos trajes de protección QBRN, especialmente los provistos en la compañía.
- Adquirir y practicar los aspectos básicos inherentes a los reconocimientos QBRN.
- Conocer las características y sistema de funcionamiento de los distintos detectores de agentes químicos y biológicos de dotación en la subunidad.
- Conocer y operar los equipos de descontaminación y detoxificación QBRN, tanto para personal como así también los específicos para descontaminación vehicular.
- Conocer y operar el equipo de descontaminación y detoxificación QBRN portátil-móvil.
- Conocer y operar los equipos de generación de humo provistos.
- Conocer las características técnicas y el funcionamiento de las estaciones meteorológicas provistas.
- Conocer las características, funcionamiento y operación de los equipos potabilizadores de agua provistos.
- Distinguir y emplear las distintas herramientas de zapa provistas.
- Conocer y operar los distintos vehículos y equipos viales provistos en la subunidad.

- Conocer, diferenciar y emplear el material de navegación provisto.
- Conocer, practicar y adiestrarse en los primeros auxilios básicos para las tareas QBRN. Adiestrarse especialmente en el cuidado, protección corporal del especialista y en el adecuado accionar a llevar a cabo en caso de ser afectado por cualquiera de los agentes QBRN al que se pueda llegar a enfrentar, tanto en un ambiente operacional, como así también durante el desarrollo de las operaciones de protección civil.
- Conocer los aspectos básicos referentes a las comunicaciones en tareas QBRN.
- Conocer y adiestrarse en las tareas inherentes a los servicios de arsenales e intendencia.
- Dentro del plano físico/médico: poseer una adecuada visión general de ojos, específicamente no poseer enfermedades oftalmológicas, tales como por ejemplo el daltonismo. Esta anomalía ocular dificultará sensiblemente el desarrollo de las tareas inherentes a la temática QBRN, por no encontrarse en condiciones de poder diferenciar claramente los colores o en su defecto confundirlos.

Dentro del mismo plano médico: cada especialista deberá arbitrar las medidas de cuidado y protección corporal durante el desarrollo de las tareas a ejecutar con agentes químicos, biológicos, radiológicos y/o nucleares.

Cada soldado especialista, indistintamente del sexo que posea debe velar por su propia seguridad, luego la seguridad de su pareja de combate y posteriormente la seguridad de su personal a cargo, si lo tuviera.

4.3 Roles a ocupar por las Soldados Voluntarias.

En relación a la determinación, selección y posterior ocupación de los distintos roles de las soldados voluntarias estimamos conveniente contemplar la premisa de selección desarrollada en base a la gestión del talento humano profesional, creemos que se deberán considerar aspectos como la idoneidad, capacidad de reacción , destreza física y capacitación requerida para tal puesto, de manera que el ápice estratégico, asesorado y asistido por su tecnoestructura, reúnan elementos de juicio valiosos para poder conformar una adecuada, eficiente y competente estructura organizacional.

Del análisis de los lineamientos generales establecidos por el CO donde establece los roles a ocupar por los distintos soldados voluntarios de la subunidad independiente podemos considerar los siguientes aspectos:

- Que dicho documento, como en las categorías anteriores, no contempla una distinción de sexos en la asignación de roles.
- Que contempla asignación de roles al personal de soldados voluntarias en todas las reparticiones componentes de la subunidad, exceptuando a aquellas que conforman la tecnoestructura de la misma (áreas que conforman la plana mayor de la compañía).
- Que estimamos que en todos los roles que establece el mismo, el personal de soldados voluntarias se encontrarían en condiciones de ocuparlos, teniendo en cuenta la premisa de dar cumplimiento al perfil y las competencias que cada rol exige para su desarrollo.

En relación al análisis del RC, donde detalla los roles ocupados por soldados voluntarios, se detalla en la siguiente tabla 5:

Tabla 5**Soldados Voluntarias**

Nro Orden	Grado / jerarquía	Arma / Especialidad	Puesto/Rol
1			Radioperador sección comando y servicios - (F).
2			Estafeta grupo comando compañía - (F).
3			Conductor grupo comunicaciones.
4			Auxiliar pelotón abastecimiento de Efectos CI V.
5			Auxiliar pelotón abastecimiento de Efectos CI I - (F).
6			Auxiliar grupo arsenales - (F).
7			Auxiliar grupo sanidad (camilleros) - (F).
8			Auxiliar grupo destino.
9			Estafeta secciones Ing QBN - (F).
10	Soldado Voluntario Ilda "EC", Ilda y Ira	Ing	Radioperador/estafeta grupo descontaminación personal.
11			Radioperador /estafeta grupo descontaminación vehicular.
12			Auxiliar grupo descontaminación personal - (F).
13			Auxiliar grupo descontaminación vehicular.
14			Radioperador/estafeta grupo reconocimientos e informes.
15			Auxiliar grupo reconocimientos e informes.
16			Auxiliar grupo equipos especiales - (F).
17			Radioperador sección ingenieros de emergencias (+).
18			Auxiliar grupo ingenieros (F).
19			Auxiliar grupo agua (F).
20			Auxiliar pelotón potabilización de agua (F).
21	Auxiliar grupo equipos.		
22	Auxiliar grupo asalto.		

Fuente: Elaboración propia, en base al RC de la subunidad independiente. (Año 2021).

Del análisis de la anterior tabla perteneciente al personal de soldados voluntarios podemos destacar que:

- ✓ El total del personal de soldados voluntarios que revistan en la subunidad, conformando el RC alcanza un porcentaje menor al que contempla el CO para tal subcategoría.
- ✓ Que el personal de soldados voluntarias femeninas que integran las distintas secciones suma la cantidad total de QUINCE (15), representando el 30,6% del total de la fuerza efectiva de soldados voluntarios de la subunidad independiente.

- ✓ Que dicho personal de soldados voluntarias ocupa los siguientes roles: auxiliar del grupo agua (integrando sus dos pelotones), auxiliar del grupo de ingenieros, auxiliar del grupo de equipos especiales QBN, auxiliar del grupo descontaminación de personal, radioperadoras de las secciones de ingenieros QBN y sección comando y servicios, auxiliares del grupo sanidad (desempeñándose como camilleras) y como auxiliar del pelotón abastecimiento de efectos clase I de intendencia.

Asimismo también ocupan puestos administrativos, tales como auxiliar del grupo comando de compañía y como auxiliar dentro del grupo arsenales.

Teniendo en cuenta el análisis de los documentos rectores de la subunidad independiente consideramos que los roles que aún no han sido ocupados por el personal militar de soldados femeninas serian:

Dentro de la sección comando y servicios:

Auxiliares del grupo arsenales: como auxiliar de efectos Cl II, IV y V, también como auxiliares de los distintos especialistas (mecánico motorista a rueda, mecánico de ingenieros, mecánico armero, mecánico de munición y explosivos).

Auxiliares del grupo intendencia: como auxiliar de efectos clase II y IV y como auxiliar de Efectos Clase III.

Auxiliares del grupo sanidad: como auxiliar del pelotón laboratorio y del pelotón instalaciones.

Auxiliares del grupo comunicaciones: como auxiliares del pelotón comunicaciones y del pelotón informática. También desempeñándose como radioperadoras de la sección de ingenieros de emergencias (+).

Dentro de las secciones de ingenieros QBN: como auxiliares/soldado de ingenieros en los grupos de descontaminación vehicular y auxiliar del grupo reconocimiento e informes

QBRN.

Dentro de la sección ingenieros de emergencia (+): como auxiliares del grupo de equipos de ingenieros.

Dentro de la sección franqueo: como auxiliares del grupo navegación, como auxiliares del grupo transporte y también como auxiliares del grupo asalto.

Teniendo en cuenta los datos e información investigada, complementado con los datos que reflejaron los resultados obtenidos del personal encuestado (*ver Anexo Nro 1*), estimamos que el personal femenino de soldados voluntarias se encuentra en condiciones actitudinales, procedimentales y físicas, de ocupar los distintos roles previamente nombrados.

4.4 Conclusiones Parciales

- El personal de soldados voluntarios de la subunidad independiente alcanza un porcentaje menor al que establece el CO para tal subcategoría.
- El personal de soldados voluntarias femeninas, dentro de la fuerza efectiva total de soldados voluntarios alcanza el 30,6 %. Finalizado el núcleo de instrucción básico en curso, la fuerza efectiva femenina de soldados voluntarias se incrementará en NUEVE (9) sumando un total de VEINTICUATRO (24).
- Se estima conveniente y recomendable para lograr un mejor desempeño de sus funciones, que las soldados voluntarias que integren la subunidad especialista posean las siguientes cualidades personales/profesionales:

Conocimientos y destrezas básicas referentes a: equipos de protección individual QBRN, equipos de descontaminación de personal y vehicular, reconocimientos QBRN, detectores químicos y biológicos de dotación en la subunidad, primeros auxilios básicos QBRN, equipos potabilizadores de agua provistos, material de navegación de dotación, equipos de generación de humo, material de comunicaciones provistos, herramientas de zapa afines y todas aquellas tareas idóneas que realicen ejecutando tareas como auxiliares, ya sean en los servicios de intendencia , sanidad y/o arsenales.
- El personal femenino de soldados podrá desempeñar todos los roles que existen en la estructura organizacional de la subunidad independiente especialista.
- Que el expertiz del ápice estratégico, sumado al eficiente asesoramiento y asistencia de su tecnoestructura lograrán organizar un adecuado rol del combate, donde se privilegie la idoneidad, capacidad y destrezas afines demostradas, para la ocupación de dichos puestos organizacionales.
- Teniendo en cuenta el análisis de los documentos rectores de la subunidad independiente

consideramos que los roles que aún no han sido ocupados por el personal militar de soldados femeninas serian:

Dentro de la sección comando y servicios:

Auxiliares del grupo arsenales: como auxiliar de efectos Cl II, IV y V, también como auxiliares de los distintos especialistas (mecánico motorista a rueda, mecánico de ingenieros, mecánico armero, mecánico de munición y explosivos).

Auxiliares del grupo intendencia: como auxiliar de efectos clase II y IV y como auxiliar de Efectos Clase III.

Auxiliares del grupo sanidad: como auxiliar del pelotón laboratorio y del pelotón instalaciones.

Auxiliares del grupo comunicaciones, como auxiliares del pelotón comunicaciones y del pelotón informática. También desempeñándose como radioperadoras de la sección de ingenieros de emergencias (+).

Dentro de las secciones de ingenieros QBN: como auxiliares/soldado de ingenieros en los grupos de descontaminación vehicular y auxiliar del grupo reconocimiento e informes QBRN.

Dentro de la sección ingenieros de emergencia (+): como auxiliares del grupo de equipos de ingenieros.

Dentro de la sección franqueo: como auxiliares del grupo navegación, como auxiliares del grupo transporte y también como auxiliares del grupo asalto.

5. Conclusiones

5.1 Conclusiones Finales

Dando inicio a estas conclusiones finales y habiendo recorrido todo el proceso investigativo podemos hacer referencia a los siguientes aspectos que consideramos de mayor interés y relevancia:

- ✓ El personal militar femenino, en las categorías de oficiales, suboficiales y soldados voluntarias se encuentran en un proceso ascendente y efectivo de integración.
- ✓ Que el personal militar femenino del Ejército Argentino conforma un porcentaje menor en referencia al personal militar masculino, situación similar en las fuerzas analizadas.
- ✓ Que dentro de dichas capacitaciones previamente nombradas, la educación y el adiestramiento en la temática del combate , defensa y protección en ambientes de tipo QBRN, se realiza de manera integradora y sin restricciones de ninguna índole hacia el personal militar femenino.
- ✓ La Compañía de Ingenieros QBN y Apoyo a las Emergencias 601 es el único elemento militar de nivel táctico especialista en dicha temática de todas nuestras fuerzas armadas, constituyendo su concepto de empleo en apoyo al accionar del instrumento militar terrestre, desarrollado dentro de todo el territorio nacional, la cual posee personal militar femenino integrando todas las fracciones que la componen.
- ✓ En base a los datos estudiados, investigados y/o analizados, estimamos que el personal militar femenino durante el desempeño de sus funciones desarrolle los siguientes rasgos característicos:
 - Poseer mayor motivación hacia sus pares y subalternos. Capacidad de lucha y capacidad para enfrentar nuevos retos.
 - Mayor discernimiento y tranquilidad referente a la toma de decisiones.
 - Mayor apego a la disciplina y a la comprensión hacia y para con el personal subalterno.

Mayor humildad y tolerancia hacia la problemática del personal bajo sus órdenes.

- Mayor capacidad de resiliencia y predisposición para la enseñanza.
- ✓ En relación al personal militar de oficiales femeninas creemos conveniente que deberán ejercer el mando, a través de un liderazgo flexible, adaptable y perseverante, debiéndose nutrir de los valores institucionales como el patriotismo, la disciplina, el espíritu de cuerpo, el honor, la integridad, la lealtad, la abnegación, el profesionalismo militar, el valor y el respeto manifestado en la realización de todos sus acciones.
- ✓ Se estima conveniente que las oficiales especialistas deban encontrarse en capacidad de entender, planificar y ejercitarse adecuadamente en las distintas actividades que se realicen en coordinación con otras agencias, que no pertenecen a las fuerzas armadas pero que constituyen afinidad y contribuyen significativamente a la temática QBRN⁵.
- ✓ El personal de oficiales femeninas conforma el 22,3 % del total de oficiales que integran la subunidad independiente, conformado por DOS (02) oficiales, del grado de teniente (TT) del arma de ingenieros y la restante del grado de mayor (MY) perteneciente al servicio de sanidad.
- ✓ En relación al estudio realizado de los documentos rectores de la subunidad independiente, los datos investigados y a los roles que proponemos, consideramos que los roles que aún no han sido ocupados por las oficiales femeninas son: Jefe de compañía (preferentemente sea OEM), segundo jefe de compañía (OIM preferentemente), oficial de personal, oficial de inteligencia (siendo conveniente que posea la aptitud de inteligencia), oficial de operaciones, oficial de material, oficial de control de gestión, oficial de arsenales, oficial de intendencia, oficial de adiestramiento físico, oficial informático (SCD), oficial auditor,

⁵ (ARN (Autoridad Regulatoria Nuclear), la OPAQ (Organización para la Prohibición de las Armas Químicas), los elementos especialistas de las Fuerzas de Seguridad (FFSS), específicamente la Gendarmería Nacional Argentina (GNA) y la Policía Federal Argentina, (PFA), otra organización afín a la temática es la DINESA (Dirección Nacional de Emergencias Sanitarias) y todas aquellas organizaciones que integren activamente el SINAGIR (Sistema Nacional Gestión Integral del Riesgo).

jefe del grupo sanidad (oficial médica), jefe del equipo laboratorio (oficial bioquímica), jefe de sección ingenieros QBRN y jefe de sección comando y servicios.

- ✓ En relación al personal militar de suboficiales femeninas, a similitud del personal de oficiales femeninas de nuestra fuerza armada, conforman un porcentaje minoritario en relación al personal masculino.
- ✓ En la subunidad especialista alcanzan el 8,7% del total de la fuerza efectiva del personal de suboficiales. Destacando que tal porcentaje se encuentra conformado por SEIS (6) suboficiales subalternas, ostentando los grados de Cabo a Sargento, pertenecientes al arma de ingenieros, a la especialidad de intendencia y conductora motorista respectivamente.
 - El personal de suboficiales femeninas que integre la subunidad especialista en la temática QBRN deberán ejercitarse y adiestrarse en los siguientes aspectos:
 - Las distintas amenazas que generan y producen las armas de destrucción masiva (ADM).
 - Los diferentes tipos de ataques químicos, biológicos, y nucleares que existen.
 - Los aspectos inherentes a los reconocimientos y detección de los agentes QBRN.
 - Las características inherentes a la descontaminación y detoxificación de las ADM.
 - Los distintos métodos y medios de descontaminación QBRN.
 - Los diferentes detectores de agentes químicos y biológicos con que cuenta la Subunidad.
 - Los aspectos inherentes a la generación de humo y sus medios de dotación en la Compañía.
 - Los aspectos inherentes a la implicancia de la sanidad militar en dichas amenazas QBRN.
 - Los aspectos que afectan la movilidad (transitabilidad, transporte y evacuación del personal) dentro de ambientes QBRN.
 - Conocer, entender y administrar los aspectos básicos referentes a los Equipos de

Protección Individual (EPI).

- La problemática que conlleva establecer y mantener las comunicaciones en las tareas afines a dicha temática.
- ✓ Los distintos aspectos relativos a la enseñanza y formación en la temática de defensa QBRN, para poder asesorar y asistir al personal de oficiales, como así también para poder desempeñarse como instructoras/subinstructoras en los diferentes cursos complementarios que brinda la subunidad independiente.
- ✓ Como resultado del análisis realizado e investigado podemos esbozar que el personal de suboficiales subalternas femeninas hasta el momento no se han desempeñado en los siguientes roles:
 - Del arma de ingenieros: Jefe del pelotón y grupo asalto, jefe del pelotón puente, jefe de grupo y pelotón ingenieros, jefe de pelotón y grupo potabilización de agua, jefe del pelotón y grupo descontaminación de personal, jefe del pelotón y grupo descontaminación vehicular, jefe de grupo reconocimientos QBN, jefe de grupo equipos, jefe y auxiliar del grupo destino, auxiliar del pelotón comando y servicios, auxiliar de las áreas de la conducción (personal, inteligencia, operaciones, material) y auxiliar del equipo escuela.
 - Conductores motoristas, especificados en los roles de: Conductor del pelotón equipos viales (OMV) y conductor del grupo transporte.
 - Intendencia, especificados en los roles de: Auxiliar del pelotón abastecimiento de efectos clase I (Int y Coc) y auxiliar del pelotón de abastecimiento de efectos clase II y IV (sastre).
 - Arsenales, especificados en los roles de: Auxiliar del grupo arsenales (mecánico óptico), auxiliar del pelotón mantenimiento (mecánico motorista a oruga, mecánico motorista electricista, mecánico armero, mecánico de equipos fijo), jefe del pelotón abastecimiento

de efectos Clase II y IV Ars (talabartero), jefe del pelotón comunicaciones (mecánico informático), jefe del pelotón abastecimiento de efectos Clase V (mecánico de munición y explosivos).

- Sanidad, especificados en los roles de: Jefe del pelotón evacuación y auxiliar del pelotón sanidad (enfermera).
- ✓ Comunicaciones, especificados en los roles de: Encargado del grupo TD (terminal de datos) y encargado del pelotón comunicaciones e informática.
- ✓ En relación al personal de suboficiales superiores del arma de ingenieros, cabe destacar que han alcanzado la jerarquía de suboficial principal (SP) dentro de nuestra institución castrense. Se destaca que hasta el momento no han sido destinadas a la Ca Ing QBN Apy Emerg 601. Asimismo consideramos que cuando sean destinadas a la misma, posean previamente la capacitación en la temática QBRN, de manera que puedan acoplarse rápidamente a las exigencias de esta unidad especialista.
- ✓ Teniendo en cuenta los análisis previos mencionados, inferimos que los roles que hasta el momento el personal de suboficiales superiores no ha ocupado en la subunidad son: Encargado de elemento, encargado de las secciones que integran la subunidad, encargado de las distintas áreas de la conducción, jefe del equipo escuela de capacitación, encargado del grupo intendencia, encargado del grupo arsenales, encargados de efectos Clases I, II, III, IV y V de sus respectivas especialidades, encargado del grupo comunicaciones, encargado del grupo sanidad, encargado de parque automotor y encargado de taller mecánico.
- ✓ Relacionado con el personal de soldados voluntarias femeninas podemos establecer que esta subcategoría constituye el mayor porcentaje dentro de la categoría del personal militar femenino, evidenciando un 65,2% dentro de la totalidad de las mujeres militares que integran la compañía especialista. El personal de soldados voluntarias asciende a QUINCE

(15), integrando todas las fracciones de la subunidad y oscilando entre las jerarquías de soldado voluntaria 2da"EC", Soldado voluntaria 2da y Soldado voluntaria 1ra.

- ✓ Contemplando la fuerza efectiva del personal de soldados voluntarios de la compañía, el personal femenino representa el 30,6 %. Aspecto que se modificará cuando finalice el núcleo de instrucción básico vigente, el cual incrementará la fuerza efectiva con NUEVE (9) reclutas.
- ✓ Teniendo en cuenta los distintos roles que han ocupado en la compañía sumado al análisis de los documentos rectores de la subunidad, podemos inferir que el personal de soldados voluntarias femeninas aún no ha ocupado los siguientes roles:

Dentro de la sección comando y servicios:

- Auxiliar de efectos Cl II, IV y V, también como auxiliares de los distintos especialistas (mecánico motorista a rueda, mecánico de ingenieros, mecánico armero, mecánico de munición y explosivos).
- Auxiliar de efectos clase II y IV y como auxiliar de efectos clase III. Auxiliar del pelotón laboratorio y del pelotón instalaciones.
- Auxiliares del pelotón comunicaciones y del pelotón informática. También desempeñándose como radioperadoras de la sección de ingenieros de emergencias (+).

Dentro de las secciones de ingenieros QBN: como auxiliares/soldado de ingenieros en los grupos de descontaminación vehicular y auxiliar del grupo reconocimiento e informes QBRN.

Dentro de la sección ingenieros de emergencia (+): como auxiliares del grupo de equipos de ingenieros.

Dentro de la sección franqueo: como auxiliares del grupo navegación, como auxiliares del grupo transporte y también como auxiliares del grupo asalto.

5.2 Aporte profesional del Autor

La Ca Ing QBN Apy Emerg 601 es la única organización militar especialista en la defensa QBRN de nuestras fuerzas armadas , que depende orgánicamente de una Agrupación de Ingenieros , sumado a que dentro de su misión también se contempla el apoyo a las emergencias QBRN dentro del territorio nacional y que su concepto de empleo recaerá sobre todo el accionar del componente militar terrestre, debería analizarse/investigarse la posibilidad de incrementar su magnitud de unidad militar a nivel Batallón de Ingenieros. Considerándose de gran importancia la presencia de un segundo jefe de subunidad, de la categoría de oficial jefe, quien no solamente secunde en el ejercicio del mando y conducción al jefe de subunidad independiente, sino también será aquel/aquella que conduzca el órgano de asesoramiento y asistencia de dicha organización, su plana mayor o tecnoestructura, teniendo en cuenta el amplio y variado accionar que tendrá la subunidad, combatiendo en un posible ambiente operacional como así también en la ejecución de operaciones de protección civil.

Consideramos que esta tarea de asesoramiento y asistencia no debería quedar a cargo de un/una oficial subalterna. Esta propuesta formulada se asemeja al sistema de nombramientos de 2do J Ca que se lleva a cabo actualmente en las subunidades independientes de la especialidad de inteligencia de nuestro Ejército Argentino.

Referido al personal militar femenino especialista en la temática QBRN (oficiales, suboficiales y soldados voluntarias), consideramos de suma importancia investigar la implicancia que tendría el accionar de las distintas armas de destrucción masiva que se podrían llegar a enfrentar nuestras militares, sobre su salud en general y en particular sobre la salud de índole reproductiva. Consideramos que de investigarse dicha afectación podrían hallarse factibles soluciones, generando con ello contrarrestar quizás un aspecto que limite/condicione el accionar femenino en las tareas afines a la temática.

Se debe investigar la factibilidad de creación de la escuela de capacitación de tropas QBRN, con la finalidad de planificar y posteriormente desarrollar de manera eficiente los distintos cursos/capacitaciones que se llevan a cabo en la subunidad independiente, siendo estos de carácter específico y también de índole conjuntos. Tal propuesta de creación somos de opinión que podría asimilarse como base de su creación a la que posee actualmente la escuela de capacitación anfibia, con su asiento de paz en las instalaciones del Batallón de Ingenieros Anfibios 121(B Ing Anf 121), localizado en la provincia de Santa fe.

6. Referencias

- Ance, R (2021). *Armas Químicas, una de las herramientas de la Guerra Híbrida*. (Trabajo de Postgrado). Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, CABA. Argentina.
- Berandi, M (2019). “Validación de la Escala de Características de los Líderes Militares en el Contexto Local”, p 158-175. Recuperado de www.cefadigital.edu.ar Cojocar, W (2013). *El Liderazgo Adaptable en el Proceso de Toma de Decisiones Militares*. Recuperado de [www. www. armyupress.army.mil](http://www.armyupress.army.mil)
- Ejército Argentino (1990) MFP – 51-13 “Manual del Ejercicio del Mando”. CABA. Argentina.
- Ejército Argentino (2015) ROB 00-01 “Conducción para las Fuerzas Terrestres”. CABA. Argentina.
- Ejército Argentino (2018) ROP 04-18 “Operaciones en Ambientes QBN”. CABA. Argentina.
- Ejército Argentino (2019) PEIE “Proyecto Educativo Institucional del Ejército” (2019-2029). CABA. Argentina.
- Ejército de Estados Unidos de América. (2010) DA PAM 600–3 “Desarrollo Profesional y Gestión de Carreras para Oficiales Comisionados”. Cap 15, p 155-164. EEUU.
- Ejército de Estados Unidos de América. (2021) CBRN 74 A “Requisitos para el Oficial Químico, Biológico, Radiológico y Nuclear”. Recuperado de <https://m.goarmy.com/careers-and-jobs/browse-career-and-job-categories/intelligence-and-combat-support/chemical-biological-radiological-and-nuclear-officer.m.html>
- Ejército de Estados Unidos de América. (2021) CBRN 75 D “Requisitos para el Especialista en Química, Biología, Radiología y Nuclear”. Recuperado de

<https://www.goarmy.com/careers-and-jobs/career-match/support-logistics/safety-order-legal/74d-cbrn-specialist.html>

- Gómez Nieto, R (2015) *El Rol de la Mujer en las Fuerzas Armadas desde la Óptica de los Colegios de Defensa Iberoamericanos*. Bogotá- ESG Colombia.
- García A. L (2009) *La Mujer en las Fuerzas Armadas y la Policía: Una aproximación de género en las Operaciones Militares de Paz*. Recuperado de www.cefadigital.edu.ar
- González, E (2020) *La Perspectiva de Género en el Pensamiento de Belgrano: Integración y Reconocimiento de la Mujer en la Vida Militar*. Recuperado de www.cefadigital.edu.ar
- Instituto Español de Estudios Estratégicos (2012) *El Papel de la Mujer y el Género en los Conflictos*. Recuperado de www.ieee.es
- Instituto Español de Estudios Estratégicos (2019) *Como Preparar el Liderazgo Militar futuro*. Recuperado de www.ieee.es
- Ley Nro 24429. Ley de Servicio Militar Voluntario (1995). Argentina.
- Lucero, M (2019) *Las Mujeres en las Fuerzas Armadas Argentinas. Breve Análisis sobre su Participación y Estado Actual de la Situación*. Recuperado de www.redalyc.org
- Ministerio de Defensa – Fundación Frederich (2010) *Género y Fuerzas Armadas. Algunos debates teóricos y prácticos*. Recuperado de www.cefadigital.edu.ar
- Ministerio de Defensa (2020) *Militares Argentinas. Evaluación de Políticas de Género en el ámbito de la Defensa*. Recuperado de www.undef.edu.ar
- Pietrobelli, N (2013) *Diseño del Elemento de Defensa QBN a nivel Gran Unidad de Combate para dar una Correcta y Oportuna Respuesta ante los Nuevos Escenarios Actuales*. (Trabajo Final Integrador de Postgrado). Escuela Superior de Guerra, CABA. Argentina.
- Pietrobelli, N (2014) *Aplicación de los principios de restricción, perseverancia y legitimidad en las operaciones QBN de un Teatro de Operaciones* (Trabajo de Postgrado).

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, CABA. Argentina.

➤ Toledo, S - Angulo L (2019) Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares.

Recuperado de www.scielo.br

7. Anexos

7.1 Anexo Nro 1: Encuestas

Las encuestas realizadas para este trabajo final integrador se encuentran divididas en dos tipos (tipo A y B), las cuales que se diferencian por su factor común de comparación.

La encuesta de tipo A, fue realizada a personal militar de oficiales extranjeros, con la finalidad de: *“Comprobar los datos investigados referentes a la temática QBRN y la integración del personal femenino en sus países de origen”*.

En cuanto a la encuesta de tipo B, fue realizada al personal militar nacional, integrantes del Ejército Argentino, con los siguientes factores de comparación: que el personal encuestado sea personal militar femenino (en las distintas categorías de personal), que integre o haya integrado la fuerza efectiva de la subunidad independiente analizada y que posea capacitación QBRN.

También dentro del mismo tipo de encuesta se incluyó al personal militar masculino que integra o haya integrado la fuerza efectiva de dicha subunidad Independiente, con la finalidad de: *Obtener opiniones variadas y de distintos sexos, para poder corroborar o corregir la información obtenida durante la investigación en curso.*

Encuesta de tipo A: “Personal militar Extranjero”.

Cantidad de personal encuestado: CINCO (05) oficiales de países extranjeros.

- Oficiales del Ejército de Paraguay: DOS (02), Mayor Juan TROCHE (integrante del elemento con capacidad QBRN del país) y la Capitán Fátima RAMIREZ (cursante del COM 2021 – ESG).
- Oficial del Ejército de Brasil: UNO (01), Teniente Coronel Renato BIONE (Cursante del COEM 2021 y actual profesor invitado de la ESG).

- Oficial del Ejército de Estados Unidos de América: UNO (01), Mayor Héctor PADILLA (Cursante del COEM 2021 – ESG, posee capacitación en la temática afín.)
- Oficial del Ejército de Alemania: UNO (01), Mayor Dominik WESJHOFF (Cursante del COEM 2021 –ESG).

Requerimientos formulados en dicho cuestionario:

	SI	NO	NS/ NC
1) ¿Las Fuerzas armadas de su país cuentan con personal militar femenino?			
2) ¿Dicho personal integra las categorías de Oficiales, suboficiales y Soldados?			
3) ¿Dicho personal tiene acceso a todas las armas/especialidades de la Fuerza?			
4) ¿El personal de Oficiales más antiguas ha podido/llegado a ser J Un táctica?			
5) ¿Actualmente el personal militar femenino posee alguna restricción, referente al salario, condiciones de ascenso y nombramientos en puestos de relevancia?			
6) ¿Sus FFAA poseen elementos tácticos de defensa QBRN?			
7) ¿Estos elementos tácticos especialistas contemplan/permiten el acceso del personal militar femenino?			
8) ¿La temática de Defensa QBRN es asumido por el arma de Ingenieros?			
9) ¿En sus FFAA se brinda capacitación en dicha temática afín a sus integrantes?			
10) Por último este espacio es para que usted pueda agregar toda la información que crea Necesaria para complementar/ampliar los requerimientos anteriormente respondidos. Desde ya muchas gracias por su tiempo y su colaboración.			

Análisis de las Respuestas de la Encuesta Tipo A.

- ✓ Que en relación al país de Paraguay: podemos concluir que cuenta con personal militar femenino en sus Fuerzas Armadas, que dentro de ellas posee mujeres militares dentro de las categorías de soldados voluntarias, de suboficiales y oficiales. Con la salvedad que

dentro del personal de oficiales NO se encuentra autorizado actualmente el acceso a las armas de Infantería y Caballería, en relación al personal de suboficiales es de interés destacar que no poseen institutos de formación para dicho personal de cuerpo comando . Que la temática QBRN, no depende del arma de Ingenieros. Que no posee elemento exclusivo afín a la temática de nivel táctico, sino que dentro del elemento de Escolta Presidencial posee un elemento encargado de dicha actividad.

- ✓ Que en relación al País de Brasil: podemos establecer que dicho país posee mujeres militares dentro de sus Fuerzas Armadas, que dichas mujeres poseen acceso a la capacitación QBRN que brinda dicha Fuerza. Que las mujeres militares tienen acceso a todas las armas y especialidades, con algunas restricciones vigentes a las armas básicas de combate. Que la temática QBRN, no es administrada por el arma de ingenieros, que las mujeres más antiguas aun NO han sido nombradas como jefes de unidades tácticas y por ultima que dicho país posee una unidad de nivel batallón afín a la temática, que participa activamente en las distintas tareas que desarrolla el Ejército Brasileiro.
- ✓ Que en relación al país de Estados Unidos de América: podemos mencionar que dicho país posee mujeres militares en sus filas desde hace varios años y que muchas de ellas si han llegado a conducir unidades tácticas. Que dentro de la temática QBRN, no es manejada por el arma de ingenieros, que dicha temática es considerada de interés estratégico, que las mujeres militares tienen acceso a la capacitación y forman parte de las distintas unidades militares QBRN que poseen dentro de sus Fuerzas Armadas. El Oficial encuestado enunció que poseen doctrina referente a los requisitos a cumplimentar por los integrantes de estas unidades especialistas. Tales como DA PAM 600-3 *Desarrollo Profesional y Gestión de Carreras para Oficiales Comisionados*. También dicho Oficial ha hecho referencia a los requisitos que la Fuerza Armada exige para los Oficiales QBRN - 74A, como así también los Especialistas (Suboficiales) - 74 D.

- ✓ Que en relación al país de Alemania: el encuestado mencionó que dentro de sus Fuerzas Armadas el personal femenino se encuentra integrado en todas las armas y especialidades. También menciona que la temática QBRN no es conducida por el arma de ingenieros, que en la actualidad el personal femenino no ha llegado a conducir organizaciones militares afines a la temática. Por último consideramos importante destacar que en su país la temática QBRN constituye un arma específica y que existen unidades tácticas integradas por ambos sexos.

Encuesta de Tipo B: “Personal militar del Ejército Argentino”.

Cantidad de personal encuestado: TREINTA y SEIS (36) militares de ambos sexos.

Personal militar femenino: QUINCE (15).

- Oficiales jefes: UNA (01), actual J Ca Ing Ag 601, integrante de la promoción nro. 131 CMN, primera promoción egresada de oficiales del arma de ingenieros.
- Oficiales subalternas: UNA (01): J Sec Orgánica - Ca Ing QBN y Apy Emerg 601.
- Suboficiales subalternas: CUATRO (04) suboficiales destinadas en la Ca analizada.
- Soldados voluntarias: NUEVE (09) SV integrantes de las secciones de la Ca analizada.

Personal militar masculino: VEINTIUNO (21).

- Oficiales jefes: TRES (03), J Ca actual, J Ca anterior y el restante posee capacitación QBRN.
- Oficiales subalternos: TRES (03), actuales JJ Sec orgánicas de la subunidad independiente.
- Suboficiales superiores: TRES (03), Subof(s) integrantes de las secciones de la Ca.
- Suboficiales subalternos: CUATRO (04), Subof(s) integrantes de las secciones de la Ca.
- Soldados voluntarios: OCHO (08), SV integrantes de las secciones de la Ca analizada.

Desglose de los requerimientos formulados en Encuesta Tipo B

1) ¿Considera que las mujeres militares están integradas en nuestras FFAA?

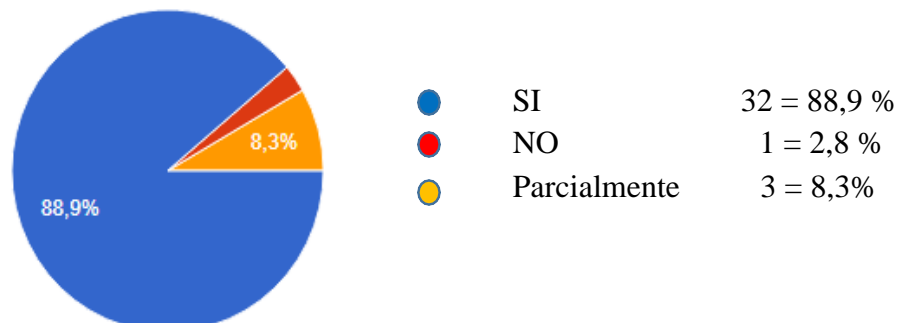


Gráfico 1- Porcentajes del requerimiento Nro 1

2) ¿Considera que en la actualidad existen puestos/roles que aún NO tiene acceso el personal militar femenino de Oficiales, de Suboficiales y/o de Soldados Voluntarias?



Gráfico 2 – Porcentajes del requerimiento Nro 2

3) ¿Considera correcto que el personal militar femenino se especialice en la temática QBRN?

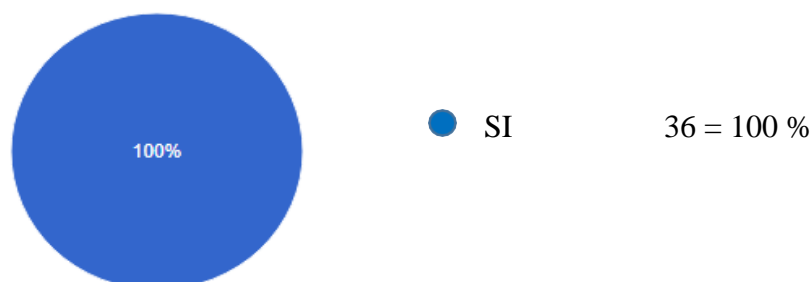


Gráfico 3- Porcentajes del requerimiento Nro 3

- 4) ¿Considera que dentro de esta temática el personal militar femenino posee las mismas capacidades para ocupar roles que el personal militar masculino?

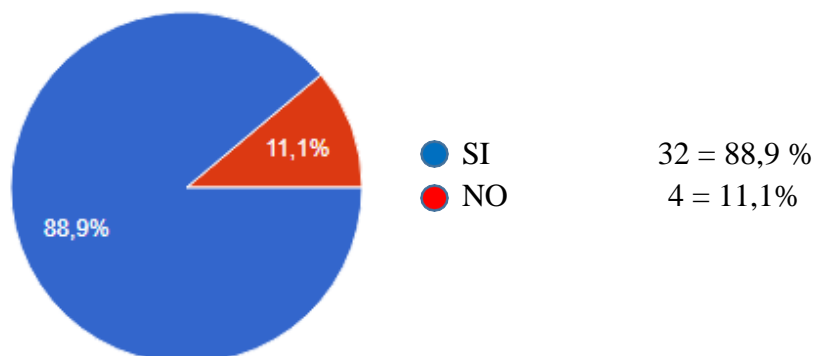


Gráfico 4 - Porcentajes del requerimiento Nro 4

- 5) ¿Estima usted que dentro de la Ca Ing QBN y Apy Emerg 601 existen puestos/roles

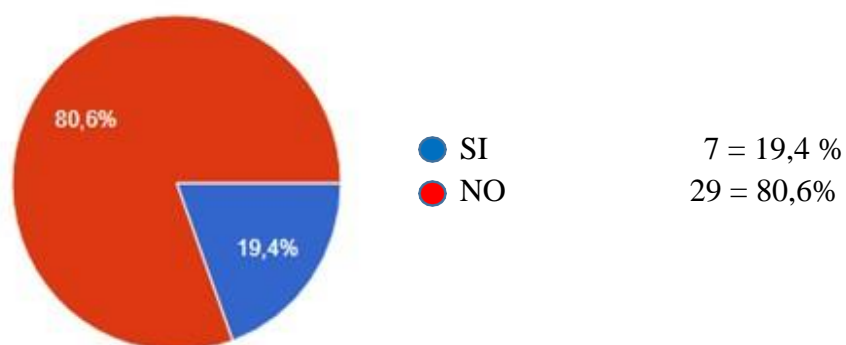


Gráfico 5 - Porcentajes del requerimiento Nro 5

- 6) ¿Estima correcto que la Subunidad Independiente sea conducida por una Oficial Jefe?

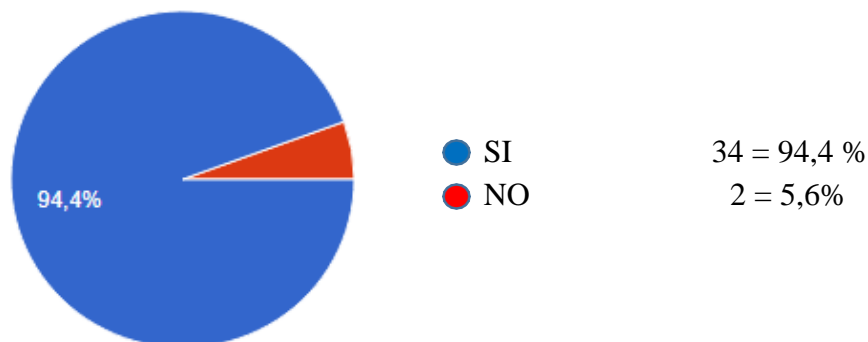


Gráfico 6 - Porcentajes del requerimiento Nro 6

- 7) ¿Usted considera que las Oficiales subalternas se encuentran en condiciones de conducir fracciones operacionales dentro de la subunidad especialista?

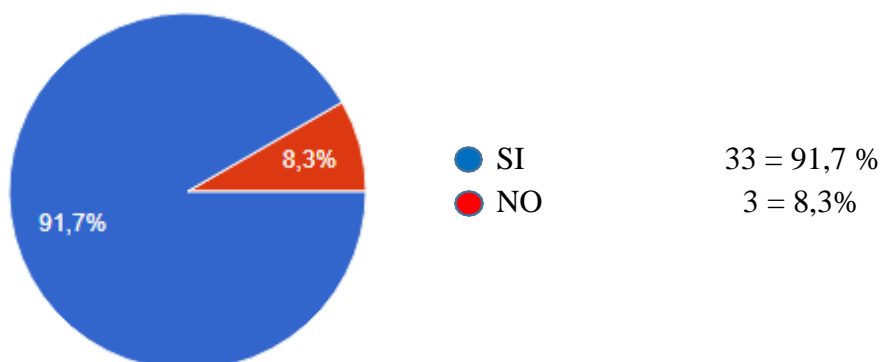


Gráfico 7 - Porcentajes del requerimiento Nro 7

- 8) ¿Considera que las suboficiales femeninas superiores se desempeñarían eficazmente en los roles de Encargadas de Sección y Encargadas de área de la conducción dentro de la Subun Ind?

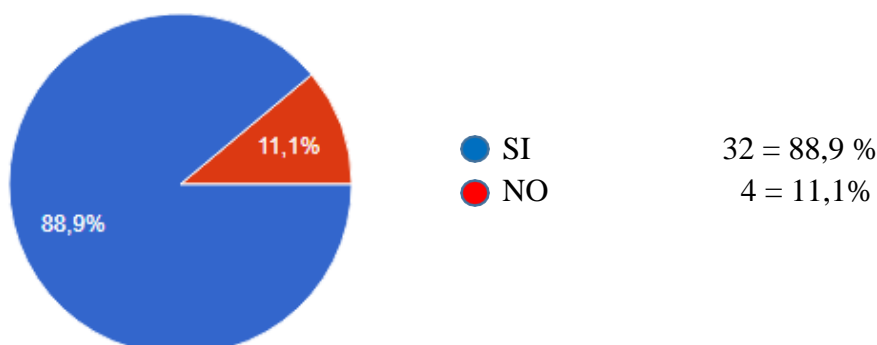


Gráfico 8 - Porcentajes del requerimiento Nro 8

- 9) En relación al personal de suboficiales subalternas, ¿considera que ejercerán un liderazgo más sacrificado y perseverante que el personal masculino en los puestos de relevancia (JJ Gpo Ing)?

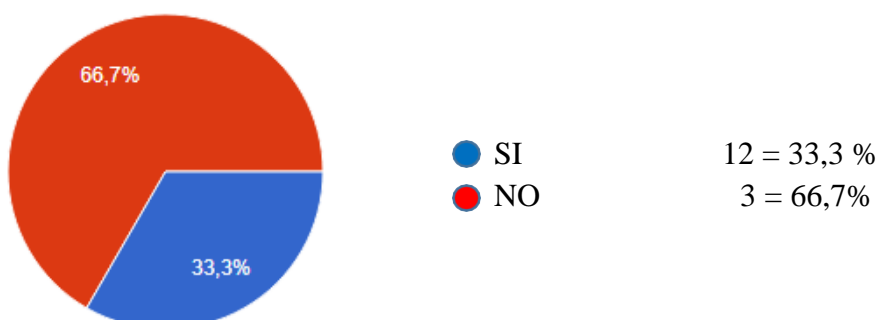


Gráfico 9 - Porcentajes del requerimiento Nro 9

- 10) En relación al personal de soldados voluntarias, ¿usted estima que deberían ocupar los distintos roles operacionales que establece el cuadro de organización?

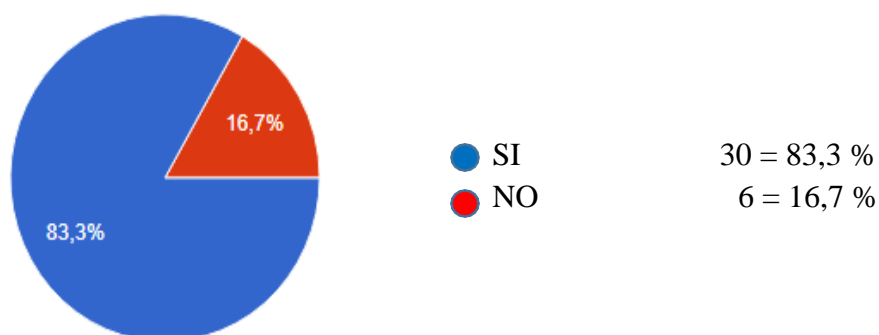


Gráfico 10 - Porcentajes del requerimiento Nro 10.

- 11) Este último requerimiento tiene por finalidad complementar cualquiera de los requerimientos anteriores que haga falta, como así también cualquier dato de interés que desee agregar.

En referencia a las respuestas de este requerimiento podemos citar el resumen de las mismas:

- ✓ Actualmente en esta Ca Ing QBN Apy Emerg 601, las mujeres se encuentran perfectamente integradas y ocupando los mismos roles que los masculinos. Como en muchos ámbitos laborales, dentro y fuera de la institución, la capacidad de sus integrantes está dada por la preparación, instrucción, aptitud y actitud para hacer frente a las distintas tareas.
- ✓ Considero que en la subunidad hace falta personal de suboficiales superiores femeninos ya que dicha subunidad no cuenta con ninguna.
- ✓ Considero que el personal femenino, sin distinción de jerarquías, puede ocupar diferentes puestos ya sea dentro de esta subunidad independiente, como así también

en toda la fuerza.

- ✓ El personal femenino tiene el carácter y cualidades de poder ejercer cualquier rol que se le imponga al igual que un masculino.
- ✓ Considero que, dependiendo del grado de capacitación del personal femenino. Está en condiciones de conducir las fracciones de igual manera que el personal masculino.
- ✓ El personal femenino tiene el mismo derecho y obligaciones que un personal masculino.
- ✓ Considero que en algunas actividades deben ser controladas y asesoradas por especialistas sobre los posibles riesgos de salud que pueden tener en el futuro y puedan afectar al personal femenino, como por ejemplo embarazo.
- ✓ No hay diferencia entre el personal masculino y femenino para ocupar puestos/roles.
- ✓ Están en capacidad de hacer el mismo trabajo que el personal masculino.
- ✓ Tendrían que tratar a las femeninas con la misma modalidad que tratan a los masculinos.
- ✓ Creo que ambos géneros están capacitados para cualquier actividad militar.
- ✓ Creo, que en los tiempos que corren, ya no es válido interrogarnos sobre la viabilidad de que tal o cual persona se desempeñe en un puesto basado en su sexo. El Ejército Argentino ha eliminado las restricciones legales para cubrir distintos roles en todas las áreas. Si bien culturalmente aún es largo el camino a recorrer para eliminar esa costumbre de preguntarnos si "una mujer es capaz" por el sólo hecho de ser mujer, es cuestión de tiempo para permitir que naturalmente, el personal femenino del cuerpo comando alcance los grados necesarios para cubrir los distintos roles.

7.2 Anexo Nro 2: Capacitaciones del personal militar femenino en la Subun Ind.

Curso Básico y Avanzado QBN (CM -124 y 125) (Carácter Específico).

Tabla Nro 6				Tabla Nro 7			
Cursos CM 124 -125 – Año 2015				Cursos CM 124 -125 – Año 2017			
Of (s) Sub		Subof (s) Sub		Of(s) Sub		Subof (s) Sub	
Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
6	0	14	0	2	2	22	1

Total de personal femenino instruido (2015 -2017): TRES (03).

Fuente: Elaboración propia, en base a registros del área de Op(s) de la Ca. (2015-2018).

Curso de Introducción a la Problemática QBN (CC-62) (Curso de Carácter Conjunto).

Tabla Nro 8		
Capacitación QBRN impartida dentro del ámbito del EMCFFA (Años 2014 - 2015 - 2016 - 2017- 2018).		
Of (s)	Subof(s)	Desglose del Personal
45	52	
8 ARA	14 Subof Sup	
22 EA	38 Subof Sub	
4 FAA (1 Of J Med)	13 ARA	9 Subof (s) Sup- 4 Sub
8 EA Prof (s)	34 EA	5 Subof (s) Sup - 29 Sub
2 EA RES	3 FAA	Sub
1 EA Int	1 EA Res	Sub
	1 EA Prof(s)	Sub

Fuente: Elaboración propia, en base a registros del área de Op(s) de la Ca. (2014-2018).

Tabla Nro 9**Desglose de capacitación QBRN impartida al personal femenino FFAA****Curso Problemática QBN - 2014**

Personal femenino = 1	Suboficial subalterna de Armada Argentina.
-----------------------	--

Curso Problemática QBN - 2015

Personal femenino = 2	Oficial subalterna Ejército Argentino.
	Oficial subalterna Armada Argentina.

Curso Problemática QBN - 2016

Personal femenino = 1	Oficial subalterna Ejército Argentino.
-----------------------	--

Curso Problemática QBN - 2017

Personal femenino = 1	Oficial subalterna Ejército Argentino.
-----------------------	--

Curso Problemática QBN - 2018

Personal Femenino = 4	3 oficiales subalternas Ejército Argentino.
	1 suboficial subalterna Ejército Argentino.

Total de personal femenino instruido (2014 -2018): NUEVE (09).

Fuente: Elaboración propia, en base a registros del área de Op(s) de la Ca. (2014-2018).