

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

MÓDULO 1. LA CONSTRUCCIÓN
DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS
INSTITUCIONES



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

1.1 El liderazgo femenino, sus fortalezas y debilidades

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes disciplinas y numerosas corrientes teóricas, lo que ha generado estudios no siempre congruentes o que arribaran a una definición consensuada o unívoca de este objeto. Por el contrario, existe una gran variedad de conceptualizaciones sobre el liderazgo, en función de una gran variedad de aspectos y dimensiones que este fenómeno implica.

Uno de los primeros estudios sobre el liderazgo lo realizó el filósofo alemán Max Weber; si bien no estudia propiamente el liderazgo, sí analiza las formas de dominación de unas personas sobre otras, los fundamentos de esa dominación y las relaciones de poder. Para Weber, la dominación es la posibilidad de conseguir obediencia dentro de un grupo determinado para llevar adelante determinados mandatos. A tales fines, estudia los fundamentos de la dominación (o bien, la legitimidad de la autoridad para mandar) en tres tipos ideales de dominación: la dominación carismática, la tradicional y la racional.

-La dominación carismática está relacionada con el heroísmo, la ejemplaridad de las personas y las "ordenaciones" que esta crea o revela. Este tipo de autoridad es la que se considera con más frecuencia como "liderazgo", ya que la persona que lo encarna genera la adhesión de otras personas por sí misma y por sus cualidades personales.

-La dominación tradicional se asienta sobre la creencia en tradiciones que rigen a través del tiempo en una comunidad o sociedad. La legitimidad de la autoridad se fundamenta en la investidura de quienes han sido "nombrados" por esa tradición para ejercer la autoridad. Este tipo de liderazgo suele ser hereditario, o de tipo religioso.

-La dominación racional, o bien, la dominación legal con administración burocrática, según Weber descansa en la creencia social de la legitimidad y legalidad de las normas estatuidas y el derecho a gobernar de las personas designadas a partir de esas normas para el ejercicio de la autoridad. Este es el tipo de liderazgo que se ejerce desde el poder institucional o en él (conocido también como liderazgo formal).

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

En este sentido, una de las acepciones que propone la psicología social es entre líder formal y líder informal: los/as líderes formales son aquellas personas que ocupan cargos directivos en una organización y se espera de ellos/as que sean eficaces, definan metas, resultados y procedimientos para la consecución de esos resultados esperados y que supervisen sus equipos de trabajo, o bien, a sus subordinados/as. Por su parte, las personas que ejercen un liderazgo informal no necesitan la designación de un cargo directivo en una organización para lograr la influencia sobre un grupo de personas que serán denominadas “seguidores/as”. Algunos autores y autoras afirman que son categorías diferentes y una no implica la otra. “Una persona puede ser líder sin ser directiva, y una persona puede ser directiva –tener un cargo de dirección– sin liderar la organización”. Otros autores y autoras afirman que la dirección de una organización implica necesariamente el liderazgo (aunque en la realidad puede suceder que una persona tenga un cargo directivo y no lidere la organización). Desde este punto de vista, el liderazgo se concibe como una función, un rol o incluso una habilidad de la persona a cargo de la dirección.

Asimismo, los estudios acerca del liderazgo se ocupan también de la relación del líder o la lideresa con el grupo que lidera; específicamente, de la influencia y los tipos de influencia que ejerce una persona líder sobre su grupo o equipo.

Para aquellos autores y autoras que consideran el liderazgo como un elemento fundamental para el desarrollo eficaz del trabajo o las tareas de la dirección (cargo directivo), este implicaría motivar al personal a cargo para conseguir el logro de los objetivos de la organización, y el liderazgo supone una forma específica de dirección basada en un tipo de influencia que encuentra sus fundamentos en los rasgos de personalidad del líder o la lideresa, o bien, en sus conocimientos, capacidades o habilidades. Sin embargo, otros autores y autoras plantean la divergencia de estas categorías (liderazgo y dirección) también en lo que refiere al tipo de influencia sobre el grupo: mientras la persona a cargo de la dirección de una organización desempeña responsabilidades propias de su cargo y ejerce una autoridad –formal–, las personas que ejercen liderazgo influyen sobre el compromiso del grupo u organización (los niveles de compromiso con las metas, propósitos o tareas), así como también sobre la definición de sus estrategias para el logro de sus objetivos (y los objetivos mismos), el mantenimiento e identidad del grupo, e incluso sobre la cultura de la organización.

Veamos entonces cómo, en términos generales, la psicología social define el liderazgo:

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Gary Yulk (1981) dice que es el proceso mediante el cual uno de los miembros de un grupo (al que identificamos como el líder) influye en el resto para conseguir que los objetivos grupales sean alcanzados. Desde esta concepción, la autora Amparo Ramos López afirma que el liderazgo es una actividad por la cual una persona influye en la conducta, las creencias y los sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada y, por tanto, el liderazgo estaría más relacionado con la influencia que las personas líderes ejercen en los grupos. Sin embargo, "como toda relación social es recíproca, los líderes también están influidos por el comportamiento de los miembros del grupo que lideran" (Ramos López, 2005, p. 31).

El liderazgo en el ámbito organizacional también ha sido estudiado desde diversas teorías a partir de otras variables, tales como la eficacia en la realización de tareas, la satisfacción, el rendimiento, la consecución de los resultados, la motivación de logros, el nivel de compromiso personal con la organización, la satisfacción del equipo y los rasgos de la personalidad del líder o la lideresa.

La autora Amparo Ramos López (2005) clasifica las teorías acerca del liderazgo a lo largo de la historia y en función de los aspectos o dimensiones que han tomado:

-Teoría de los grandes líderes: se basa en la premisa de que "no se llega a ser líder, sino que se nace siéndolo". Ciertas personas nacen con una serie de cualidades físicas y mentales y con rasgos de personalidad que las habilitan para ser líderes. Sin embargo, estas teorías presentaron algunas limitaciones, ya que no hay rasgos de personalidad o cualidades que sean aplicadas de manera universal a todos los y las grandes líderes.

-Teorías del comportamiento: están dirigidas a estudiar las conductas para fomentar liderazgos positivos.

Se basa en la premisa de que "no se nace líder, sino que te conviertes en líder". Se estudian los liderazgos a partir de una tipología basada en dos variables: consecución de las tareas (interés por la producción) y la relación del/la líder con el grupo (interés por la gente). Asimismo, tienen en cuenta dimensiones tales como la conducta de liderazgo, la satisfacción, el rendimiento, entre otras. Su principal limitación es que no tienen en cuenta la variable situacional del liderazgo (o bien, el contexto).

-Teorías situacionales o de contingencia: su principal premisa es que la situación construye o moldea al líder o a la lideresa, por tanto, según las necesidades del entorno en el cual ejerza el liderazgo, este adquirirá determinadas características o matices, y la efectividad del

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

liderazgo dependerá del contexto y el ambiente donde se desarrollará. Estudia sobre todo dos variables: la situación organizacional y el estilo del/la líder.

-Enfoque transformacional: complementa los estudios anteriores concentrando en un solo estudio las variables que aquellos toman: rasgo, poder, conducta del líder y situación/contexto. A partir de ello desarrolla dos modelos o tipos de liderazgo que son “liderazgos activos”, que presentan una actitud proactiva: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Tipos o modelos de liderazgo

En base a la clasificación de teorías realizadas por la autora Medina Vincent que anteriormente presentamos, se han relevado los siguientes tipos o modelos de liderazgos más habituales:

-Autocrático (o autoritario): Líder que toma la decisión o resuelve el problema por sí mismo/a, sin consultar a otros miembros del grupo, en función de la información disponible en ese momento. O bien, consulta con sus subordinados/as en el momento previo a tomar la decisión o resolver ese problema y la participación de sus subordinados/as se reduce a brindar información. Luego, el/la líder podrá informar acerca de la resolución adoptada o el curso de acción, o no.

-Participativo (o democrático): Líder que comparte el problema con sus subordinados/as o su equipo de trabajo a los fines de buscar conjuntamente soluciones o posibles líneas de acción e intentan arribar a una idea/solución de manera consensuada. El líder o la lideresa no intenta influir para que se tome su posición o idea, sino que toma la decisión que incluye al grupo.

-Laissez-faire (dejar hacer, en francés): El líder o la lideresa adquiere en el grupo un rol pasivo y deja hacer con autonomía a los demás miembros o integrantes, en tanto y en cuanto las cosas marchen según los objetivos o lo acordado. Interviene solo en caso de que suceda algo imprevisto o no se cumpla con lo acordado con el grupo. Es un tipo de liderazgo inminentemente pasivo.

-Liderazgo transaccional: La filosofía de este modelo de liderazgo está basada en un intercambio de relaciones entre el líder y sus subordinados/as (empleados/as, etc.) y viceversa. El/la líder y los otros miembros del grupo establecen sus intereses y expectativas

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

acerca de la otra parte; por tanto, los comportamientos de ambas partes se encuentran regulados por expectativas y negociación de intereses. Los líderes transaccionales motivan a los/as subordinados/as a través del otorgamiento de premios por cumplir con las orientaciones dadas o los objetivos definidos, e intentan crear un ambiente de trabajo donde existe una comunión entre esfuerzos realizados y resultados deseados.

- Líderes transformacionales: Tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores a través de la motivación e inspiración. El/la líder transformacional motiva a los miembros del grupo de manera tal de hacer de intereses o motivaciones personales hasta alcanzar el compromiso colectivo, elevan los deseos de logros y autodesarrollo de sus seguidores/as, impulsando a su vez el desarrollo de grupos y organizaciones. Con estos fines, tienden a promover en los miembros de su grupo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización; sobre todo, intentan generar y/o aumentan la confianza de sus seguidores/as a través de dos estrategias, tales como tratar individualmente a sus subordinados/as o seguidores/as a los fines de satisfacer sus necesidades individuales y estimularlos/as intelectualmente. Generalmente, son considerados por aquellos/as como carismáticos y como una fuente de inspiración.

-Liderazgos tradicionales: dado que a lo largo de la historia y, sobre todo, con anterioridad al siglo XX, las mujeres se encontraban relegadas al ámbito privado y los varones eran los protagonistas y hacedores en el ámbito público, los liderazgos en diversos ámbitos (del mundo laboral, de la política, de la ciencia, de las artes) han sido, principalmente, protagonizados por varones. Por tanto, se podría afirmar que fueron los varones quienes construyeron un modelo de dirección y liderazgo a medida de los valores, atributos y características de los estereotipos masculinos predominantes y de la cultura androcéntrica dominante en las organizaciones. Entre ellos podríamos nombrar asertividad, agresividad, competitividad, orientación al logro, independencia, búsqueda de poder y respeto a ese poder. Este modelo de liderazgo ha sido durante mucho tiempo el predominante en las organizaciones empresariales, pero también en otras organizaciones (tales como partidos políticos, sindicatos, agencias o instituciones del Estado, entre otros), tanto en Argentina como en otros países del mundo.

Pero entonces, cabe preguntarnos ¿existe un modelo de liderazgo “propio de la mujer” o “esencialmente femenino”? Para responder a esta pregunta, primero tenemos que “bucear” un poco en la historia de las mujeres y de las relaciones de género en Argentina y en el mundo.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Un poco de historia: el lugar de las mujeres en la sociedad

Con el surgimiento del sistema capitalista a nivel mundial se da un nuevo modo de organizar el trabajo socialmente, que a grandes rasgos se divide en dos categorías: trabajos productivos –donde se presenta el proceso de producir bienes y servicios; generar riquezas; generar ingresos; intercambiar bienes en el mercado por dinero; proveer a los hogares, que son la base del sistema capitalista– y trabajos reproductivos –donde se busca reproducir la especie; esto es parir, criar, educar a las futuras generaciones que se incorporarán al mercado de trabajo; asimismo, todas las tareas suplementarias del hogar tales como la limpieza, el mantenimiento, la provisión y cocción de alimentos, el pago de impuestos, entre otras–.

Desde los inicios, y a raíz de la capacidad biológica de las mujeres de gestar y parir, la sociedad les ha asignado a las mujeres las tareas reproductivas, las cuales se realizan en el interior del hogar (esfera doméstica) y de manera no remunerada. Mientras que a los varones la sociedad les ha asignado las tareas productivas, que se realizan en el ámbito público (un ámbito que, por definición, es bastante más amplio y diverso que el privado, ya que incluye no solo el mercado, sino también la esfera política, académica, científica, social, cultural, productiva, entre otras). Las actividades y trabajos que se realizan en estas esferas implican un intercambio de dinero (remunerados). A raíz de ello, los varones se han constituido históricamente en proveedores de los hogares.

La denominada “división sexual del trabajo” ha generado desde entonces una estructura desigual en la relación de género entre varones y mujeres, ya que siendo estos considerados como sujetos productivos, reconocidos en el ámbito público y proveedores del dinero, poseen históricamente mayor poder que las mujeres.

Por su parte, estas se han constituido en administradoras del hogar y tomadoras de decisiones más importantes en el ámbito privado, sin embargo, carecen de reconocimiento como sujetos, e incluso de derechos, en el ámbito público.

A lo largo de la historia, las mujeres se han incorporado progresivamente en este ámbito (que ha sido ocupado históricamente por varones, con sus normas, sus maneras de ver el mundo y de ejercer el poder) en diversos espacios o esferas: la educación secundaria y universitaria, el mundo del trabajo, la política (donde se toman decisiones sobre el “bien común” que afectan a la totalidad de la ciudadanía), la cultura, e incluso en el mundo del desarrollo científico y tecnológico.

Si bien a lo largo de la historia muchas mujeres se han destacado por sus importantes aportes en esta diversidad de campos, fue gracias a los movimientos de mujeres (o movimientos

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

feministas en sus diversas expresiones y olas) en Argentina, y en el mundo, que las mujeres han logrado incorporarse en ellos masivamente, ampliar sus oportunidades de participación y, sobre todo, conseguir avances en el reconocimiento y conquista de diferentes derechos: primero los derechos civiles (recibir herencias y poder administrar las propiedades a título personal, estudiar, trabajar, recibir ingresos o sueldos y disponer de ellos, divorciarse, obtener la patria potestad de los hijos e hijas) y también los derechos políticos (derecho a votar y a constituirse en representantes de la ciudadanía).

Paralelamente, a nivel internacional, los movimientos de mujeres avanzaron en diversos organismos internacionales –entre ellos, la Organización de Estados Americanos (OEA) en 1979 y las Naciones Unidas (ONU) en 1995– para conseguir avances normativos a fines de evitar la discriminación de las mujeres en diversos ámbitos de desarrollo, pero también el reconocimiento de los derechos de las mujeres en los derechos humanos, entre los que se establecía el “derecho a vivir una vida libre de violencias”. Los estados parte –entre ellos, Argentina y la gran mayoría de los estados latinoamericanos– se obligaban a tomar las medidas necesarias para erradicar los diversos tipos y modalidades de violencias machistas que se ejercen contra las mujeres en los diversos ámbitos en los que estas se desenvuelven (no solo el doméstico, sino también en el mundo laboral, en los medios de comunicación, por parte de las instituciones, entre otras).

Como cierre de este apartado compartamos algunos videos:

Video 1: Mujeres: lo personal es político. Derechos civiles

Fuente: Canal Encuentro. (2 de marzo de 2012). [Archivo de video]. *Mujeres: lo personal es político. Derechos civiles* – Canal Encuentro. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HB5Z-jjrqcU>

Video 2: Mujeres: lo personal es político. Derecho a elegir

Fuente: Canal Encuentro. (2 de marzo de 2012). [Archivo de video]. *Mujeres: lo personal es político. Derecho a elegir* – Canal Encuentro. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=fLi34to_frg

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Video 3: Democracia. 35 años. Los movimientos de mujeres

Fuente: Canal Encuentro. (10 de diciembre de 2018). [Archivo de video]. *Democracia. 35 años. Los movimientos de mujeres* – Canal Encuentro. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Aafiixt7rDM>

Participación de las mujeres en el mercado de trabajo

En Argentina, y en muchos de los países de América Latina, las mujeres se incorporaron masivamente al mercado de trabajo durante la década del 80, a partir del retorno del régimen democrático –luego de varios años y seguidillas de golpes dictatoriales por los que atravesaron casi todos los países de la región–. Sin embargo, no han sido incorporadas en igualdad de condiciones que sus pares varones, sino que su participación en el mercado laboral ha sido considerada en principio como “complementaria/subsidiaria a los ingresos de los proveedores del hogar” (los varones). Sobre todo, con la finalidad de mejorar los ingresos familiares, en tanto esto fuera necesario, más que como un deseo de desarrollo profesional o de liderazgo de las mujeres. Por lo tanto, la participación de las mujeres en el mercado laboral ha sido –y aún lo es en la actualidad en Argentina y en muchos países de América Latina– menor que la de los varones, se da en peores condiciones (la mayoría de los trabajos informales y no registrados) y, en ese sentido, más precaria y con menor acceso a las protecciones sociales (enfermedad, licencias, accidentes de trabajo, jubilaciones, entre otras).

Cabe resaltar que, en un principio, las mujeres se incorporaron mayormente en segmentos del mercado que eran considerados como “feminizados”, esto es, aquellos cuyas tareas implicaban una homologación o extensión de las tareas que se realizan en el interior de los hogares y en los que se suponía que las mujeres debían contar con mayor destreza, a saber: servicio doméstico; cuidado de niños y niñas, ancianos, personas con discapacidad y otras personas dependientes; educación; cuidados de la salud (sobre todo, enfermería). En el caso del comercio, para la atención al público (por “sus habilidades comunicacionales y la apariencia”). Este fenómeno se conoce como “segmentación del mercado por sexo” e implica la existencia de una brecha de género: mercados de trabajo cuya conformación es mayoritariamente, o enteramente, de varones –y, por tanto, son mercados “masculinizados”– y mercados donde la participación de mujeres es prominente o exclusiva –y, por tanto, son mercados “feminizados”–. Si bien desde entonces las mujeres han podido avanzar progresivamente sobre mercados “masculinizados” –entre ellos, la industria–, aún en la actualidad subsisten mercados en los que las mujeres tienen dificultades para acceder o ejercer algún liderazgo, o les es imposible hacerlo.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Compartamos algunos videos que tratan estos conceptos:

Video 4: Mujeres y mercados informales – Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Fuente: Internacional Labour Organization. (24 de septiembre de 2019). [Archivo de video]. *Mujeres y mercados de trabajo informales*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tkTgz0jOpVY>

Video 5: Las brechas de género en el mundo laboral en Argentina. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Fuente: Internacional Labour Organization. (30 de abril de 2019). [Archivo de video]. *Las brechas de género en el mundo laboral en Argentina*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hzyNBGsGzjA>

Video 6: Cuál es la realidad de las mujeres en el mercado laboral – Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. (14 de noviembre de 2019). [Archivo de video]. *¿Cuál es la realidad de las mujeres en el mercado laboral?* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mn4HlywfgXw>

Por otro lado, existen otras brechas de género que provocan desigualdades en la participación y desarrollo profesional –y de liderazgo– entre mujeres y varones en los mercados y en diversas esferas del ámbito público o de las organizaciones (instituciones, organismos, empresas, entre otros):

-Pisos pegadizos: hace referencia a una serie de condiciones que viven o experimentan las mujeres, que hacen que no puedan “despegar”, avanzar y progresar en su carrera laboral/profesional (y, eventualmente, cumplir roles de liderazgo), tales como mayor participación en trabajos informales (no registrados), de baja calidad y mal remunerados, exclusividad o mayor carga en tareas de cuidados y domésticas (que las obligan a interrumpir

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

por períodos más o menos largos su presencia en el mercado de trabajo, lo que genera trayectorias desiguales respecto de los varones), bajo nivel socio-económico y educativo, menor tiempo para capacitarse.

-Techos de cristal: hace referencia a una serie de barreras y obstáculos de índole cultural, que generan discriminaciones y dificultades en el acceso de las mujeres a puestos jerárquicos, de ejercicio de autoridad o liderazgo, en las organizaciones o instituciones. Se denominan “de cristal” porque no se ven, no se encuentran establecidas en ninguna normativa, pero, sin embargo, condicionan o limitan –de manera consciente o inconsciente– las conductas y expectativas sociales y de liderazgo. Asimismo, generan una cultura de “club de varones”, que se caracteriza por estar formada por grupos de decisión homogéneos, con reglas y comportamientos difíciles de modificar y a los que las mujeres no pueden acceder.

Cabe resaltar en este punto que, si bien las mujeres se han incorporado al mercado de trabajo y al ámbito público, las tareas reproductivas –en especial, las de cuidado de niños y niñas (pero también de personas dependientes, como adultos mayores, y de personas discapacitadas)– continúan siendo asignadas y “naturalizadas” como roles propios de las mujeres. En el interior de los hogares, en la esfera privada, las mujeres continúan a cargo de estas tareas, o son sus gestoras, por lo que no se ha dado aún una democratización de las tareas del hogar/de cuidado en el interior de las familias nucleares. Ello genera una sobrecarga en las mujeres –conocida como la doble y/o triple jornada de trabajo–, que va en detrimento de sus posibilidades de formación, de realizar una carrera laboral (permanecer en este ámbito de manera continua o con mayor disposición de tiempo), desarrollar liderazgos, formarse o, bien, tener tiempo para el autocuidado personal o el ocio.

Estas tareas reproductivas son las que sostienen las economías de los países y el sistema capitalista. Si bien generan valor, no son remuneradas cuando se ejecutan en el interior de los hogares. Hasta el presente, no se han realizado muchos esfuerzos orientados a la corresponsabilidad de estas tareas del interior del hogar ni por parte de los Estados –a través de políticas públicas– ni de las organizaciones (empresariales, agencias del estado, sindicales, etc.) y, por lo tanto, esto constituye en la actualidad una gran deuda hacia las mujeres.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

¿Qué son los estereotipos de género?

En relación con este tema, sería importante preguntarnos ¿cómo inciden los estereotipos de género en las posibilidades de liderazgo o desarrollo de las mujeres en las organizaciones o en diversos ámbitos?

Para definir “estereotipos de género” debemos saber primero qué es “género”. Aunque suele confundírsele con la categoría de “sexo”, no es correcto. Esta última se refiere a las características físicas o biológicas (genitales, cromosomas, hormonas) –“varones” y “mujeres”–, mientras que el género es una construcción social, cultural y simbólica.

En realidad, existe una relación entre ambas categorías: se dice que la sociedad “generiza” a los sujetos (varones y mujeres) asignándole un género a las mujeres y otro a los varones en función de su sexo biológico/genital, y los sujetos, desde la primera infancia, aprenden a ser “varones” y “mujeres” en la sociedad, en la interacción con otras personas.

Existe una enorme multiplicidad de maneras de ser mujeres y varones; sin embargo, en cada momento histórico siempre predomina un modelo o estereotipo de mujer o de varón. A través de estos estereotipos se define socialmente qué es lo pueden o deben hacer las personas de acuerdo a su sexo biológico, sin tener en cuenta las particularidades o diversidades que cada una de estas personas tenga. Es decir, la sociedad asigna una serie de roles, características, modos de ser, sentir y actuar que son “adecuados” para cada sexo biológico, y los vamos aprendiendo desde la primera infancia, a lo largo de nuestras vidas, en diversas instituciones en las que estamos insertos: la familia, la escuela, la sociedad (en las relaciones con otras personas), el trabajo, entre otras. Estos modelos o estereotipos “femeninos” y “masculinos” condicionan nuestras conductas, suelen orientar nuestros juicios, nuestras emociones y nuestras maneras de actuar con las otras personas. En base a ellos se generan expectativas sobre nuestras acciones y conductas (la sociedad, las otras personas esperan que nos adecuemos a ellos) y se constituyen en “mandatos sociales”.

Compartamos dos videos muy interesantes sobre esta temática:

Video 7: Estereotipos de género: varones y mujeres

Fuente: Neri Nahuel. (31 de octubre de 2017). [Archivo de video]. *Estereotipos VARONES Y MUJERES*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=52eopEC-lmc>

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Video 8: Revelando los estereotipos que no nos representan

Fuente: TEDx Talk. (10 de octubre de 2017). [Archivo de video]. *Revelando estereotipos que no nos representan* | Yolanda Domínguez | TEDxMadrid. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=H1C-vG4yBMI&t=6s>

Si bien la definición de los estereotipos de género ha ido variando a lo largo de la historia, y con ellos las relaciones de género, ha permanecido siempre la estructura desigual y jerárquica de estas relaciones. En la cultura androcéntrica en la que vivimos, la mujer ha sido definida social y culturalmente como lo contrario (como “lo otro”) de la norma, que es el varón; como lo negativo de ese sujeto universal y también como lo que le “falta” respecto de ese sujeto. En este marco, el varón es un sujeto social y culturalmente reconocido y valorizado, y la mujer se constituye como un sujeto desvalorizado socialmente. El sujeto mujer resulta inferior en esa relación y en un lugar de dependencia respecto del varón, que se desenvuelve en diversos ámbitos y se erige en el proveedor del hogar. Constituidas así, en esta relación desigual y asimétrica, las relaciones de género son relaciones de poder entre varones y mujeres, donde las mujeres quedan en una situación de sujeción, dependencia o inferioridad. Estas relaciones atraviesan todas las instituciones, organizaciones y ámbitos de la sociedad.

A continuación, brindamos algunos ejemplos de estereotipos de género “femeninos” y “masculinos”, y evidenciamos los atributos, características, valores e incluso competencias que la sociedad asigna culturalmente y espera que varones y mujeres se adecúen a ellos:

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Tabla 1: Estereotipos masculinos y femeninos

AMBITO/ESFERA	ESTEREOTIPOS MASCULINOS	ESTEREOTIPOS FEMENINOS
DESARROLLO PERSONAL	Sujeto activo, necesidad de poder. Competitivo, combativo.	Sujeto pasivo, necesidad de protección y de cuidados. Astucia, manipulación.
METAS PERSONALES	Éxito (económico y poder), prestigio social	Maternidad, estatus social.
EMOCIONAL	Fuerte, decidido, tranquilo, estable.	Débil, dubitativa/temerosa, inestable.
INTELECTUAL	Mentalidad científica y objetiva, capacidad de raciocinio basado en la lógica, pensamiento estratégico.	Capacidad de raciocinio basada sobre todo en la intuición y en la emocionalidad, mentalidad subjetiva, pensamiento lineal.
FISICA	Fuerza.	Debilidad.
AMBITO PUBLICO/LABORAL	Decisión, ejercicio de la autoridad, impartición de órdenes, jerarquía.	Empatía, escucha, comunicación, emocionalidad, horizontalidad, docilidad/obediencia o predisposición a recibir órdenes.

Fuente: Elaboración propia en base a Richard Anker (1997).

Richard Anker (1997) nombra una serie de atributos, características, valores y competencias propios del estereotipo femenino, que tienen efectos descalificadores en el acceso a determinados mercados u ocupaciones, o a determinados a cargos directivos y de toma de decisiones (liderazgo):

- Mayor disposición a recibir y cumplir órdenes, y menor disposición a expresar quejas.
- Menor disposición a supervisar el trabajo ajeno y a impartir órdenes.
- Menor disposición a viajar o a pasar menos tiempo en el hogar.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

- Menor aptitud para las ciencias y las matemáticas (pensamientos lógico y científico).
- Mayor disposición a recibir salarios más bajos (por ser considerados sus salarios como “complementarios” dentro de sus hogares).

Si bien estos prejuicios han quedado anacrónicos en relación con los cambios acaecidos en la Argentina y a nivel mundial en las familias (nuevos modelos de familia y democratización de las relaciones en el interior de las familias), en el mercado de trabajo (inserción masiva de las mujeres en diferentes mercados y ocupaciones, en puestos de dirección, y reivindicaciones de igual salario por igual tarea realizada; como jefas de hogar) e incluso normativas (legislaciones que regulan la discriminación de las mujeres en el ámbito del trabajo), sin embargo, siguen operando en diferentes esferas del ámbito público y condicionan el acceso de las mujeres a cargos de decisión y al desarrollo de liderazgo en las organizaciones.

El cambio cultural, tanto en el interior de las organizaciones como en la sociedad, es el más complejo y lleva mucho tiempo, ya que implica cuestionar aquello que aprendimos. Implica “deconstruirnos” como sujetos sociales para poder aprender –o crear– modos de ser y nuevos liderazgos que se condigan con la realidad actual, la vida en democracia, los nuevos contextos y paradigmas (que suponen identidades más complejas y variadas que incluso van más allá del binomio dicotómico “varones y mujeres”) y que se condigan, sobre todo, con el respeto a los derechos humanos.

¿Liderazgos femeninos? ¿Liderazgos masculinos?

Cabe destacar que, en el campo de estudios sobre el liderazgo, existen también grandes divergencias en el debate en torno a la existencia, o no, de modelos de liderazgo masculino y femenino. Mientras algunos autores y autoras niegan la existencia de modelos “propios” de mujeres y de varones por diversas razones (teorías negacionistas), otras teorías afirman la existencia de “modelos de asimilación” de liderazgo de mujeres, en los que las mujeres deben asimilar los patrones culturales de dirección asociados al estilo masculino para el ejercicio de posiciones directivas, sin poder buscar o elaborar estilos propios (teorías de asimilación). Por último, existen otras teorías que afirman la existencia de estilos diferentes de liderazgo masculino y femenino, que se adecúan a circunstancias diversas en función de las necesidades de la organización o del contexto (teorías complementarias).

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Para estas teorías, los estilos diferenciados de liderazgo (femenino y masculino), presentan cualidades y rasgos también diferenciados. Los estudios en este marco apuntan a que las organizaciones puedan integrar las mejores cualidades y rasgos de ambos estilos, no solo incorporando mujeres en la organización y en puestos de liderazgo, sino también promoviendo la búsqueda de estilos propios y el desarrollo de otras cualidades/rasgos más allá de los predominantes en la organización. Proponen un estilo de liderazgo “andrógino”. Entre los/as defensores/as de esta teoría encontramos a Marilyn Loden (1987), que hace referencia al estilo masculino como un esquema piramidal, caracterizado por ser competitivo, autoritario, controlador y con una resolución analítica de los problemas; mientras que el estilo de liderazgo femenino se presenta como un esquema reticular, más centrado en la cooperación, la colaboración de grupo y la resolución de problemas de corte intuitivo y empático.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de la descripción propuesta por Loden sobre los estilos de liderazgo masculino y femenino:

Tabla 2: Estilos de liderazgo femenino y masculino

ASPECTOS	MASCULINO	FEMENINO
ESTILO OPERATIVO	Competitivo	Cooperativo
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Jerárquico	En equipo
OBJETIVO BASICO	Triunfar	Mejorar la calidad
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Impulsivo /racional	Intuitivo/persuasivo
ELEMENTOS CLAVES	No emocional Fuerte control Alta visibilidad	Empatía Colaboración Alto rendimiento

Fuente: Elaboración propia en base al libro *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*, Amparo Ramos López, 2005.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Siguiendo el planteo de la autora María Medina Vicent (2013), es posible afirmar que, si bien existe un estilo de liderazgo femenino diferenciado en valores y comportamiento al estilo masculino (que se correspondería con el de la empresa tradicional), se debe evitar caer en la asignación de cualidades o rasgos esencialistas propios de varones y de mujeres (carácter ontológico). Es decir, no todas las mujeres ni todos los varones presentan “naturalmente” o “biológicamente” estas cualidades o rasgos, ni van a ejercer de igual manera sus liderazgos por su condición sexual. Como establecimos anteriormente, estos son rasgos o cualidades que se asignan social y culturalmente a partir de los estereotipos de género que mujeres y varones aprenden en los procesos de socialización genérica, sin tener la capacidad de cuestionarlos ni poder adoptar otras cualidades o rasgos culturales.

Medina Vicent (2013) plantea que el surgimiento y desempeño de liderazgos femeninos en las organizaciones –cualesquiera sean, no solo empresarial– no depende solo del sexo o género de las personas (ni de la cantidad que haya, efectivamente, incorporadas en las organizaciones), sino del contexto de la organización, la manera de trabajar y la cultura que predomina en ella. Por lo tanto, para la autora, el liderazgo femenino no se encontraría sujeto a una identidad genérica concreta (la femenina) ni a un sujeto concreto (las mujeres), sino por el contrario

...si se dan las condiciones apropiadas, hombres y mujeres pueden desempeñar liderazgos femeninos. En resumen, defendemos la existencia de un liderazgo femenino que difiere en valores, modos de trabajo y comportamiento del modelo tradicional desempeñado principalmente por hombres. Sin embargo, afirmamos que dicho liderazgo no es potestad única de las mujeres, ya que su desarrollo no está ligado únicamente al género femenino, sino que entran en juego muchos otros factores contextuales y empresariales. (Medina Vicent, 2013, p. 87).

Este estilo de liderazgo es más probable que surja y se desarrolle en organizaciones en las que el modelo cultural androcéntrico no se encuentre arraigado en la cultura organizacional o en su dirección, o bien, en ocupaciones o mercados laborales “masculinizados”. Por el contrario, puede desplegarse en organizaciones que presentan modos de trabajo más flexible y adaptables a los cambios que el contexto impone –a raíz de la globalización y los grandes avances tecnológicos– y que, por tanto, requieren de un constante flujo de información tanto

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

interna como externa con sus “*stakeholders*” (grupos de interés de la organización, población objetivo o público). Es por ello que también los estilos de liderazgos femeninos se asocian mayormente a los tipos de liderazgos transformacionales, a raíz de las características anteriormente descriptas.

¿Liderazgo de las mujeres versus feminismos?

Como antes mencionamos, transformar las culturas (androcéntricas) predominantes en las organizaciones y en la sociedad en general no es una tarea que pueda ser asumida de manera individual por mujeres líderes, ni tampoco por las mujeres colectivamente, sin considerar la participación de los varones.

El género es, por definición, relacional; implica la relación entre varones y mujeres. Por lo tanto, para transformar la estructura desigual de las relaciones, hay que ponerse en diálogo con estos. Si bien ha sido fundamental el aporte de “grandes mujeres líderes” a lo largo de la historia argentina y mundial, en diversos ámbitos de desarrollo (político, artístico, educativo, científico, artes, etc.), al hacer visibles otros roles posibles para las mujeres, solo a partir de una mirada sistémica podremos transformar la cultura hacia la igualdad de género, para que mujeres y varones puedan tener una real igualdad de oportunidades y de condiciones para su desarrollo, y gozar de los mismos derechos y reconocimiento.

Dada la magnitud de la tarea que hay por delante, queda claro que es fundamental que las mujeres se empoderen y se organicen de manera colectiva para afrontar estos desafíos de transformación que son sistémicos (atravesamos todas las instituciones, organizaciones y relaciones sociales) y, a su vez, que se pongan en diálogo con los varones para realizar conjuntamente este proceso de transformación profunda y radical de la cultura hegemónica hacia una cultura de la igualdad de género.

Por tanto, los términos “liderazgo femenino” y “feminismo” no pueden ser planteados de manera contrapuesta (“versus”), sino que, muy por el contrario, se necesitan mutuamente. Pero ¿en qué sentido? Antes de responder a esta pregunta, debemos despejar otra: ¿qué es el feminismo? Para ello, compartimos el siguiente video.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Video 9: Historia del Feminismo en 10 minutos

Fuente: Cariki Producciones. (11 de julio de 2018). *HISTORIA DEL FEMINISMO EN 10 MINUTOS*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0my1oddgK5g>

En principio, vale aclarar que en realidad no existe UN feminismo, sino que debemos referirnos a LOS “feminismos” para poder dar cuenta de la multiplicidad de expresiones, corrientes teóricas, programas políticos y de acción feministas, que se han producido a lo largo de más de 200 años de historia. Y también debemos aclarar que estos no han sido siempre coincidentes, por el contrario, existen y conviven en su seno diversas corrientes teóricas y programas políticos divergentes –e incluso disyuntivos– que generan relatos, discursos y prácticas diversas. Entre ellas podemos nombrar el feminismo socialista, radical o liberal, el feminismo de la igualdad o de la diferencia, el ciber y el ecofeminismo, el feminismo libertario, entre otras.

Los movimientos de mujeres –o feminismos– se han constituido a lo largo de la historia en movimientos contestatarios y críticos del orden patriarcal establecido, al cuestionar instituciones, estructuras, relaciones sociales desiguales y asimétricas, y diversas opresiones vivenciadas por las mujeres.

En este largo camino, fueron produciendo un cuerpo de conocimiento sobre las desigualdades y las opresiones que se evidencian, y definiendo nuevos programas de acción y nuevas estrategias de lucha. Los movimientos de mujeres se han dado a lo largo de la historia en forma de “olas”, metáfora que permite evidenciar los momentos históricos de mayor latencia o visibilidad de los movimientos en torno a las metas, núcleos temáticos, propuestas políticas, demandas, que han logrado marcar hitos o avances en derechos con mayor fuerza. (Primera ola, “feminismos ilustrados”; segunda ola, “feminismos liberales y sufragistas”; tercera ola, “feminismos radicales y de la liberación”).

¿Hacia la Cuarta ola? Se abren camino nuevos feminismos y otras versiones de los existentes, con programas políticos y propuestas enriquecidas por feministas que provienen tanto de la academia como de las militancias sociales, políticas, sindicales, lideresas de diversas organizaciones, incluso lideresas decisoras en empresas. Las feministas de las teorías lésbicas, el transfeminismo, así como también la teoría queer, las feministas comunitarias y pertenecientes a pueblos indígenas, las feministas negras, el feminismo gordo y el feminismo de la liberación sexual. Y ello es posible porque los feminismos están en permanente interpelación de sus propias certezas y de sus propias teorías, y eso es lo que permite que se sigan sumando otras personas, nuevas identidades genéricas y nuevas generaciones a partir

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

de la toma de conciencia de las desigualdades y opresiones que vivenciamos las mujeres e las identidades genéricas desvalorizadas socialmente bajo este sistema patriarcal. Sobre todo, a partir de tomar conciencia (o “ponerse los lentes violetas), porque “Feminista no se Nace, ¡se hace!”.

En relación con esta afirmación tan importante, compartamos el siguiente video:

Video 10: No se nace feminista – Charla TEDEX de Dora Barrancos

Fuente: TEDx Talk. (1 de diciembre de 2016). [Archivo de video]. *No se nace feminista | Dora Barrancos* / TEDxRíodelaPlata. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9dooWL0k9ms>

Vale preguntarnos entonces ¿qué mundo o qué realidad queremos dejar a las generaciones que vienen?

¿Cómo podemos contribuir para que estas sean más justas, inclusivas e igualitarias?

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

1.2 Las mujeres en el contexto actual: La mujer sudamericana y mujer 4.0

Las mujeres latinoamericanas

Los países latinoamericanos son considerados a nivel mundial como “países jóvenes”, todos ellos han nacido luego de la liberación del dominio colonial impuesto por los países europeos –España y Portugal–, hace alrededor de 200 años aproximadamente.

A raíz de su historia particular, América Latina presenta, además de una gran diversidad de paisajes, gran cantidad de recursos materiales (riquezas) y naturales (tierras, agua, minerales, etc.), una gran diversidad de culturas, lenguas, identidades étnicas y raciales.

Asimismo, los países latinoamericanos son considerados a nivel mundial los países donde se producen las mayores desigualdades, y estas se manifiestan en diferentes dimensiones: además de la de género que ya desarrollamos, desigualdades socioeconómicas (unos pocos que detentan gran parte de la riqueza –recursos, tierras, propiedades, dinero– y una gran mayoría de la población que vive en la pobreza); y desigualdades en la (des)valoración de las diversas identidades culturales, étnicas y raciales que viven en los países latinoamericanos y que han sobrevivido al genocidio y explotación de la “nueva civilización” impuesta por los europeos y sostenida luego “los criollos” latinoamericanos.

A raíz de ello, Kimberle Crenshaw (1989) acuñó el concepto de “interseccionalidad” para poner de relieve cómo estas desigualdades, que son producto de diversos sistemas de explotación (el capitalismo), de opresión (el machismo) y del racismo (el colonial) se combinan y se yuxtaponen sobre las mujeres, y generan mayores desigualdades e injusticias sociales. A través de este concepto, es posible entender cómo vivencian de manera diferente las desigualdades las mujeres que no se identifican con el sujeto universal de “mujer” que históricamente han propuesto los movimientos de mujeres, a saber, “mujer de raza blanca, heterosexual, de clase media–media alta, parte de una familia nuclear, etc.”.

Las mujeres de diversas identidades étnicas y raciales, pertenecientes a pueblos originarios, afrodescendientes, entre otras, que habitan a lo largo y a lo ancho de América Latina, se han organizado progresivamente a nivel comunitario y regional y han alzado sus voces para unirse al cuestionamiento de la mirada “eurocéntrica” que proponían los feminismos

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

latinoamericanos. Desde este marco, no existe “un modelo de mujer” o una sola voz de mujer que pueda hablar en nombre de las vivencias y experiencias de todas, sino que en América Latina –y en el mundo– existe una gran diversidad de mujeres y hay que reconocer e incluir esas diferencias y demandas, y brindarles un estatus igualitario dentro del movimiento. Para ello, es necesario “desencializar” el concepto de mujer e incorporar al feminismo las diversas miradas y cosmovisiones del mundo, así como también las demandas diferentes, en igualdad de condiciones.

La fortaleza de las mujeres latinoamericanas radica en su capacidad de lucha y organización solidaria para hacer frente a las diversas desigualdades y opresiones que viven cotidianamente en cada uno de sus países. La sororidad es la clave articuladora de estas voces diversas que, sin embargo, tienen un objetivo común: la liberación de todos los sistemas opresivos de las mujeres. En la actualidad, los movimientos de mujeres en América Latina se postulan como el faro y el sujeto político de transformación de un sistema de opresión que es transversal al mundo entero.

Liderazgo de mujeres en el contexto actual

Hasta el presente, las mujeres hemos logrado grandes avances en el ámbito público –en diversos espacios y nuevos roles, y en la conquista de nuevos derechos–. Sin embargo, se hace necesario realizar un balance de situación a los fines de poder plantear claramente los desafíos para el liderazgo de mujeres y para las futuras lideresas (mujeres de las próximas generaciones).

Para ello veamos los siguientes videos:

Video 11: Posiciones de liderazgo

Fuente: Canal Encuentro. (4 de junio de 2018). *Mujeres II: Posiciones de liderazgo* - Canal Encuentro. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AynSQYurhcY&t=26s>

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Video 12: “4th Industrial Revolution & Ethics” – Jorgelina Albano (Founder & CEO Alabadas). Recuperado de <https://www.alabadas.com/>

Como ya mencionamos anteriormente, se hace necesario y urgente un cambio radical de la cultura en la que vivimos en la actualidad: del androcentrismo a la creación de una cultura de la igualdad de género. Esto implica un cambio de mentalidades o creencias profundas, que garantice que las mujeres podamos liderar, ocupar cargos de poder y participar en la toma de decisiones, no solo en una cantidad igualitaria (demanda de paridad) respecto de los varones, sino, sobre todo, en lugares donde también podamos tomar decisiones y realizar aportes significativos al mundo en función de nuevas o diversas miradas del mundo.

En el interior de las organizaciones, un primer paso es reconocer que vivimos en un mundo profundamente desigual: varones y mujeres no somos iguales –a pesar de lo que establece la ley–, ni somos valorados como tales, ni tampoco contamos con las mismas oportunidades reales para desarrollarnos, definir nuestros destinos, realizar nuestros deseos o proyectos. Por lo tanto, es necesario que mujeres y varones tomen conciencia de la existencia de estas desigualdades y de la necesidad de deconstruir los “viejos estereotipos de género” para comenzar a desterrar la cultura androcéntrica aún existente tanto dentro de las organizaciones (que son el reflejo de nuestras sociedades) como en la sociedad en general. Para ello es de suma importancia que la perspectiva de género se encuentre integrada dentro de los puestos de dirección de las organizaciones, las empresas y los estados.

Un segundo paso implicaría que las mujeres se empoderen para liderar estos procesos de cambio en las organizaciones (empresas, organismos, agencias del Estado, asociaciones civiles, etc.). Se hace fundamental que las mujeres que alcancen puestos de dirección en las altas esferas de las organizaciones (empresariales, agencias estatales u otros organismos) u otros puestos de decisión desplieguen un liderazgo democratizador; esto es que trabajen para allanar el camino de otras mujeres, sobre todo, para hacer consciente a la sociedad de que existe mucho talento en las mujeres, que se está desperdiciando por sostener culturas androcéntricas en las organizaciones y en la sociedad. Por otro lado, crear un equipo de líderes en la dirección de la organización, conformado por varones y mujeres, para poner en diálogo y ejecutar los cambios culturales necesarios para la igualdad de género en el interior de cada organización.

Por último y como ya mencionamos, la tarea de crear una cultura de igualdad de género, en la sociedad y para las futuras generaciones, implica necesariamente el empoderamiento y la organización colectiva de las mujeres y de otras identidades genéricas, que incluya la

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

diversidad de las voces y de las realidades de las mujeres como precondition para transformar un sistema que genera desigualdad y opresiones a nivel mundial.

Desafíos para las lideresas del futuro

En un contexto donde las economías son cada vez más globalizadas, el desarrollo tecnológico se acelera y los contextos económico, social, político y cultural se vuelven cada vez más complejos –en nuestro país y en el mundo–, se hacen aún más necesarios los tipos de liderazgos transformacionales. Esto significa liderazgos flexibles, que puedan adaptarse rápidamente a los cambios, encontrar soluciones a problemas complejos y que puedan también mantener una comunicación fluida tanto en el interior de las organizaciones como con el exterior –con sus stakeholders (grupos de interés de la organización)–.

Líderes que puedan tener en cuenta y manejar sus emociones, y a la vez mantenerse siempre con la mirada estratégica y la visión clara de la meta, pero prestando atención a los cambios que se van sucediendo en el entorno. Por el contrario, las organizaciones con esquemas de trabajo tradicionales, estructuras piramidales, culturas predominantes que promueven estilos de liderazgos más jerárquicos y menos flexibles estarán más limitadas para responder a estos nuevos contextos cada vez más complejos e inciertos. Paralelamente, el impacto de las tecnologías –sobre todo, de las comunicaciones– en las organizaciones obliga a repensar los procesos de trabajo, así como también el ejercicio de la autoridad y el liderazgo.

En este sentido, se abre para las mujeres una gran oportunidad de ejercer liderazgos transformacionales con estilos femeninos, que puedan agregar nuevos valores y miradas diversas a las organizaciones e instituciones (tanto empresariales como organizaciones de la sociedad civil, agencias estatales y otros organismos) en contextos atravesados por la incertidumbre, que obligan a las organizaciones –y, por lo tanto, a sus líderes y lideresas– a innovar. A tales fines, se hace fundamental promover culturas organizacionales –y de la sociedad en general– donde prime la igualdad de género y donde sea valorada la diversidad de identidades de personas y de miradas en igualdad de condiciones. Solo de esta manera se podrá promover los talentos propios que pueden aportar las diversas personas y conservar el capital social y humano a nivel organizacional y societario.

En la actualidad, estamos viviendo lo que se conoce como la 4.a Revolución industrial, producto de los grandes avances tecnológicos y científicos en diversos campos de desarrollo

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

(biológico, físico y digital). Algunas personas incluso se refieren a la 5.a Revolución, que tiene que ver con esta aceleración imparable del desarrollo tecnológico –y la necesidad de volverlo sostenible–, la cual da lugar a la big data, las impresiones 3D, los drones, la realidad virtual y aumentada, la robotización, la conexión en red, el almacenamiento de energía, la automatización en las fábricas y en los hogares, entre otras cosas.

Las nuevas tecnologías impactan no solo en nuestras vidas cotidianas, en el consumo, sino también en nuestra manera de producir y organizar el trabajo en nuestras sociedades y a escala mundial.

Por tanto, es necesario promover la participación de mujeres jóvenes y de otras identidades genéricas no solo en el estudio de carreras de ciencia, tecnología, informática y matemáticas (CTIM) –en tanto herramientas y conocimientos que delinearán el desarrollo futuro de la humanidad–, sino también el acceso efectivo de mujeres a los mercados de trabajo, a las organizaciones y a la dirección de organizaciones productoras de tecnologías del futuro. Estos campos de estudio y mercados laborales son los sectores de punta de la economía y lo serán en el futuro; sin embargo, han estado hasta el presente “masculinizados”.

El desafío entonces es formarse y trabajar para que las mujeres de las futuras generaciones –futuras lideresas– puedan participar en las definiciones del desarrollo del mundo imprimiendo sus diversas miradas y aportando sus valiosos talentos.

Para cerrar este tema tan importante, y finalizar la lectura de este primer módulo, compartimos a modo de reflexión el siguiente video.

Video 12: ¿Estas listo/a? Mujeres en la CTI y Matemáticas

Fuente: UNESCO en español. (15 de junio de 2017). *¿Estás listo/a? - 2o. puesto concurso cortometrajes “Mujeres en la CTI y matemáticas”*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NnHU5hZvHml>

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Referencias

Anker, R. (1997). *La segregación ocupacional entre hombres y mujeres. Repaso de teorías*. [Artículo]. En *Revista Internacional del Trabajo*. (Vol. 116, nro. 3).

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics [Desmarginalizando la intersección entre raza y sexo: Una doctrina crítica feminista negra de la discriminación, teoría feminista y políticas antiracismo]. [Artículo]. En *University of Chicago Legal Forum* (Vol. 1989, Artículo 8). Recuperado de <https://chicounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>

Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. España: Editorial Hispano Europea.

Medina Vincent, M. (2013). *Liderazgo femenino: un modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional*. [Tesis doctoral] Universitat Jaume I, Repositori UJI-TFM. Recuperada de <http://hdl.handle.net/10234/77827>

Ramos López, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España: Universitat de Valencia.

Yulk, G. (1981). *Leadership in organizations* [El liderazgo en organizaciones]. Estados Unidos: Prentice-Hall.