

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

MÓDULO 3.  
COMUNICACIÓN



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## 3.1 La comunicación en las mujeres: técnicas de lenguaje y oratoria

Continuamos con el desarrollo de los pilares del liderazgo. Un elemento y herramienta fundamental es la comunicación y por eso le dedicaremos este módulo.

### El buen decir ¿Cómo comunicamos? ¿Sabemos comunicar?

Los seres humanos nos expresamos de diversas maneras: a través del lenguaje, de la vestimenta, de la gestualidad y, también, a través de nuestra corporalidad. De acuerdo a la ropa que usemos, los gestos que hagamos o las palabras que elijamos usar, transmitimos un mensaje distinto. Lo interesante sería ser conscientes de lo que queremos informar de manera tal que nuestra comunicación sea más efectiva.

En lo que al lenguaje respecta, existe una diferencia entre el **hablar** y el **decir**. Aunque a veces usamos estos términos como sinónimos, no lo son. Supongamos que alguien le dice: “Ayer habló uno de los damnificados por los despidos en X empresa”, y usted responde: “Y ¿Qué dijo?”, esta pregunta no tendría sentido si hablar y decir significaran exactamente lo mismo.

El **hablar** está vinculado pura y exclusivamente a la articulación de sonidos y/o palabras para expresarnos, mientras que el **decir** refiere a la construcción discursiva. Entonces, podríamos asegurar que el **buen decir** significa transmitir un mensaje que nos permita alcanzar el objetivo que nos habíamos propuesto. Por lo tanto, está unido firmemente a nuestra imagen y a nuestro discurso.

Ahora que ya conocemos la diferencia entre hablar y decir, nos centraremos en el trabajo de la oratoria y el armado del discurso.

### Oratoria y armado de discursos

#### ¿A qué nos referimos cuando hablamos de oratoria?

La oratoria es el arte de hablar con elocuencia con el fin de persuadir o conmover al auditorio. Como bien dijimos, la oratoria es un arte y quien mejor lo desarrolle, mejor orador será.

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

Muchos mandatarios invierten dinero en entrenamientos para dar sus discursos, pero pocos logran hacerlo con naturalidad. El principal inconveniente que aparece a la hora de hablar en público es el miedo. Este se manifiesta a través de la ansiedad y los nervios. Resulta indispensable adquirir técnicas que nos ayuden a controlar estas sensaciones, ya que dominarlas nos facilitará transmitir con seguridad nuestro discurso.

Otra dificultad que suele presentarse cuando tenemos que exponernos ante un auditorio es el temor a la mirada de los demás ¿Por qué sucede esto? Pensar en lo que piensa el o la que nos escucha (no solo en relación al discurso, sino también pensar qué ve en nosotros) provoca dispersión. Nuestra atención se centra en esos pensamientos y perdemos concentración en lo que deseamos transmitir.

Existen algunas técnicas de relajación y de locución que ayudan a enfrentar estos temores. Veremos, a continuación, algunas de ellas e intentaremos ponerlas en práctica y ejercitarlas:

## 1. Beber un vaso con agua

Ante un estado de peligro sería impensable detenerse a beber agua, por ende, el simple hecho de beber un trago de agua, antes o en medio de un discurso, envía al cerebro la señal de que no estamos ante una situación de riesgo.

## 2. Respiración cuadrada

“Se trata de una técnica sencilla y poderosa para equilibrar y calmar la mente, así como para oxigenar el cuerpo y potenciar la musculatura respiratoria” (Condoleo, 2020, [https://www.bioguia.com/salud/ejercicios-respiracion-calmar-ansiedad\\_70644100.html](https://www.bioguia.com/salud/ejercicios-respiracion-calmar-ansiedad_70644100.html)).

La respiración cuadrada trata de equilibrar las cuatro fases que componen la respiración (inspiración, retención, exhalación y retención del vacío) y aplicar una duración equivalente en cada fase (Condoleo, 2020).

Se ejercita del siguiente modo: inspiramos y contamos mentalmente hasta 3, retenemos el aire en los pulmones y contamos mentalmente hasta 3, espiramos y contamos mentalmente hasta 3 y, finalmente, retenemos con nuestros pulmones vacíos y contamos nuevamente

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

hasta 3. Podemos repetir el ciclo completo varias veces e, incluso, aumentar la duración de cada ciclo.

## 3. Movimientos del cuello

“El cuello es como el termómetro del cuerpo. Gran parte de la tensión física y nerviosa tiende a acumularse ahí” (Sánchez, 2016, <https://www.gaia.com/us/es/article/el-cuello-en-las-posturas-de-yoga>). Mover el cuello lentamente hacia los lados o rotarlo suavemente ayuda a relajar la zona y, a su vez, es una buena forma de evitar las disfonías, ya que no genera esfuerzo de las cuerdas vocales.

## 4. Vocalización

La vocalización optimiza la fonación. Para poder hablar correctamente es necesario realizar ciertos ejercicios de vocalización para que el auditorio pueda comprender el mensaje.

a. **Ejercicio del lápiz:** colocar un lápiz entre los dientes y morderlo suavemente e intentar leer un texto o hablar durante unos minutos. Esta técnica colabora para mejorar la modulación.

b. **Ejercicio del trabalenguas:** repetir varias veces un trabalenguas nos ayuda a entrenar nuestra atención, las cuerdas vocales, la lengua y mejora ampliamente nuestra dicción. Por ejemplo, intente repetir “*es imposible hablar mal de Arturo*”.

c. **Ejercicio de las vocales:** Pronunciar todas las vocales de manera corta e independiente: “A, E, I, O, U”; y luego repetir las alargando el sonido de cada una: “AAAAAA, EEEEEEE, IIIIIII, OOOOOOO, UUUUUUU”. El objetivo de este ejercicio es “sacar la voz” para afuera.

## 5. Conocer el auditorio

Es importante que tengamos algún conocimiento previo de a quién o a quiénes le vamos a hablar ya que, más allá de la heterogeneidad que pueda existir en el auditorio, si lo conocemos, podremos controlar sus expectativas y conectar el tópico del que queremos hablar con un punto de interés de los presentes.

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

## **6. Palabras clave**

Para estar seguros de recordar todo el discurso que vamos a exponer ante el auditorio, el secreto es recordar tres palabras que compongan nuestra presentación y que funcionen como disparadores.

## **7. Técnica del espejo**

La técnica del espejo es una de las más efectivas a la hora de tomar registro de nuestro propio cuerpo. Es importante tener en casa un espejo de cuerpo entero que nos permita vernos completamente para, de esta manera, tomar conciencia de nuestros gestos y movimientos que hacemos al hablar.

Esta técnica también nos ayuda a elegir el vestuario. Es muy importante estar cómodos a la hora de dar una conferencia o de estar frente a un auditorio. Es necesario saber qué vestimenta nos queda bien, cuál es nuestro mejor perfil y tomar conocimiento de cómo caminamos.

## **8. Técnica de la vela**

La técnica de la vela consiste en colocar una vela a (aproximadamente) una mano de distancia de nuestra boca y soplar la llama sin que esta se mueva. El objetivo es aprender a administrar el aire y no largarlo todo de una sola vez.

## **9. Ejercicios para la lengua**

El objetivo de ejercitar nuestra lengua es soltar tensiones y calentarla antes de abordar el discurso. Es importante hacer ejercicios de rotación y estiramiento con la lengua antes de salir a escena.

## **10. Uso del diafragma**

Conocer el buen uso del diafragma ayuda a relajar y fortalecer la voz a través del aire. De esta manera, se agiliza el diafragma y se calienta la voz.

Para saber si lo usamos correctamente, le proponemos colocar una mano en el abdomen y otra en el pecho. Al inhalar y exhalar, la mano que está sobre el abdomen debe moverse de

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

arriba hacia abajo. Es un buen ejercicio para relajarse y soltar la ansiedad que nos produce la exposición. El objetivo es que el diafragma esté en movimiento. Además, este ejercicio nos permitirá aumentar la capacidad respiratoria.

## Cómo armar un discurso

Cuando pensamos en dar un discurso ante un auditorio es importante armar previamente un guion para definir un orden en las ideas. Para redactar este guion debemos tener en claro dos puntos básicos:

1. Qué tema quiero tratar.
2. Qué quiero lograr en el público. En este punto debemos preguntarnos ¿Queremos conmover?, ¿emocionar?, ¿persuadir?, ¿dejar una enseñanza?

Una vez decididos estos dos aspectos, podemos comenzar a diseñar nuestro guion discursivo. Lo pensaremos como si fuese un cuento o una historia: debe tener una introducción, un desarrollo y un final.

Es importante tener en cuenta que el impacto del discurso depende, en gran parte, de la creatividad del orador. Su naturalidad y el manejo de su cuerpo sobre el escenario determinarán si el discurso será efectivo o no.

## Introducción

Existen diversas formas de comenzar un discurso. Un aspecto fundamental es saludar a la audiencia, presentarnos y explicar brevemente el tema que vamos a tratar.

La introducción al tema podemos hacerla mediante un ejemplo, el relato de alguna experiencia personal o una anécdota divertida, recurrir a un dicho popular, tomar algún hecho de la actualidad o, simplemente, hacer una pregunta al auditorio que sirva de disparador de lo que se pretende desarrollar.

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

## Desarrollo

En la etapa del desarrollo debemos exponer nuestras ideas y contar con argumentos para defenderlas. Es importante preguntarnos: ¿Por qué?, ¿para qué?, ¿qué quiero lograr? Si logramos contestar esas preguntas, conseguiremos elaborar un discurso impactante.

Es recomendable usar conectores y emplear un vocabulario que facilite la comprensión y, como se dijo anteriormente, no perder el eje del mensaje que se quiere dar, ni de lo que quiero lograr en el auditorio. Si alcanzamos a entender los problemas, motivaciones y necesidades de la audiencia, será un caso discursivo exitoso.

## Final

Para ser funcional al discurso, la conclusión debe ser concisa y clara. Este no es el momento de presentar ideas y/o temas nuevos.

Debemos tener en cuenta que la mayoría de la gente recordará con mayor facilidad lo que se diga en este punto, por ello es aconsejable cerrar con alguna pregunta o con una cita que deje a nuestro auditorio, por ejemplo, reflexionando en el tema, que los motive o, simplemente, los alegre. Además, debemos finalizar con un agradecimiento. Siempre es importante agradecer la atención y el tiempo del público.

Como bien vimos, es importante preparar el discurso previamente, redactarlo, tener una fotografía del discurso, entrenarlo y practicarlo varias veces. Por practicarlo no se pierde espontaneidad. De hecho, es un error muy común pensar que, si practicamos nuestro discurso, este se verá acartonado o estudiado de memoria. Podemos ejercitar también nuestra capacidad de expresarnos con naturalidad.

## Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es todo aquello que se comunica más allá del lenguaje oral. Es un proceso mediante el cual se transmiten gestos, signos o todo lo que esté vinculado al lenguaje corporal: postura, expresión facial, contacto visual.

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

Este tipo de lenguaje desarrolla varias funciones: define nuestra identidad, habla de nuestra forma de ser, ayuda a comprender mejor el lenguaje oral, y transmite emociones y sentimientos.

El lenguaje no verbal es visualmente impactante. Diversos estudios demuestran que el 93% de lo que transmitimos lo hacemos a través de expresiones corporales.

Se conocen varios tipos de comunicación no verbal. En el blog de Jesuïtes Educació se describen algunos de ellos de la siguiente manera:

1. **Expresiones faciales:** son el termómetro más claro que muestra qué tipo de emociones sentimos y dónde focalizamos nuestra atención al comunicarnos. El rostro es capaz de comunicar sin palabras: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira, asco y desprecio.
2. **Gestos:** son uno de los canales de comunicación no verbal con mayor componente cultural. Hay que saber diferenciar los gestos ilustradores, que son los que acompañan el discurso verbal, de los gestos emblemáticos, que tienen sentido por sí solos (...).
3. **Posturas:** la exposición y la orientación de nuestro torso demuestran el grado de interés y de apertura hacia los demás. Además, las posturas indican el estado emocional y, al mismo tiempo, influyen en el estado de ánimo.
4. **Apariencia:** nos informa de la edad, el sexo, el origen, la cultura, la condición socioeconómica, etc., de una persona. Es de los canales que más influyen en la comunicación no verbal. (2020, <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-la-comunicacion-no-verbal-y-cuales-son-sus-canales/#:~:text=Expresiones%20faciales%3A%20son%20el%20term%C3%B3metro,%2C%20ira%2C%20asco%20y%20desprecio>)

Una gran diferencia entre el lenguaje verbal y el no verbal es que el primero es mucho más sencillo de controlar. El lenguaje no verbal, por el contrario, es controlado de manera inconsciente y el cuerpo no miente. Por suerte, algunos aspectos corporales que comunican información al auditorio sí están bajo nuestro control y podemos usarlas a nuestro favor; por ejemplo, la vestimenta.

Veamos un ejemplo: veremos unas fotos de Lady Di antes y después de su separación. Una vez separada del príncipe Carlos, se mostró con un vestido negro ajustado que rompía todo

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

tipo de protocolo monárquico. Dejó en claro, a través de su vestimenta, su descontento por la traición de su marido con Camilla Parker.

Figura 1. *Vestimenta de Lady Di*



Fuente: Adaptado de *30 looks que construyeron el mito de Lady Di*, por Luis, N., 2017. <https://smoda.elpais.com/moda/estilo-ladi-di/>

En el caso del mundo del fútbol, existen muchos ejemplos de cómo las mujeres se visten y cómo el estilo de ropa que usan puede reforzar ciertos estereotipos, transmitir un marketing personal o formar parte de una imagen corporativa propuesta por un club, un auspiciante o la selección de un país.

Así, lo que una se pone, tiene que ser asumido por la jugadora, la entrenadora o la dirigente futbolera, como parte de aquello que se quiere transmitir sobre una misma o sobre lo que se representa, también, a través de la ropa.

En esta línea, cabe señalar que podemos ver imágenes de promotoras en el campo de juego o en la entrega de premios, sorteos. Todas son ocasiones y eventos en los cuales, claramente, existe la intención legítima de vender algo a través de lo que se muestra, y es a su vez, una buena ocasión para ver cómo los “modelos de cosificación de la mujer”, paulatinamente y poco a poco, se están desterrando en el ámbito del fútbol profesional femenino de alto rendimiento. También, en el contexto del fútbol practicado por los varones, la “imagen erotizada” de las promotoras está cambiando y esto se nota porque se está viendo otra forma de vestir en las mujeres en estos espacios. Aunque, se debe reconocer que, aún podemos ver ciertos resabios de la idea de la “woman sex symbol” en el ámbito de algunos medios de

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

comunicación, en especial, programas deportivos de la televisión, donde la vestimenta de las mujeres todavía tiende a propiciar que se focalice la atención más en el cuerpo de la interlocutora que en el análisis, comentario u opinión deportiva que quiere transmitir o decir.

Un ejemplo vale más que mil palabras, se suele decir, por lo cual es interesante aquí traer el ejemplo de Deyna Castellanos. Su imagen como jugadora y el cambio de look que hizo para el sorteo de la Copa Libertadores lograron mostrar a la mujer futbolista como “deportista”, “profesional” y “femenina” afuera de la cancha.

Sumemos un ejemplo más, a Marina Granovskaia, Directora General del Chelsea FC, cuyo look es absolutamente de mujer ejecutiva y de negocios. La forma en que se viste y se presenta ante el público contribuye a que ella irradie autoridad y seguridad, desde su personalidad e, igualmente, a través de su vestimenta; motivo por el cual ella elige cuidadosamente el look y los colores de su ropa y su peinado, ya sea que asiste a la firma de un contrato o en el estadio de fútbol en ocasión del partido.

## 3.2 El marketing personal de la mujer

A continuación, veremos algunos elementos que se vinculan al *marketing* en la mujer.

### Colorimetría y vestimenta

Cada color tiene su significado y, a través de ellos, podemos comunicar distintas cosas. Veamos brevemente qué representa cada uno.

#### Rojo:

- Es un color que genera mucho impacto.
- Otorga sensación de impulso, de voluntad de vencer, de vitalidad, de deseo. Estimula las células y las ondas cerebrales, acelera la circulación de la sangre, excita el apetito y la combatividad. Se vincula con estados emocionales fuertes.
- Al usar el rojo en la vestimenta, se busca llamar la atención de forma inmediata. Por eso, no es recomendable utilizarlo en el ámbito laboral cuando no se está preparado para defender una posición, ni tampoco cuando se busca la aprobación de los demás o llegar a un acuerdo en un diálogo con un grupo de personas, ya que es un color que puede inhibir.
- Entre sus efectos negativos, puede resultar irritante, desafiante y algunos lo pueden percibir como un mensaje autoritario.

#### Naranja

- Simboliza la felicidad, alegría, optimismo y energía.
- Es un color estimulante que transmite sociabilidad, valentía y vitalidad. Colabora con el sentirse bien ya que es un color energizante.
- Se lo considera un color poco profesional, por lo tanto, es mejor evitarlo a la hora de hacer negocios.

#### Amarillo

- Es el color de la luz.
- Representa la claridad y modernidad.

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

- Estimula la energía, el buen humor y da sensación de bienestar.
- Es un color excelente para trabajar con infantes.

## Verde

- Es un color relajante.
- Indica tenacidad y firmeza.
- La persona que usa verde refleja una autoestima alta y criteriosa.
- No es la mejor elección para el ámbito político ni de los negocios ya que está asociado al estancamiento de ideas.

## Azul

- Los tonos de azul oscuro simbolizan autoridad, confiabilidad y orden. Por esta razón es el color elegido para los uniformes de la policía en muchos países.
- A pesar de que inspira confianza y equilibrio, no se recomienda usar en demasía ya que puede asociarse al conservadurismo.

## Violeta

- Este color suele asociarse con lo mágico.
- Nos habla de una persona intuitiva, original e imaginativa.
- Es un color ideal cuando se requiere diplomacia, pero no para mantener un bajo perfil.

## Gris

- Si vamos a hacer negocios, es el color más seguro.
- Este color es ideal si tenemos que moderar un debate o una discusión ya que transmite neutralidad, equilibrio y discreción.

## Rosa

- Es un color que relaja las tensiones.
- Se puede lucir en alguna prenda (una corbata, un pañuelo, un par de aros) para despertar la simpatía de todos.

## Marrón

- Es un color sensible, ecológico y hogareño.
- Es el color de la tierra y es muy poco agresivo. Puede usarse para fomentar el diálogo con otros, pero no se recomienda usar para negociar algo importante (por ejemplo, un

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

puesto de trabajo), ya que sugiere no estar preparado para correr riesgos.

- Nunca debe usarse para una ocasión formal.

## Blanco

- Quien usa este color en su vestimenta transmite transparencia a los ojos de los demás.
- Simboliza la frescura, la pureza, la salud, la paz e inspira higiene y confianza.

## Negro

- Es el color adecuado si queremos demostrar seriedad y respeto. Es sofisticado, elegante, fuerte y un poco misterioso.
- Si bien es el color más fácil de elegir a la hora de asistir a un evento importante, se corre el riesgo de pasar desapercibido.
- Para destacarse, podemos combinarlo con otro color que marque contraste.

## Estrategias de persuasión

La persuasión se trata, básicamente, de convencer a las personas mediante argumentos. En la actualidad, existen diversas herramientas para lograr discursos persuasivos. Presentamos, a continuación, algunas estrategias que ayudan a conseguir los objetivos que el emisor se propone. No obstante, siempre se deben tener en cuenta las características del destinatario.

1. **Credibilidad:** la gente suele guiarse por la opinión de prestigiosos profesionales o idóneos en la materia. Es importante mencionar explícitamente aquellos rasgos o conocimientos que nos hacen creíbles y, si es posible, contar con el aval de una autoridad competente.
2. **Consistencia:** para hablar de determinado tema, necesitamos tener argumentos sólidos que defiendan nuestra postura.
3. **Empatía:** generar empatía con el otro es fundamental a la hora de persuadir. Cuando alguien que nos cae bien nos recomienda algún producto o servicio, lo más probable es que prestemos atención a lo que nos dice e, incluso, decidamos seguir su recomendación. Aspectos como el atractivo físico, la familiaridad, la similitud o coincidencia con nuestros intereses y los elogios son factores relacionados

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

íntimamente con la empatía. Podemos pensar como ejemplo el éxito que tienen los *influencers*.

4. **Consenso o aprobación social:** los seres humanos estamos muy influenciados por las opiniones y acciones de los demás. Esta influencia es tan poderosa que, incluso, puede llevarnos a cambiar nuestras costumbres o comportamientos, sobre todo, cuando estamos de acuerdo con alguna opinión de la otra persona.

## Marketing personal

A pesar de que el término suene moderno, o quizás algunos piensen que es una cosa que jamás harían, lo cierto es que se trata de algo que siempre hemos puesto en práctica, aun sin la intención de hacerlo.

El *marketing* personal intenta vender, de la manera más creativa posible, la imagen de nosotros mismos cuando exponemos nuestras fortalezas y virtudes para potenciar nuestra marca personal (*personal branding*, en inglés) en búsqueda de alcanzar nuestros objetivos dentro del mundo laboral.

La diferencia entre **MARCA PERSONAL** y **MARKETING PERSONAL** radica en que la primera es el resultado final de lo que se conoce como *branding personal*; es decir, es producto del autoconocimiento, la identificación y definición de lo que somos y lo que consideramos nuestra marca comercial; mientras que el *marketing* personal es la promoción o publicidad de esa marca personal.

Si añadimos técnicas de *marketing* personal a nuestra imagen pública podremos desarrollarla y hacerla cada vez más atractiva para nuestros potenciales clientes, consumidores o empleadores.

Para poner esto en práctica es menester cumplir con una serie de características.

1. **Tener un objetivo definido y orientado a un resultado.** Es fundamental que sepamos qué imagen queremos transmitir, cuál será nuestro marketing personal y cuál es nuestro objetivo específico en este evento, para así, poder lograrlo. Lo primero es tener claridad en cuanto a la meta que una se propone y poder decirlo con sencillez "yo quiero tal cosa, por eso hago tal otra". A su vez, es recomendable que el objetivo tenga un plazo, así podemos conocer y controlar nuestro avance cuantitativo y cualitativo en el tiempo; por ejemplo, aumentar en un 10% mis

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

seguidores en Instagram, Facebook, LinkedIn o Twitter, en un periodo de 3 meses. Otro objetivo concreto puede ser aumentar mis clientes en tanto tiempo, conseguir un ascenso en tal etapa, o participar más activamente en la entidad deportiva en la que me desempeño para ubicarme en un cierto equipo gerencial o para acceder a tal cargo.

2. **Establecer el tipo de público al que queremos llegar.** Nuestro público objetivo es, sencillamente, la población a la que dirigimos nuestro mensaje, producto o servicio. Podemos definirlo a partir de características: lugar de residencia, edad, sexo, poder adquisitivo, estudios, comportamientos e intereses. La importancia de definir nuestro público objetivo radica en el hecho de que nos permitirá direccionar, no solo, los productos y servicios que ofrecemos, sino también, pensar el contenido y los canales de difusión. Aquí es clave ser asertivas a la hora de definir, concreta y claramente, quién es nuestro público o a quiénes queremos llegar. Estas precisiones y definiciones son importantes aquí porque, muchas veces, creemos que hay que interactuar directamente con un grupo humano determinado cuando, en realidad, para llegar a dicho grupo es necesario impactar primero a otro sector del público, el cual nos llevará a ese sector específico al que apuntamos.
3. **Definir el tipo de imagen que queremos transmitir.** En este punto es necesario poner a trabajar nuestra faceta más innovadora, sumado a pensar en lo que sea más estético y adecuado para nuestro caso. Es importante aquí tener en cuenta las necesidades de nuestro público y, sobre todo, diferenciarnos de las ofertas que proponen otras personas, empresas o entidades que se encuentran realizando ofertas similares a las nuestras en el mismo ámbito o grupo humano objetivo. Por ejemplo, si vamos a utilizar una fotografía (ya sea nuestra o de algún producto), debe ser una imagen de buena calidad, limpia, que refleje aquellos valores que deseamos transmitir, por ejemplo, confianza y responsabilidad. En este punto, también, es importante resaltar el armado de nuestras Hojas de Vida (CV). Si no contamos con un CV adecuado, es mejor no presentarlo. También debemos preparar con tiempo nuestras entrevistas de trabajo, no solo la vestimenta e imagen en general, sino el contenido de aquello que vamos a expresar para convencer al empleador; básicamente hay que tener una síntesis concreta, práctica y clara de las razones por las cuales somos la opción más adecuada para ese puesto de trabajo que se ofrece y al que nosotras postulamos. Aquí es fundamental recordar que los 30 segundos iniciales en una reunión son fundamentales y causan la primera impresión, la mayoría de las veces, la definitiva.

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

En este sentido es importante saber cuál es nuestro **valor agregado**; es decir, cuál es el adicional que ofrecemos y que otorga beneficios a aquellos que consumen nuestro producto o servicio. Básicamente, tener en claro aquella diferencia (aunque sea solo una) que aporta a nuestra marca personal.

Una excelente forma de descubrir nuestro valor agregado es a través de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Se trata de una herramienta de estudio de situación que puede aplicarse a una empresa o institución (o al estudio de una persona particular) que nos permite analizar las características internas (fortalezas y debilidades) y las externas (oportunidades y amenazas).

Para completar esta matriz debemos armar un cuadro con las cuatro categorías (ver figura 2) y completarlas.

Figura 2. Matriz FODA



Fuente: Adaptado de *Aplica la matriz DOFA en tu vida personal; te decimos cómo hacerlo*, por EME de mujer, 2018. <https://ve.emedemujer.com/bienestar/la-terapia/aplica-la-matriz-dofa-en-tu-vida-personal-te-decimos-como-hacerlo/>

## Análisis hacia adentro

- En el apartado de **fortalezas** nos centraremos en los atributos que nos hacen más competitivos.

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

- En el apartado de **debilidades** debemos colocar todas las actitudes o características que pueden generarnos un impedimento.

## Análisis hacia afuera:

- Cuando hablamos de **oportunidades**, nos referimos a todos aquellos factores externos o del entorno que podemos aprovechar en nuestro beneficio.
- En el cuadrante de las **amenazas** incluiremos todas aquellas situaciones externas que puedan perjudicarnos.

*Si logramos un buen análisis del FODA, comprenderemos rápidamente nuestros inconvenientes y nuestras potencialidades.*

## Determinar una estrategia de *marketing*

Aquí, vamos a trabajar en la manera para determinar cuáles son las estrategias y medios más adecuados para vender nuestra imagen, producto o servicio. Algunos interrogantes que nos pueden orientar en este proceso son, por ejemplo, ¿Qué tipo de contenidos vamos a elegir para promocionarnos?, ¿con qué periodicidad vamos a actualizar ese contenido?, ¿usaremos un slogan?, ¿vamos a trabajar con un partner? Todas estas preguntas van en la línea de desarrollar un marketing personal o institucional que agregue valor diferencial a lo que hacemos. Sin lugar a dudas, mirando el mundo actual del fútbol, lo necesitamos para desarrollar nuestros productos, ya que muchas veces somos nosotras mismas y esto implica lograr un equilibrio entre lo que somos como personas y lo que representamos, ofrecemos o valemos como profesionales en el ámbito del fútbol femenino de alto rendimiento. Por lo tanto, se debe usar mucha creatividad y optimizar la utilización de los recursos.

Mirando la complejidad y diversidad del contexto futbolístico sudamericano y mundial, es oportuno plantearse el hecho de que el “partner marketing” puede ser muy útil a la hora de vender un producto o un servicio.

¿Qué es esto del partner marketing? Básicamente, se trata de buscar un compañero o compañera que pueda ayudarnos a impulsar nuestro negocio de manera eficaz y que, simultáneamente, esa persona pueda contar con nuestro apoyo en sus emprendimientos. Es un intercambio de saberes y recursos; por ejemplo, si tenemos una marca de bebidas

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

isotónicas, un partner ideal para promocionarlo podría ser un deportista de élite, o que esa bebida isotónica sea la “bebida oficial” de alguna competencia importante. Sumemos un caso interesante en esta línea, tomemos el ejemplo de Macarena Sánchez y Sedal con la “Campaña Rosa”, el cual nos permite aprender que siempre debemos tener en cuenta que el target (público) del socio elegido tenga puntos en común con el nuestro, de manera que sea una estrategia que nos sirva a ambos para ampliar nuestros clientes.

En este apartado de nuestro curso queremos resaltar la importancia de que tu comunicación tiene que contemplar los medios y recursos necesarios para que las personas puedan entender cuál es tu oferta concreta. Para esto es importante que expliques qué haces, cómo lo haces y en qué aportas un valor agregado, desde tu persona, el producto que ofreces o a quienes representas. Básicamente esto se realiza explicando quién eres, cuál es tu experiencia previa y cómo llegaste a tu trabajo actual; o explicando tu perfil profesional de acuerdo con los valores que te diferencian y que te hacen ser quién eres como persona y como exponente del mundo del fútbol.

Para lograr esto, lo mejor es, como ya se dijo anteriormente, establecer tus objetivos de marca personal y diseñar tu plan de negocios lo más claramente posible. Luego, una tarea no menor es comunicarlo de forma eficiente. En todo este proceso es sumamente beneficioso tomarse el tiempo para construir una marca personal y profesional sólida, lo cual implica hacer un trabajo de introspección y autoconocimiento. Esta labor ayuda a definir bien nuestro mensaje desde lo que somos, es decir, ayuda a definir qué vamos a explicar a nuestra audiencia y cómo vamos a transmitir el mensaje.

## *Marca Personal*

Tanto nuestra propia experiencia de la vida cotidiana como estudios especializados, muestran que aún existen sectores sociales que conservan y mantienen ciertas visiones y formas de trato hacia la mujer que son inequitativas y discriminatorias y que responden a otras épocas; esto se nota, en especial, en el ámbito laboral. Así, cuando se trata de la mujer que trabaja o que es profesional, se nota que las brechas entre hombres y mujeres no son solo salariales, sino que también, al sector femenino le es más difícil conseguir trabajo, ocupar cargos altos o de toma de decisiones.

La historia y diversos estudios muestran que, para acortar estas brechas, las mujeres han tenido que trabajar desde lo colectivo así como desde lo individual; lo cual ha permitido cambiar nuestra imagen de mujeres no aptas o precariamente cualificadas para ocupar ciertas

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

posiciones, a una perspectiva más situada y objetiva de mujeres reales capaces de llegar a lo más alto, porque están preparadas para hacerlo.

En relación a lo anterior, “llegar a lo más alto” requiere de poner inteligencia, voluntad y capacidad en la construcción de una marca personal sólida que contribuya a derribar los estereotipos de género; como en su momento se han superado los marginamientos e inequidades surgidas de diferencia de etnia, origen social o condición socioeconómica. Hoy se habla de la necesidad de reconstruir la imagen de mujer siempre sonriente, de voz tenue, simpática, para comenzar a construir imágenes y marcas de mujeres fuertes, activas, seguras, decididas, independientes; construcción que se debe hacer aunque socialmente estas aptitudes en la mujer sean criticadas y se llegue, inclusive, a rotularlas como mujeres calculadoras, egoístas, frívolas, solitarias, no confiables, narcisistas y “deshumanizadas”. Lo paradójico es que, mientras que a la mujer se la juzga de este modo por estas formas de actuar, al hombre estas cualidades le son admitidas y hasta valoradas como naturales; lo cual lleva a que sean socialmente muy aceptadas y apreciadas.

Todo esto plantea un dilema para la mujer, porque si sonríes demasiado, pareces tonta e ingenua y, si optas por una actitud más seria y profesional, te tachan de mujer dura, fría y poco humana. Así, la conclusión más plausible, en esta coyuntura, es comprometerse en encontrar el punto medio que nos permita mostrar nuestras fortalezas sin perder nuestra esencia.

Aquí vamos a desarrollar algunos “tips” para crear y dar visibilidad a tu marca personal.

1. **Nuevas tecnologías:** Hay que utilizar y apoyarse en las nuevas tecnologías para potenciar las marcas personales. Hoy son una herramienta altamente valorada a la hora de promoción y captación de nuevos clientes.
2. **Amplía tu Red de Contactos:** Actualmente las redes sociales e Internet nos permiten hacer contactos en cualquier parte del mundo. La utilización del networking permite ampliar la red de contactos. En este momento es absolutamente posible interactuar con gente que se dedique a las mismas áreas que tú, en distintas partes del mundo y en ámbitos del fútbol que pueden estar, más, igual o menos desarrollados que en tu país, por ejemplo.
3. **Participar en primera persona de foros públicos:** Es muy interesante el poder disertar en cursos, charlas o congresos abiertos, porque te da la oportunidad de mostrar tus habilidades, conocimientos y experiencias. Pero, puede ser un arma de doble filo si no estás bien preparada cuando estás al frente de la audiencia. No hay que

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

olvidar que estos espacios hoy se graban y luego se suben a YouTube, donde lo pueden ver millones de usuarios.

4. **Prepárate una buena presentación:** Como ya sabrás, el tiempo para presentarte o causar una buena impresión es limitado y fugaz. Siempre intenta comprimir y estructurar la información de quién eres, lo que te hace diferente y cómo aportas valor para resultar interesante.
5. **Participar de los eventos y espacios:** Es muy beneficioso para el marketing personal que te puedas mover en ámbitos de “circulación de relaciones sociales”, ya sean eventos deportivos, sociales o culturales. Siempre es interesante que la gente te vea y te conozca en persona, que tengas oportunidad de hacerte visible, interactuando con tus pares del mundo laboral, deportivo y de los negocios. Animarse a pedir y ocupar lugares en los palcos de los partidos y eventos deportivos destacados es todo un recurso de marketing personal, porque te posibilita integrarte con las autoridades o las delegaciones de los equipos.
6. **Diferénciate:** Busca diferenciarte de todo lo que se ofrece en tu rubro en el mercado laboral. Genera en tu marca rasgos propios, porque así te van a “registrar mentalmente” y vas a tener mayores oportunidades de éxito en tus emprendimientos.
7. **Publica tus logros:** Es casi una ingenuidad pensar en que alguien va a golpear la puerta de tu oficina y te va a decir que viene a contratarte porque pasó por donde tú tienes tus oficinas. Tienes que tomar la iniciativa y asumir como una meta personal que la comunidad conozca tu trabajo y el crecimiento en tu carrera. Esto puedes hacerlo a través de entrevistas personales que se publiquen en medios gráficos como diarios y revistas, en medios radiales, o en internet (redes sociales, blogs, diarios digitales, etc.). También puedes utilizar los mismos medios de comunicación sin necesariamente comunicar en primera persona, sino más bien, a través de un tercero que cuente lo que tú estás haciendo. Igualmente de valiosa es la promoción que realice tu empresa de tus actividades a través de sus redes y medios de difusión institucionales.
8. **Asume riesgos:** SALIR DE TU ZONA DE CONFORT es una acción de marketing personal que debes realizar o, dicho de otra forma, “la regla es ir por más”. No te conformes; no temas mostrarte al mundo como eres; no temas probar cosas nuevas; no temas mostrar ambición. Todo esto te va a permitir fortalecer tu marca personal, en especial si tienes confianza en lo que haces y te muestras segura de tus objetivos. Si caes en el error de ser demasiado prudente, o intentas agradar a todo el mundo, hay pocas

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

probabilidades de que tu marca personal sea fuerte y consistente. Por lo tanto, querer ser exitosa y original sin diferenciarte y sin asumir la posibilidad de que haya algunos a los cuales no les guste tu propuesta, si no tienes un nivel adecuado de tolerancia a la frustración, no lograrás generar impacto en los demás, ni diferenciarte, ni potenciar tu marca.

## Algunas ideas finales para reflexionar

Hemos leído en este módulo que la comunicación es un proceso que, podríamos decir sin estar muy lejos de la verdad, representa la expresión más compleja, rica y sistémica de las relaciones humanas. A través de la comunicación las personas (vos, yo, nosotras) sintetizamos, organizamos, sentimos y elaboramos toda la experiencia y el conocimiento humano que, luego, se transmite de individuo a individuo utilizando como vía el lenguaje.

Así, “la comunicación no solamente es un intercambio de opiniones [informaciones, ideas, experiencias entre personas], es además un intercambio cuyo propósito es generar una acción, lleva implícito el intercambio de ideas, sentimientos, actitudes y emociones” (Cueto Zayas, 2011, <https://www.efdeportes.com/efd163/el-hombre-y-la-comunicacion.htm>).

En todo esto, la corporalidad es fundamental y no debemos desatenderla.

Por último, no hay compromiso, motivación, disciplina, trabajo en equipo o liderazgo de un grupo humano que no pase por saber comunicar y tener las herramientas para hacerlo.

**La comunicación es la construcción de nuevos sentidos y de nuevos mundos posibles. Conocer las herramientas para comunicarnos de manera efectiva puede potenciar nuestras habilidades y posicionarnos como líderes comunicacionales.**

En este punto de cierre del módulo, y a modo de síntesis de todo aquello que estuvimos leyendo a lo largo de este texto, queremos subrayar algunas “ideas fundamentales” que debes llevarte como herramientas de trabajo, y arrancamos con algo básico: “A la hora de comunicar lo primero es saber QUÉ queremos comunicar”.

La comunicación ofrece varias miradas y tiene varias aristas del liderazgo y del coaching de la mujer en el mundo del fútbol, según quién comunica y lo que se comunica, según dónde se va a comunicar o las posiciones que va tomando esa comunicación a lo largo de los procesos y los contextos donde “se comunica”.

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

Una de esas posiciones comunicacionales, por ejemplo, es la “comunicación institucional”, la cual se refiere a cómo comunican las empresas o entidades en la que una trabaja. Así, hay una comunicación hacia afuera, la cual está vinculada a lo que se quiere mostrar de la empresa como entidad, y luego lo que la empresa comunica hacia adentro a sus empleados. Esta comunicación es directa e indirecta, es decir, hay cosas que recibimos en forma clara desde los discursos y otras con acciones de la empresa que, a su vez, nos están indicando y luego, por ende, comunicando algo.

Otra posición comunicacional es la “comunicación personal”, la cual tiene que ver, estrictamente, con nosotras y nuestra forma de expresar hacia afuera nuestras ideas, proyectos, sentimientos, etc. En el plano estrictamente laboral, debemos aprender y comprender que aquello que decimos es lo que el otro recibe. Y debemos asegurarnos que, lo que expresamos con palabras, sea lo más cercano posible a lo que pensamos o elaboramos en nuestra mente.

En este punto, una segunda “idea fundamental”: La mala comunicación es el mayor de los problemas que existe entre los seres humanos y, al mismo tiempo, es la fuente de mayores conflictos.

A partir de esta “segunda idea fundamental”, es oportuno y necesario decir que debemos buscar ser asertivas en nuestros discursos y expresiones. Debemos pensar antes de comunicar y saber que la forma en que comunicamos nuestros proyectos es una parte muy importante de nuestra capacidad y aptitud laboral. Lo que decimos es lo único que el otro sabe de lo que pensamos. Por eso debemos trabajar en mejorar y optimizar la forma en que COMUNICAMOS.

Sumando estas dos ideas fundamentales del ámbito de la comunicación, cabe señalar que, en cuanto al Marketing y Marca Personal, lo primero que consideramos que debemos saber es QUIÉNES SOMOS, lo cual se traduce en puntos concretos como si nos gusta lo que hacemos, y aun si no nos gusta, si creemos que es la actividad que debemos realizar.

Luego de saber QUIÉNES SOMOS debemos identificar lo QUE HACEMOS ¿Conocemos bien nuestro cargo?, ¿sabemos a qué nos dedicamos? Sólo cuando conocemos esta respuesta podemos trabajar en VENDERLA, en PROMOCIONAR NUESTRAS CAPACIDADES, LOGROS Y VALOR AGREGADO PERSONAL. Nadie puede vender lo que no conoce. Luego entonces trabajaremos en mostrar todas nuestras fortalezas y salir al mundo a promover quiénes somos y lo que hacemos, siendo nosotras las mejores estrategas y vendedoras de nuestra marca.

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

Lo argumentado hasta aquí sustenta la recomendación práctica, que ya se ha dado en este módulo, de que busquemos tener algo que nos distinga del resto en aquello que hacemos, y no olvidemos la importancia de trabajar en nuestros CV y en la entrevista de trabajo. Como ya se ha dicho, la primera impresión es, en general, determinante.

Por último, no nos olvidemos la importancia de la vestimenta en la forma de comunicar quiénes somos y qué venimos a decir. **VÍSTETE ACORDE A LA OCASIÓN Y A AQUELLO QUE QUIERAS COMUNICAR.** Tu imagen es un 50% de tu marca.

Los gestos, los silencios, los tonos de voz, la postura corporal. Todo en nuestro cuerpo comunica. Aprendamos que nuestro cuerpo es nuestro mejor aliado. Tu cuerpo será tu mejor herramienta comunicacional, siempre que lo utilices en forma eficaz. La **SEGURIDAD** en ti misma, es lo que te hace sentir y ver mejor; porque las mujeres, como seres humanos integrales, somos un **TODOS**, y así debes entenderlo y entrenarte pensando que todo tu ser, es decir, cuerpo, emociones e ideas, deben estar alineados y en armonía para que tu comunicación sea integral.

Por último, **CREE FUERTEMENTE EN TI MISMA.** Cuando sientas que el cielo es el límite, no habrá objetivo que no puedas alcanzar.

**“Manejo de redes sociales, saber que cada red social tiene diferentes públicos, y por ende necesitan distintas estrategias. Se recomienda contratar profesionales en el área como Community Managers, para que manejen en forma estratégica las redes”**

**“Planificar es imprimirle racionalidad a la acción”.**

**“Más que nuestras habilidades son nuestras decisiones las que nos identifican”.**

**“Lo que no se publica o no se promociona no se conoce”**

**“Tu marca tiene que reflejar lo que vos querés que sea”**

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

## Referencias

Condoleo, C. (27 de octubre de 2020). *3 ejercicios de respiración para calmar la ansiedad*. BLOGUIA. Recuperado de [https://www.bioguia.com/salud/ejercicios-respiracion-calmar-ansiedad\\_70644100.html](https://www.bioguia.com/salud/ejercicios-respiracion-calmar-ansiedad_70644100.html)

Cueto Zayas, G. (Diciembre de 2011). El hombre y la comunicación. *Revista Digital EFDeportes.com*, 16 (163). Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd163/el-hombre-y-la-comunicacion.htm>

EME de mujer. (19 de marzo de 2018). *Aplica la matriz DOFA en tu vida personal; te decimos cómo hacerlo*. EME de mujer. Recuperado de <https://ve.emedemujer.com/bienestar/la-terapia/aplica-la-matriz-dofa-en-tu-vida-personal-te-decimos-como-hacerlo/>

Jesuïtes Educació. (10 de abril de 2019) ¿Qué es la comunicación no verbal y cuáles son sus canales? *Jesuïtes Educació Formació Profesional Blog*. Recuperado de <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-la-comunicacion-no-verbal-y-cuales-son-sus-canales/#:~:text=Expresiones%20faciales%3A%20son%20el%20term%C3%B3metro,%20ira%20asco%20y%20desprecio>

Luis, N. (2 de marzo de 2017). *30 looks que construyeron el mito de Lady Di*. Smoda. Recuperado de <https://smoda.elpais.com/moda/estilo-ladi-di/>

Sánchez, C. (2 de diciembre de 2016). *El cuello en las posturas de yoga*. Gaia. Recuperado de <https://www.gaia.com/us/es/article/el-cuello-en-las-posturas-de-yoga>