

EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DEPORTE

ÉLIDA ALFARO GANDARILLAS

Directora Seminario Mujer y Deporte

Fac. Ciencias de la Actividad Física y del Deporte-INEF

Universidad Politécnica de Madrid

1. Introducción

Es innegable que a lo largo del siglo XX las mujeres han ido incorporándose a las diferentes esferas de la vida pública con gran empuje y son muchos los ámbitos en los que actualmente no sólo participan sino que además destacan. Entre los logros obtenidos por la población femenina se encuentra el acceso a la formación y al conocimiento profesional y científico, del que estuvieron apartadas durante mucho tiempo la mayoría de las mujeres. Este hecho, teóricamente, sitúa a las mujeres en posición de igualdad para participar en las diferentes esferas sociales y laborales.

Además, en los últimos años se han dado pasos significativos para la igualdad de oportunidades y derechos entre uno y otro sexo, y se han producido grandes avances en las políticas de igualdad en el marco de la Unión Europea y de las Plataformas de Acción de Naciones Unidas, pero todavía existen importantes retos relacionados con las necesidades, los intereses, los deseos y las demandas de las mujeres. Según un informe de 2008 publicado por el Instituto de la Mujer, las instituciones y la opinión pública son cada vez más conscientes de que, aunque las mujeres y los hombres sean diferentes, la desigualdad y la discriminación de género son incompatibles con la democracia.

La igualdad entre hombres y mujeres es en la actualidad un principio jurídico universal, reconocido en el contexto internacional por la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres.

En los últimos años, en España se ha creado un marco legislativo y jurídico en materia de igualdad de los más adelantados de Europa (Ley Orgánica 1/2004 de 28 de diciembre contra la violencia de género y Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres) que constituye una herramienta fundamental para lograr definitivamente una sociedad más justa e igualitaria.

A pesar de ello, la aproximación y el análisis de la realidad actual nos acerca a situaciones inexplicables objetivamente: las mujeres hoy tienen peor posición y peor calidad de empleo, con mayores tasas de paro, dificultades para el acceso, la permanencia y la promoción; diferencias salariales; ausencia de los lugares de máxima responsabilidad, con lo que conlleva de desaprovechamiento del talento que se síúa en la otra mitad de la población. (Martínez, C. y Alborch, C., 2007).

Entre los factores de influencia negativa que se apuntan para justificar estos desajustes se encuentran las influencias culturales y el rol que la sociedad atribuye a las mujeres. Incluso en las sociedades más desarrolladas, este rol supone un pesado lastre para la plena incorporación de las mujeres al ámbito laboral/profesional y, especialmente, para competir en igualdad de condiciones con los hombres en tareas de máxima responsabilidad que, generalmente, son las que exigen mayor o casi exclusiva dedicación.

Los roles sociales de género adscriben funciones diferenciadas a hombres y a mujeres y han estado determinadas por las características biológicas, el sexo, y diferenciadas por el entorno sociocultural, el género. Mientras que el sexo es una característica biológica y nos viene dado por la naturaleza, el género es una mera construcción cultural hecha según las funciones que en cada sociedad se asignan a cada sexo. Nuestra comprensión de lo que significa ser un hombre o una mujer lo aprendemos a lo largo de la vida. No hemos nacido sabiendo lo que se espera de nuestro sexo, sino que lo vamos aprendiendo de nuestra familia, de la escuela y de nuestros iguales a través de generaciones; con ello hemos ido configurando los denominados “roles sociales de género” y, también, el conjunto de creencias que definen las características que se consideran apropiadas para hombres y mujeres, conocidas como estereotipos de género (*Una no nace mujer, sino que se hace mujer*, Simone de Beauvoir, 1949).

La función de la mujer ha estado reducida durante muchos años a la reproducción y, desde esta perspectiva, la maternidad y el cuidado de la prole y del círculo familiar han sido las tareas que han definido su rol social. En el caso del hombre, su participación en la sociedad ha estado orientada a sustentar el sistema productivo y a proporcionar medios materiales para el mantenimiento de la familia. Las culturas y las distintas civilizaciones de la historia humana han dado prioridad a las funciones que desempeñaban los hombres y han estado marcadas por el patriarcado.

Este reparto de funciones ha condicionado la vida de las mujeres a lo largo de la historia reduciendo su quehacer al ámbito de lo doméstico y privado. Por ello, cuando han accedido al mundo público, ya sea como estudiantes, profesionales o dirigentes, se han encontrado con dificultades no sólo a nivel personal, sino también en el entorno familiar y en el ámbito sociocultural de las organizaciones.

Aunque las oportunidades de la población femenina de los países desarrollados para obtener formación académica y científica se han incrementado notablemente en los últimos treinta años y hoy día el número de mujeres matriculadas en los diferentes niveles educativos es superior al de hombres, sin embargo, numerosos estudios de ámbito nacional e internacional sobre aspectos tales como el acceso a los puestos de máxima responsabilidad política, económica o científica ponen de manifiesto que las mujeres, aún teniendo los mismos o similares formación académica y conocimientos científico-profesionales que los hombres, no logran alcanzar los mismos éxitos que ellos.

Parece que la adscripción que determinados ámbitos profesionales y científicos han tenido y tienen al rol social masculino y la persistencia en el entramado social de los estereotipos de género más tradicionales pueden ser la causa del mantenimiento de ciertos modos de discriminación por género que todavía existen y de la lentitud con la que se están produciendo los cambios deseados.

2. La evolución social de las mujeres

El progreso de una sociedad se mide y valora por el progreso tecnológico, económico y social; es en este último en el que muchos afirman que el verdadero avance se ha producido en la consideración y auge de la mujer en el aspecto laboral y en los diferentes “roles” a los que las mujeres se han ido incorporando.

Nadie discute que se han producido progresos, logros y cambios de actitudes en parte de la sociedad, particularmente en la segunda mitad del siglo XX y en algunos sectores de las sociedades occidentales. Lamentablemente, no ocurre en igual medida en todos los sectores sociales y mucho menos en otras sociedades menos avanzadas o en aquellas cuya cultura, religión, costumbres, etc condicionan o limitan los cambios necesarios.

Actualmente, España se sitúa en la posición décimo séptima de la clasificación mundial en el Índice de Disparidad entre Géneros, según datos publicados por el Foro Económico Mundial, que evalúa el buen uso y el reparto de los recursos y oportunidades entre la población femenina y masculina en áreas como salarios, niveles de participación y acceso a empleos altamente cualificados, participación política, educación, etc. Este puesto nos aleja del restringido club de los estados europeos más paritarios.

Entre los factores que han contribuido de manera decidida en el avance social de las mujeres durante el pasado siglo XX, posibilitando cierto nivel de independencia personal, familiar y social, se señalan: la obtención de derechos ciudadanos a través del voto, el logro de derechos laborales, con la mejora de las condiciones de trabajo y la obtención de un salario, y los avances científicos

que han permitido el control de la natalidad y han hecho caer muchos mitos en relación con la salud de las mujeres.

Además, las oportunidades que ha ido adquiriendo la población femenina de los países desarrollados para obtener formación académica y profesional son considerados logros esenciales para que cada mujer pueda desarrollar su personalidad de acuerdo con su capacidad y sin las restricciones impuestas por la tradición, la cultura del lugar y el momento. Como dato referencial para valorar el avance realizado en este sentido puede servirnos el hecho de que a mediados del siglo XIX el 71% de las mujeres eran analfabetas y, según datos de la Secretaría de Estado de Universidades, en el curso 2009-10 el alumnado femenino en los estudios universitarios supera al masculino (53,4% mujeres) y del total de personas que se han graduado en el mismo periodo, el 60% han sido mujeres.

Parece incuestionable, por tanto, que muchas mujeres se encuentran en cuanto a desarrollo personal y profesional en condiciones similares a los hombres, no solo para incorporarse al mercado laboral como trabajadoras, sino también para ocupar los mismos niveles de participación en los puestos de responsabilidad de los diferentes ámbitos sociales y cuentan, además, con el amparo legal oportuno para ello.

Sin embargo, cuando repasamos los datos de esta participación, nos encontramos con una situación bien distinta y, todavía, se cuestiona si las mujeres pueden soportar la pesada carga de un puesto de responsabilidad, sobre todo si tienen familia. A continuación se exponen los datos más significativos en relación con la participación femenina en puestos de responsabilidad y dirección de los ámbitos político, económico y académico.

ÁMBITOS DE DECISIÓN

| POLÍTICO | ECONÓMICO | ACADÉMICO |
|---|---|---|
| -33% Representación U.E. - 25,1% Senado - 36% Congreso Diputados - 37% Parlamentos Autonómicos. - 12,7% Organismos Internacionales. | - 2,8% Presidencias - 2,4% Vicepresidencias - 4,2% Consejos de Administración. - 0% Consejerías/ Secretarías | - 11,9% Rectoras de Universidad - 28,9% Vicerrectoras - 16,4% Decanato - 14,36% Catedráticas - 36,7% Profesoras titulares - 19,3% Directoras Dpto. |

Fuente INE

Del análisis de estos datos se deduce que, si bien hemos superado las recias barreras que impedían el acceso de la población femenina a los puestos de decisión, todavía se hacen patentes las influencias de la cultura y la tradición a la hora de elegir líderes. Y, este hecho está generalizado en casi todos los países, incluso en aquellos que tienen una estructura social más igualitaria, como es el caso de Finlandia o Alemania.

3. El liderazgo femenino

Uno de los temas que se ha empezado a abordar y estudiar últimamente dentro del ámbito de las ciencias sociales es el liderazgo femenino. Si bien es cierto que buceando a lo largo de la historia podemos encontrar mujeres que han tenido algún tipo de liderazgo religioso, científico, político, etc., en muy pocos casos sus biografías han trascendido y muy pocas personas conocen su existencia.

En los siglos XIX y XX la lista de mujeres eminentes es bastante amplia y la podemos encontrar en el *Diccionario de mujeres celebres* (Espasa, 1994) pero existe un gran desconocimiento social acerca de ellas. En muchos casos porque los historiadores, generalmente hombres, no las han considerado relevantes, en otros porque el marido o el padre se han apropiado de sus realizaciones y, a veces, porque ellas mismas han escondido o minimizado sus quehaceres para no ser discriminadas socialmente.

Las influencias culturales y educativas han contribuido, y todavía continúan haciéndolo, a perpetuar actitudes en relación con el liderazgo femenino. Por ello, de manera relativamente reciente, se ha abierto un campo de investigación dentro de la psicología y de la pedagogía enfocado a averiguar si existen diferencias objetivas de capacidad por sexo que justifiquen las diferencias observadas en el ámbito laboral/profesional.

Sadker y Sadker (1994) sugieren que, en gran parte, las niñas todavía se enfrentan a un estereotipo negativo en la escuela y en el entorno familiar. Arnold (1993) y Reis (1995) comprobaron que las adolescentes y las mujeres superdotadas tendían a tener menos expectativas para logros escolares y profesionales, planteando que la tensión entre la carrera y la vida personal sigue ocasionando problemas a las chicas, incluso a las más dotadas.

Arnold, Noble y Subotnik (1996) presentaron un modelo para el desarrollo del talento en mujeres adultas donde se hacían patentes las diferencias de género derivadas de la cultura existente. Estas diferencias además se fusionan con problemas de autoestima, problemas de marginación en entornos sociales y problemas con las demandas de determinadas familias y profesiones.

Otros muchos trabajos constatan que las mujeres con mayor capacidad intelectual y que podrían poseer por ello mejores condiciones para el liderazgo se ven limitadas desde edades tempranas por influencias negativas que condicionan su desarrollo personal y profesional. Como hechos determinantes que condicionan estas influencias citan el contexto educativo, los estereotipos sociales, la ausencia de modelos femeninos de éxito, el miedo al éxito, el perfeccionismo, las orientaciones inadecuadas y los mensajes contradictorios que reciben las niñas.

Asimismo, las corrientes pedagógicas más recientes señalan algunas orientaciones relativas al tratamiento que debería darse a las chicas para evitar que su condición sexual limitara sus posibilidades potenciales de desarrollo: identificación temprana de las más capaces, participación en actividades de riesgo intelectual, impedir que adquieran sentimientos de inferioridad o de rechazo hacia situaciones de liderazgo, darles a conocer modelos femeninos de éxito en los diferentes ámbitos profesionales, mantener altas sus expectativas profesionales, proporcionarles habilidades para el liderazgo y orientarlas hacia ámbitos relacionados con sus capacidades.

4. La situación en el deporte

El progreso de las mujeres en la sociedad, en términos de igualdad, no se mide solo por el número de ellas que acceden a los distintos ámbitos sociales, ya sea a la producción, a la educación o al deporte, que, como sabemos, ha ido en aumento en las últimas décadas, sino que también es importante conocer las situaciones reales en las que se encuentran, la posición que han adquirido en cada uno de dichos ámbitos, las dificultades para conseguir la igualdad real, su acceso a la toma de decisiones, etc.

El deporte ha sido históricamente un espacio masculino tanto en su práctica como en su gestión y todavía permanecen muy asentados los estereotipos de género que impiden la participación de hombres y mujeres en términos de equidad.

En el sector deportivo las cifras, muchas veces, son una cortina de humo para obviar los problemas reales que tienen las mujeres, como son, entre otros, la cultura masculina dominante en las estructuras deportivas, la menor cuantía de recursos económicos, materiales y humanos con la que se dota el deporte que realizan las mujeres, la menor cobertura mediática de los éxitos y actividades deportivas femeninas y el acceso a la participación de mujeres en las estructuras que rigen el deporte.

La situación de las mujeres en cuanto a la toma de decisiones en el deporte no es muy distinta a la de otros sectores de la sociedad, aunque en el sector deportivo su representación es mucho menor que en el sector político o en el

educativo, siendo más cercana al sector laboral. Podríamos decir que existe un paralelismo con la situación básica que se ha producido en los otros ámbitos sociales: académico/científico, laboral, económico y político.

La dificultad que las mujeres tienen para acceder a los puestos de responsabilidad en las estructuras deportivas conlleva su ausencia en la toma de decisiones. Esto significa que los problemas en el deporte no se abordan con la perspectiva de género y por lo tanto los problemas de las mujeres permanecen en gran medida invisibles.

La problemática que las mujeres tienen para acceder a los ámbitos de gestión y dirección en el deporte viene siendo estudiada desde hace bastante tiempo, pudiendo señalar los años setenta del siglo pasado como la toma de conciencia de las propias mujeres sobre su situación general en el deporte; pero son los años ochenta y noventa en los que las organizaciones de mujeres deportistas europeas y americanas hacen oír su voz en las Conferencias Mundiales sobre la Mujer organizadas por la ONU, sobre todo en la de Pekín (1995) en cuyas declaraciones se hace referencia a la Educación Física y el Deporte, concretamente en tres resoluciones que se refieren a los puestos de decisión en el deporte, los aspectos educativos y los aspectos extraescolares del deporte.

A su vez, las organizaciones de mujeres deportistas ya venían organizando encuentros y grupos de trabajo en el propio ámbito deportivo. Entre las actividades más importantes destacan las Conferencias mundiales de Brighton (1994), Namibia (1998), Montreal (2002), y Kumamoto (2006) y Sydney (2010), organizadas bajo el auspicio del IWG (Grupo de Trabajo Internacional para la Mujer y el Deporte). En estas Conferencias se insiste en la necesidad de preparar a las mujeres para desempeñar cargos de responsabilidad en el deporte, animando a las organizaciones deportivas y a los gobiernos a fomentar el acceso a los mismos.

El acceso y la participación de las mujeres a la toma de decisiones se ha convertido en un objetivo de las políticas de los países de la Unión Europea y también de los Organismos deportivos nacionales e internacionales.

En 1990, el Instituto de la Mujer inició una colaboración permanente con el Seminario Mujer y Deporte de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte-INEF de la Universidad Politécnica de Madrid y con el Consejo Superior de Deportes, organizando el I Congreso Mujer y Deporte. Desde entonces el Seminario Mujer y Deporte ha organizado anualmente jornadas monográficas sobre la problemática que tienen las mujeres en el deporte, ha promovido investigaciones sobre el tema y ha realizado diversas publicaciones con el fin de sensibilizar, concienciar y orientar a las instituciones y a las personas sobre la necesidad de incorporar el principio de igualdad al ámbito deportivo.

El Comité Olímpico Internacional crea en 1995 la Comisión Mujer y Deporte con el fin de potenciar la presencia de las mujeres en todos los ámbitos del deporte y, en la Conferencia sobre Mujer y Deporte en Lausane (1996), establece como estrategia de promoción el objetivo de que para el año 2000 las mujeres ocupen el 10% de los puestos de dirección/gestión. Posteriormente, en el año 2000, en la conferencia de París, eleva la cuota de participación al 20% como objetivo para 2005.

El Comité Olímpico Español creó en 2004 la Comisión Mujer y Deporte, que cuenta entre sus objetivos el de promover a las mujeres a los puestos de organización, gestión y dirección del deporte. A propuesta de esta Comisión se realizaron los primeros trabajos para detectar la situación en España y se observó que en la dirección y organización del deporte a nivel nacional la presencia de las mujeres no superaba como media el 10%, bastante alejada, como se ve, de lo que propone el Comité Olímpico Internacional.

También la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T), en 2006, edita un documento en el que se presta atención al empleo femenino en el Deporte que dice: *La desigualdad de género y los obstáculos existen en todas las profesiones, incluso en el deporte. El compromiso de la OIT de mejorar las condiciones de las mujeres en el lugar de trabajo se extiende no solo a las mujeres que trabajan como deportistas y entrenadoras sino también a las que participan en la toma de decisiones, promoción, periodistas y otras profesiones del sector.*

A partir de de 2006, el Consejo Superior de Deportes puso en marcha el Programa Mujer y Deporte dentro de la Subdirección de Promoción Deportiva y Deporte Paralímpico, desde el que se han establecido incentivos a las federaciones deportivas que incluyan en su programación acciones para promover la participación de las mujeres en la práctica y dirección del deporte y se ha desarrollado un Programa de Promoción Integral del Deporte, en el que se incorpora un apartado específico de Mujer y Deporte.

Por otra parte, la recién aprobada Ley para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (2007) convierte en obligatorias muchas de las medidas que, si bien ya estaban avaladas por la investigación, dependían para su ejecución del voluntarismo de personas o de grupos.

En la redacción de esta Ley, el deporte debe cumplir con el principio transversal de igualdad de trato entre hombres y mujeres que se aplica a todas las actividades sociales que se enuncia en el artículo 15, pero, además, merece incluye un artículo propio. En el artículo 29 se dice:

1. *Todos los programas públicos de desarrollo del deporte incorporarán la efectiva consideración del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres, en su diseño y ejecución.*

2. El Gobierno promoverá el deporte femenino y favorecerá la efectiva apertura de las disciplinas deportivas a las mujeres, mediante el desarrollo de programas específicos en todas las edades de la vida y en todos los niveles, incluidos los de responsabilidad y decisión.

5. Las mujeres en la dirección y gestión del deporte

Las disposiciones de los diferentes organismos internacionales y de los gobiernos de los países para eliminar la discriminación por género, así como las normas y medidas adoptadas por los organismos deportivos internacionales y nacionales para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el deporte, han producido una serie de efectos positivos, como el aumento de participación femenina en parte de las estructuras administrativas del deporte. Sin embargo, cuando analizamos la participación real de estas mujeres en la toma de decisiones y observamos los puestos que ocupan, comprobamos que, si bien ha aumentado el número de ellas, su situación de influencia en la toma de decisiones es muy escasa.

5.1. En los organismos internacionales

Para analizar la participación de mujeres en puestos de responsabilidad de organismos internacionales del deporte nos hemos basado en la información que las principales organizaciones deportivas aportan sobre la configuración de sus equipos de dirección.

En concreto la información se refiere al Comité Olímpico Internacional, a los Comités Olímpicos Nacionales y a las Federaciones Internacionales. A continuación se recogen los datos obtenidos:

| COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL | Mujeres | Hombres | Total | % Mujeres |
|-------------------------------|---------|---------|-------|-----------|
| Comisión Ejecutiva | 1 | 14 | 15 | 6.6 |
| Miembros | 14 | 101 | 115 | 12.2 |
| Comisiones | 35 | 200 | 235 | 14.9 |
| Total | 50 | 315 | 365 | 13,7 |

Fuente: www.olympic.org

| ORGANISMO | Más del 20% | Entre 10% y 20% | Al menos una mujer |
|--|-------------|-----------------|--------------------|
| Comités Olímpicos Nacionales | 54 29,3% | 125 67,9% | 181 98,4% |
| Federaciones internacionales | 10 29% | 19 54% | 32 91% |
| Federaciones internacionales olímpicas | 7 24% | 15 52% | 32 91% |

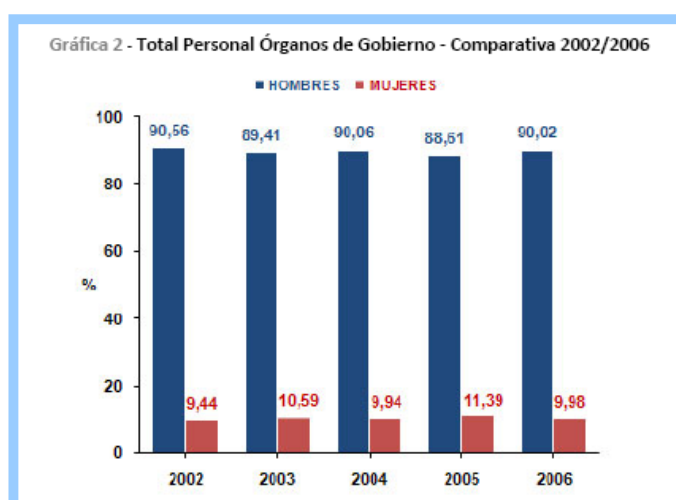
Fuente: www.olympic.org

De los datos recogidos se puede concluir que la equidad en el reparto de puestos de responsabilidad en el deporte internacional está, todavía, lejos. Incluso, el propio COI, que estableció los objetivos porcentuales concretos que ya hemos citado, no los ha cumplido. No obstante, se destaca que ha aumentado el interés por caminar hacia la equidad y algunas organizaciones están desarrollando programas de promoción entre las deportistas para incorporarlas como dirigentes.

5.2. En organismos españoles

La presencia de las mujeres en la organización y dirección del deporte en España es conocida a nivel nacional a través del estudio realizado en la Comisión Mujer y Deporte del Comité Olímpico Español (*Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006*). En él queda patente el desequilibrio de participación de las mujeres en la gestión deportiva de nuestro país.

En este estudio, publicado en el año 2007, el porcentaje global de mujeres que tienen puestos de responsabilidad en el conjunto de las organizaciones deportivas españolas es de 9,96 %. Este dato es inferior en 0,5 puntos al obtenido en el estudio anterior. Además, este mismo estudio incluye un gráfico, que reproducimos a continuación, en el que se observa el inmovilismo de esta situación.



La situación que existe en el Comité Olímpico Español, el Consejo Superior de Deportes, las Federaciones Deportivas Nacionales y personal de alta competición y las Facultades de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte queda recogida en el cuadro siguiente, en el que podemos observar el bajo porcentaje de puestos que son ocupados por mujeres.

| ORGANISMO | H | % | M | % | TOT. |
|---------------------------|-----|-------|-----|-------|-------|
| C.O.E. | 116 | 90,62 | 12 | 9,37 | 128 |
| Presidencia | 1 | 100 | - | - | 1 |
| Comisión Permanente | 8 | 100 | - | - | 8 |
| C.S.D. | 14 | 82,36 | 3 | 17,64 | 17 |
| Presidencia | 1 | 100 | - | - | 1 |
| Dtores. Gles. | 2 | 66,66 | 1 | 33,11 | 3 |
| Asesores, Subdtores. | 11 | 81,81 | 2 | 8,18 | 13 |
| Fed. Nac. / Alta Comp. | 984 | 88,09 | 133 | 11,9 | 1.117 |
| Presidencia | 53 | 92,98 | 4 | 7,01 | 57 |
| Técnicos | 627 | 90,47 | 66 | 9,52 | 693 |
| Otro personal | 304 | 82,83 | 63 | 17,16 | 367 |
| Fac. C.C.A. FyD. | 43 | 79,6 | 11 | 20,4 | 54 |
| Decanato | 12 | 85,7 | 2 | 14,3 | 14 |
| Vicedecanato y Sec. Gles. | 29 | 76,3 | 9 | 23,68 | 38 |

Fuente: Elaboración propia con los datos aportados por los Organismos citados (2008)

Los niveles más bajos de participación femenina se dan en el Comité Olímpico Español y en las Federaciones Deportivas y personal técnico, aspecto a

resaltar porque de estos organismos dependen, precisamente, las directrices y normas que regulan la práctica deportiva, los cuales se hacen mayoritariamente bajo la visión masculina.

5.3. Consideraciones globales sobre la situación actual que tienen las mujeres en la gestión del deporte

De los trabajos realizados sobre los problemas que tienen las mujeres para acceder al ámbito de la gestión y la dirección del deporte desde el Seminario Permanente Mujer y Deporte de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte hemos extraído algunas consideraciones:

5.3.1. Paralelismo entre el proceso de incorporación de las mujeres al ámbito deportivo y otros ámbitos de la sociedad. Este paralelismo se observa en:

- Inclusión en el modelo de gestión y dirección establecido, generalmente masculino.
- Necesidad de compatibilizar los roles socio-familiares adscritos a las mujeres con los exigidos en el ámbito laboral al que se incorporan.
- Mayor nivel de exigencia en cuanto a su competencia para alcanzar los mismos niveles de reconocimiento que tienen los hombres.
- Asimilación de conductas y de competencias identificadas con los roles sociales masculinos para desenvolverse con éxito.

5.3.2. Problemas específicos de las mujeres en el deporte.

Se han encontrado barreras que condicionan el acceso y participación de las mujeres en la dirección y gestión del deporte.

- Barreras socio-educativas:
 - Mantenimiento de estereotipos sobre los roles sociales de hombres y mujeres.
 - Diferencias en el reconocimiento social, deportivo y económico de las mujeres en relación a los hombres.
 - Dificultades para ejercer un rol deportivo femenino.
 - Doble jornada laboral.
 - Inadaptación al ejercicio del poder.
 - Falta de confianza en sí mismas.
 - Falta de calificación para actividades en la esfera pública.

- Barreras deportivas:
 - Estructuras deportivas pensadas por y para hombres.
 - Cultura deportiva masculina (lenguaje sexista, exaltación de los valores masculinos, etc).
 - Gestores y técnicos deportivos que reproducen acríticamente el modelo establecido.
 - Redes masculinas de comunicación y apoyo.
 - Redes informales para la promoción en los puestos de gestión.
 - Estructura organizativa de las administraciones deportivas, especialmente de las federaciones en las que el sistema de participación es por cooptación.

5.3.3. Perfil de los puestos de trabajo ocupados por mujeres.

Estas y otras barreras que se podrían citar, pero que excederían los objetivos de este trabajo, explicarían, seguramente, el perfil de los puestos de trabajo ocupados por las mujeres en el sector deportivo.

Así, se ha podido observar como:

- La mayoría de las mujeres que participan en la gestión del deporte lo hacen en tareas funcionariales y no de ejercicio de poder, tales como administrativas, secretarias, etc.
- Persiste el “techo de cristal” en el ascenso en la jerarquía de poder.
- Cuando se aceptan “cuotas” puede aparecer la figura de la “mujer florero”.
- A medida que se desciende en la capacidad de decisión del puesto aumenta el número de mujeres que lo ocupan; así encontramos que estas se sitúan mayoritariamente entre el personal que hace funciones técnicas y administrativas.
 - Cuando el acceso a un puesto de responsabilidad deportiva se realiza mediante valoraciones objetivas sobre la capacidad del/a aspirante, se comprueba que aumenta el número de mujeres que ocupan el mismo.
 - Las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad suelen ser las que tienen ayudas para conciliar su vida familiar y laboral.
 - Cuando se pregunta a mujeres que poseen cualidades para ocupar puestos de responsabilidad sobre las razones de no hacerlo, ellas aducen motivos familiares e imposibilidad de conciliar la vida personal, familiar y laboral.

5.4. Estrategias para promover la participación de las mujeres en la gestión deportiva

Del análisis expuesto sobre la situación que actualmente tienen las mujeres en relación con la dirección y gestión del deporte así como de los factores que intervienen en dicha situación, se desprende la necesidad de realizar intervenciones que favorezcan el acceso y la participación de mujeres a los puestos de decisión en el deporte. La utilización de estrategias específicas para el ámbito deportivo relativas al empoderamiento de las mujeres y a la superación del hipotético “techo de cristal” que haga realidad la igualdad de oportunidades debería ser un objetivo prioritario para las instituciones. Igualmente la aplicación y cumplimiento en el ámbito deportivo de las leyes y normas de carácter general que existen en relación con la igualdad entre mujeres y hombres.

La peculiaridad de las estructuras administrativas del deporte, el modelo androcéntrico y patriarcal que preside la gestión de las mismas y el carácter voluntario de los puestos de responsabilidad parecen estar en la base de la escasa presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de la gestión deportiva. Asimismo, la ausencia de modelos femeninos unido al poco impacto que tienen en los organismos e instituciones deportivas las normas y los apoyos de carácter general que se están implementando para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral inciden de manera negativa en la motivación que se requiere para tener estas aspiraciones profesionales.

Por todo ello, consideramos absolutamente necesario establecer estrategias de actuaciones dirigidas a minimizar los factores de repercusión negativa y a potenciar en las mujeres actitudes y aptitudes de liderazgo, así como a generar, sobre todo en las más jóvenes, el interés por las tareas de gestión y dirección dentro del ámbito deportivo.

En esta línea de actuación, a continuación, se exponen algunas propuestas que podrían aplicarse.

5.4.1. En el ámbito personal: orientadas a las personas (mujeres y hombres).

- De sensibilización y reconocimiento de las desigualdades:
 - Estudios sobre análisis de situaciones: investigación.
 - Programas de sensibilización y concienciación de las desigualdades: información a todos los agentes que intervienen.
- De formación:
 - Capacitación profesional: cursos de formación en gestión deportiva para mujeres interesadas.

- Desarrollo de actitudes de liderazgo: programas orientados a detectar y desarrollar el liderazgo en las mujeres.

- Relación positiva con el deporte: inclusión de modelos de educación física escolar interesantes para las chicas y de la perspectiva profesional de la gestión deportiva.

- Mejora de la autoestima: análisis no sexista de los valores que requiere la gestión deportiva.

- De motivación e interés:

- Modelos de mujeres: conocimiento y relación con mujeres que ocupen puestos de responsabilidad en el deporte.

- Apoyo del grupo: criterios de selección que incluyan los valores femeninos.

- Incentivación: programas de motivación y formación para exdeportistas y profesionales interesadas.

5.4.2. En el ámbito social: orientadas a organismos e instituciones de la administración general y de la administración deportiva.

- De carácter normativo y jurídico:

- Normas generales: incluir el ámbito deportivo con carácter específico en las leyes y normas de carácter general (Ley de Igualdad, Ley de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Plan CONCILIA y Programa ÓPTIMA).

- Normas específicas en el deporte: establecer normas para las federaciones e instituciones deportivas que faciliten la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

- En los organismos e instituciones deportivas:

- Cambios en las estructuras deportivas: profesionalización de la gestión de las federaciones e instituciones deportivas.

- Sistemas de acceso a puestos de gestión equitativos de hecho: incluir en los criterios de acceso a puestos de responsabilidad los valores femeninos.

- Incentivar la participación de mujeres en la gestión deportiva: incluir como criterio de calidad para la financiación de las federaciones y clubes la presencia equitativa de mujeres y hombres en los puestos de gestión

- Cambios en los tiempos y en la organización del trabajo en las instituciones que gestionan el deporte: horarios flexibles, aprovechamiento de

las nuevas tecnologías, valoración cualitativa del trabajo, remuneración de los puestos de gestión.

6. Conclusiones

- Se observa que existe un paralelismo entre la situación del sector deportivo y los demás ámbitos profesionales, al menos en nuestro país.
- Se confirma la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad del ámbito deportivo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Se observa que las instituciones y organismos que rigen el deporte, en general, siguen el modelo androcéntrico y patriarcal.
- El establecimiento de leyes y normas orientadas a la igualdad entre mujeres y hombres no se ha visto acompañado de un aumento de mujeres en los puestos de responsabilidad en el deporte. Los motivos parecen relacionarse con la peculiaridad de las estructuras administrativas del deporte y con el carácter de voluntariado que tienen dichos puestos.
- En general, se pone de manifiesto el esfuerzo que supone para las mujeres ocupar puestos de responsabilidad debido a que estos se rigen por los modelos masculinos.
- El acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad se ve limitado porque ellas no entran en los presupuestos que tienen los hombres sobre la gestión deportiva y utilizan como indicadores de calidad los valores masculinos.
- Las mujeres con puestos de responsabilidad, a través de su propia experiencia, ponen de relieve las actitudes machistas que todavía persisten en las relaciones interpersonales. Estas se manifiestan a través de la invisibilidad de las mujeres y de los estereotipos de género asociados a la forma de ejercer el poder. Generalmente, los hombres todavía consideran que la utilización de las denominadas “armas femeninas” tienen más eficacia a la hora de gestionar que la formación profesional.
- Las mujeres consideran que las características que las sitúan en mejores condiciones para ejercer el liderazgo son: la capacitación profesional, la disponibilidad de su vida personal, la motivación y el apoyo del grupo.
- Los altos niveles de desigualdad que todavía persisten justifican la creación de Oficinas y Comisiones en los centros de trabajo y en las administraciones para el tratamiento y la defensa de los derechos de las mujeres y la implementación de actuaciones concretas.

7. Referencias bibliográficas

- AGUINAGA, J. (2004). *Las desigualdades de género entre los jóvenes*. En Informe Juventud en España. INJUVE. Disponible en:
<http://www.injuve.mtas.es/injuve/contenidos.item.action?id=1729623244>
- ALBORCH, C. (2006). *Libres*. Madrid: Punto de Lectura
- ALFARO, E. y VÁZQUEZ, B. (2006) *Memoria Jornadas Las mujeres en la dirección y gestión del deporte*. Madrid, INEF.
- ARNOLD, K., NOBLE, K. y SUBOTNIK, R. (eds.). (1996). *Remarkable women: Perspectives on female talent development*. Cresskill. N.J. Hapton Press.
- ASTIN, H.S.; HARWAY, M. y MCNAMARA, P. (1976): *Sex Discrimination in Education: Access to Post Secondary Education*. National Center for Education Statistcs, Department of Health, Education and Welfare, febrero, p. 284.
- BEAUVOIR, S. (1949). *El segundo sexo*.
<http://www.marxists.org/reference/subject/ethics/de-beauvoir/2nd-sex/introduction.htm>
- BENBOW, C. y LUBINSKI, D. (1992). *Gender differences among intellectually gifted adolescent. Implications for the math/ science pipeline*. Anual Convention APA. S. Diego.
- B.O.E. (2007) *Ley de Igualdad Efectiva Entre Mujeres y Hombres*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- CASANOVA, U. (1998). La construcción social de la variable sexo y los estilos de aprendizaje. Curso sobres Estilos de Aprendizaje. Universidad de Murcia. 10-13 de Marzo.
- COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL /2007). *Estudio mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006*. Madrid: Comisión Mujer y Deporte. COE.
http://www.mujierydeporte.org/documentos/ver_doc.asp?Id_noticia=101&Titulo_not=Estudio+mujeres+en+los+%D3rganos+de+Gobierno+de+las+organizaciones+deportivas+espa%F1olas+2002%2D2006
- DOÑA, K. (2005). *Liderazgo femenino: ¿mito o realidad?*. Agenda Pública/ Año IV - N° 5 - Diciembre 2004 / Enero 2005. Universidad de Chile.
- EPSTEIN, C. (1988). *Deceptive distincion: sex, Gender, and the Social Order*.New York. Yale University.
- HORNER, M.S. (1972). Toward an understanding of achievement related confilcts in woman. *Journal of Social Issues*.28,157-175
- HOLLINGWORTH, L. (1914). Variability as related to sex differences in achievement: A critique. *The American Journal of Sociology*, 19, 510-530.

- INSTITUTO DE LA MUJER, (2008). *Las mujeres en cifras 1983-2008*. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.
- IWG. (2002). *Kit herramientas Montreal*. <http://www.iwg-gti.org>
- JUAN, J. de (ed.) (1994). *Diccionario de mujeres célebres*. Madrid: Espasa Calpe.
- KAUFMAN, A. (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Madrid: Colección Opiniones y Actitudes. N° 56 CIS
- KERR, B. (2000). Guiding Gifted Girls and Young Women. En Kéller, y otros. *International Handbook of Giftedness and Talent*. N. York. Pergamon Press.
- MARTÍNEZ TEN, C. y GONZÁLEZ RUIZ, P. (2007). *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Santander: Universidad Menéndez Pelayo.
- MORALES, R. (2009). *Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos*. Revista digital Tendencias 21. <http://www.tendencias21.net>
- ORENSTEIN, P. *SchoolGirls: Young Women, self-esteem and the Confidence Gap*, Nueva York, Doubleday, 1994.
- PATEMAN, C. (1988). *El contrato sexual*. Barcelona: Anthropos.
- PÉREZ, L. (1995). El asesoramiento y la orientación vocacional de los superdotados. En. F. Rivas (Ed.) *Manual de Asesoramiento y Orientación vocacional*. Madrid. Síntesis.
- PÉREZ, L. y DOMÍNGUEZ, P. (1998). Diferencias de aprendizaje rendimiento en función de la variable sexo. En *Intervención Psicológica en la adolescencia*. Pamplona VIII Congreso INFAD.
- PÉREZ, L.; ALFARO, E; DOMÍNGUEZ, P. y DÍAZ, O. (1998): *La educación de los más capaces: guía para educadores*. Madrid, MEC.
- RODRÍGUEZ, R. (2001). Mujeres y sobredotación: una visión histórica. I Seminario Internacional “*Situación de las mujeres superdotadas en la sociedad*”. Actas. Madrid. 7-10 de mayo.
- ROTHENBERG, D. (1997) *El apoyo a las niñas en temprana adolescencia*. En *Eric Digest*, abril 1997. University of Illinois.
- SADKER Y SADKER (1994). *El apoyo a las niñas en la temprana adolescencia*.
- SILVERMAN, L. K. (1993). A developmental model for counseling the gifted and talented. En L. K. Silverman (Ed), *Counseling the gifted and talented*. Denver: Love, 51-78.
- TEICHLER, U. (2003) Educación y empleo de los graduados europeos. La encuesta Cheers en Educación Superior y Empleo: *La situación de los jóvenes titulados en Europa la encuesta Cheers*. Universidad de Granada pp 19-37.

TERMAN, L.M. (Ed.) (1925): "Mental and physical traits of a thousand gifted children". *Genetic Studies of Genius*, vol. 1, Stanford University Press, Stanford.

TORIBIO MUÑOZ, M.R. (2001). *La actividad empresarial femenina: ¿una vía de superación de las trabas en el Mercado laboral?*. Boletín Económico de ICE, nº 2690, pp 39-52.