

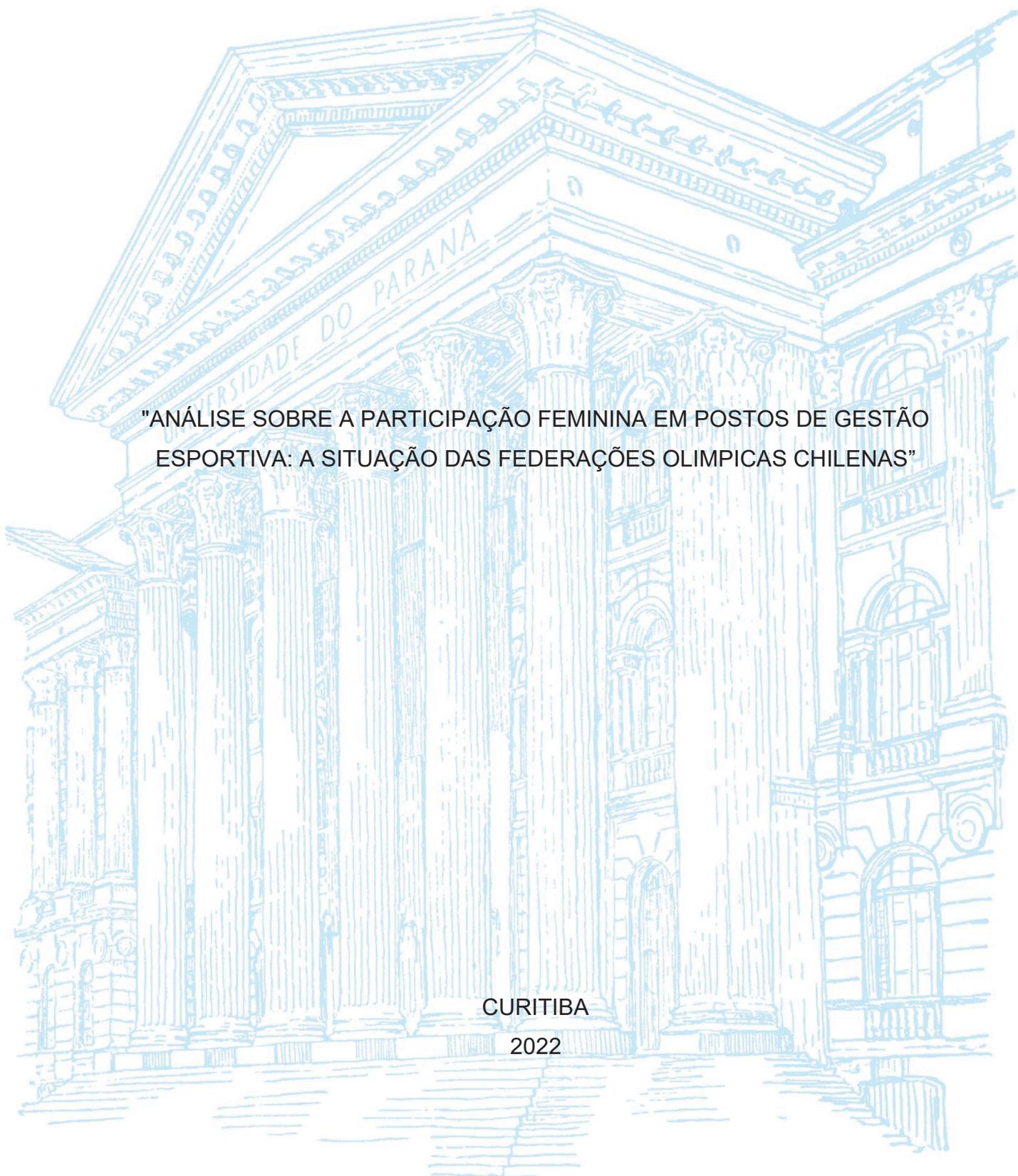
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GERARD FOPPIANO VILO

"ANÁLISE SOBRE A PARTICIPAÇÃO FEMININA EM POSTOS DE GESTÃO
ESPORTIVA: A SITUAÇÃO DAS FEDERAÇÕES OLÍMPICAS CHILENAS"

CURITIBA

2022



GERARD FOPPIANO VILO

"ANÁLISE SOBRE A PARTICIPAÇÃO FEMININA EM POSTOS DE GESTÃO
ESPORTIVA: A SITUAÇÃO DAS FEDERAÇÕES OLÍMPICAS CHILENAS"

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Educação Física, Setor de Ciências biológicas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS

Foppiano Vilo, Gerard

Análise sobre a participação feminina em postos de gestão esportiva : a situação das federações olímpicas chilenas / Gerard Foppiano Vilo. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Biológicas, Programa de Pós-Graduação em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Fernand Marinho Mezzadri.

1. Esportes. 2. Governança. 3. Mulheres. 4. Sexismo. I. Mezzadri, Fernando Marinho, 1968-. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Educação Física. III. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação EDUCAÇÃO FÍSICA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **GERARD FOPPIANO VILO** intitulada: "**ANÁLISE SOBRE A PARTICIPAÇÃO FEMININA EM POSTOS DE GESTÃO ESPORTIVA: A SITUAÇÃO DAS FEDERAÇÕES OLÍMPICAS CHILENAS**", sob orientação do Prof. Dr. FERNANDO MARINHO MEZZADRI, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 21 de Fevereiro de 2022.

Assinatura Eletrônica

22/03/2022 17:15:28.0

FERNANDO MARINHO MEZZADRI

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

25/03/2022 11:35:58.0

MARIA RITA DE ASSIS CESAR

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

23/02/2022 13:07:02.0

FERNANDO RENATO CAVICHIOLLI

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios**, quien siempre me acompaña. Siempre es difícil agradecer a las personas que nos han ayudado o apoyado, pues alguien puede ser olvidado. Agradezco a mis padres **Jorge** y **Elizabeth**; puesto que sin su esfuerzo, amor y enseñanzas no habría podido llegar hasta este punto. Agradezco a **Jocelyn**, mi amada y querida compañera por su amor y apoyo incondicional, con quien hemos luchado juntos, disfrutado juntos y sufrido juntos; y juntos hemos construido el proyecto más importante: Nuestra familia. A mi amado hijo **Vicente**, para quien quiero ser un buen modelo y ejemplo para su futuro. De todo corazón, agradezco a mi amada abuela **María**, quien no pudo vivir para ver realizado este logro; sin embargo, su fuerza para enfrentar las dificultades de la vida será un ejemplo eterno para mí; además de su amor incondicional, noble, puro y sincero, a través del cual siempre estaremos juntos.

Se dijo una vez que: “La amistad lo es todo, vale más que el dinero y vale más que el talento; la amistad vale casi tanto como la familia”. En base a estas sabias palabras, no puedo dejar de nombrar a mis queridos amigos **Rodrigo** y **Carlos**; cuyos consejo, motivaciones y apoyos fueron un impulso para avanzar y seguir adelante. A los amigos que conocí en Curitiba, **Gustavo**, **Philipe**, **André**, **Natasha**, **Suélen** y **Carla**; pues su amistad, apoyo, orientación y paciencia fueron vitales para lograr esta tarea.

El supremo arte del maestro es despertar la curiosidad en la expresión creativa y del conocimiento. Amparado en estas palabras, agradezco al profesor **Miguel Cornejo** por el apoyo y motivación brindada durante tantos años para realizar mis proyectos; y muy especialmente al profesor **Fernando Marinho Mezzadri** quien casi sin conocerme confió y creyó en mí, otorgarme la oportunidad de responder a esa confianza y apoyarme en todo momento.

Y nuevamente citando frases ya dichas en el pasado: “Esto no es el fin, ni siquiera el comienzo del final. Es, tal vez, el final del principio”.

En la vida no queremos sufrir
No queremos sufrir
Queremos tocar el cielo
Somos actores de ese gran escenario
Que se llama vida
Pasiones, amores, traiciones
Sueños, mentiras
Porque la vida
Es una comedia de ilusiones
Nacemos, crecemos
Vivimos como nos toca
En la vida todos queremos tocar el cielo
En la vida como te quise viejita
Se purgan otras vidas pasadas
Heridas de vidas pasadas
Que desconocemos
Si te va mal
No te ahorque el desaliento
Todo lo malo
Siempre trae algo bueno
Tarde o temprano
Nos llega la cuenta
De todos lo que hacemos
En la vida todos queremos tocar el cielo
En la vida como te quise viejita
En la vida no queremos sufrir
No queremos sufrir
Queremos tocar el cielo
Con manos de amor

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar os fatores que influem sobre a participação das mulheres nos postos de governança das federações esportivas olímpicas chilenas. Na atualidade a participação feminina na direção das federações esportivas olímpicas é muito baixa, correspondendo somente ao 11,5% do total dos postos de governança destas federações, os quais geralmente são postos de menor poder dentro da junta diretiva; sendo este baixo nível de representação uma situação que também acontece em outras áreas de representação da sociedade chilena. Nesta pesquisa foi desenvolvida uma revisão da história do esporte feminino no Chile, junto a um análise da participação feminina no esporte amador e competitivo na atualidade e com uma revisão de algumas teorias feministas sobre as dificuldades que enfrentam as mulheres ao momento de tentar aceder aos postos de governança; sendo esta informação complementada com as referências teóricas do sociólogo francês Pierre Bourdieu. A informação sobre as dificuldades que tem as mulheres nos postos de governança das federações olímpicas foi obtida através da aplicação de entrevistas qualitativas semiestruturadas aplicadas a mulheres que ao momento da entrevista desempenhavam-se como dirigentes de seis federações olímpicas de dito país. As entrevistas foram realizadas através de vídeo chamadas utilizando a plataforma Google Meet, isto por causa da distância geográfica das entrevistadas com o entrevistador e por causa da pandemia do vírus Covid-19. As entrevistas foram analisadas através do software ATLAS.ti, um programa de análise de informação qualitativa que permite obter dados da informação recopilada e gerar uma análise ao nível sistémico ou de redes. As dirigentes entrevistadas sinalam como elementos que favorecem de sua gestão o contar com experiencia como atletas da disciplina esportiva, o apoio familiar, a força de caráter e os conhecimentos profissionais derivados de seus estudos. Como elementos que dificultam sua gestão esportiva, as entrevistadas sinalam a existência de estereótipos de gênero dentro das diretivas de suas respectivas federações, o participar de diretivas masculinizadas e trabalhar com dirigentes idosos. Como recomendações para contribuir com aumentar a participação feminina são sugeridas a incorporação de quotas de gênero, a implementação de programas de capacitação, o desenvolvimento de manuais de boas práticas de trabalho enfocadas em gênero, transparentar os processos de eleição ou designação de cargos, transparentar e socializar as cifras de participação e flexibilizar horários e reuniões de trabalho.

Palavras-chave: Esporte; Governança; Gênero; Participação Feminina; Inclusão.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the factors that influence the participation of women in governance positions of the Chilean Olympic sports federations. Currently, female participation in the management of the Olympic sports federations is very low, corresponding to only 15.4% of the total governance positions of these federations, which are generally positions of less power within the board of directors; This low level of representation is a situation that also occurs in other areas of representation in Chilean society. In this research, a review of the history of women's sports in Chile was developed, together with an analysis of female participation in amateur and competitive sports today and with a review of some feminist theories about the difficulties women face today. of trying to access governance positions; being this information complemented with the theoretical references of the French sociologist Pierre Bourdieu. The information on the difficulties that women have in the governance positions of the Olympic federations was obtained through the application of semi-structured qualitative interviews applied to women who are or were leaders of six Olympic federations this country in the last five years gráfico 1. The interviews were conducted through video calls using the Google Meet platform, due to the geographical distance of the interviewees from the interviewer and due to the Covid-19 virus pandemic. The interviews were analyzed using the ATLAS.ti software, a qualitative information analysis program that allows obtaining data from the information collected and generating an analysis at the systemic or network level. The leaders interviewed point out as facilitating elements of their management having experience as athletes in the sports discipline, family support, strength of character and professional knowledge derived from their studies. As obstacles to their sports management, the interviewees pointed out the existence of gender stereotypes within the directives of their respective federations, participating in masculinized directives and working with leaders who were very old. As recommendations to help increase female participation, the incorporation of gender quotas, the implementation of training programs, the development of manuals of good work practices focused on gender, transparency in the processes of election or appointment of positions, transparency and socialize the participation figures and make work schedules and meetings more flexible.

Keywords: Sport; Governance; Gender; Female participation; Inclusion

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar los factores que influyen sobre la participación de las mujeres en los puestos de gobernanza de las federaciones deportivas olímpicas chilenas. En la actualidad la participación femenina en la dirección de las federaciones deportivas olímpicas es muy baja, correspondiendo solamente al 15,4% del total de los puestos de gobernanza de estas federaciones, los cuales generalmente son puestos de menor poder dentro de la junta directiva; siendo este bajo nivel de representación una situación que también sucede en otras áreas de representación de la sociedad chilena. En esta investigación fue desarrollada una revisión de la historia del deporte femenino en Chile, junto a un análisis de la participación femenina en el deporte amateur y competitivo en la actualidad y con una revisión de algunas teorías feministas sobre las dificultades que enfrentan las mujeres al momento de intentar acceder a los puestos de gobernanza; siendo esta información complementada con las referencias teóricas del sociólogo francés Pierre Bourdieu. La información sobre las dificultades que tienen las mujeres en los puestos de gobernanza de las federaciones olímpicas fue obtenida a través de la aplicación de entrevistas cualitativas semi-estructuradas aplicadas a mujeres que son o fueron dirigentes de seis federaciones olímpicas de dicho país en los últimos cinco años. Las entrevistas fueron realizadas a través de vídeo llamadas utilizando la plataforma Google Meet, esto por causa de la distancia geográfica de las entrevistadas con el entrevistador y por causa de la pandemia del virus Covid-19. Las entrevistas fueron analizadas a través del software ATLAS.ti, un programa de análisis de información cualitativa que permite obtener datos de la información recopilada y generar un análisis a nivel sistémico o de redes. Las dirigentes entrevistadas señalan como elementos facilitadores de su gestión el contar con experiencia como deportistas de la disciplina deportiva, el apoyo familiar, la fuerza de carácter y los conocimientos profesionales derivados de sus estudios. Como elementos obstaculizadores de su gestión deportiva, las entrevistadas señalaron la existencia de estereotipos de género dentro de las directivas de sus respectivas federaciones, el participar en directivas masculinizadas y trabajar con dirigentes que contaran con mucha edad. Como recomendaciones para contribuir a aumentar la participación femenina se sugieren la incorporación de cuotas de género, la implementación de programas de capacitación, el desarrollo de manuales de buenas prácticas de trabajo enfocadas en género, transparentar los procesos de elección o designación de cargos, transparentar y socializar las cifras de participación y flexibilizar horarios y reuniones de trabajo.

Palabras-clave: Deporte; Gobernanza; Género; Participación femenina; Inclusión

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RAZONES POR LAS CUALES LAS MUJERES NO PRACTICAN ACTIVIDAD FÍSICA O DEPORTE EN SU TIEMPO LIBRE	42
GRÁFICO 2 – PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE GOBERNANZA EN LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS CHILENAS.....	43
GRÁFICO 3 – DISTRIBUCIÓN DE LOS CARGOS DE GESTION EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS CHILENAS.....	46

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 – PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTORAS EN JUNTAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES POR PAÍS	35
CUADRO 2 – PORCENTAJE DE MUJERES PRESIDENTAS DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES POR PAÍS.....	37
CUADRO 3 – PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTORAS EJECUTIVAS DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES POR PAÍS.....	38
CUADRO 4 – PARTICIPACIÓN DE DEPORTISTAS CHILENOS EN LOS ULTIMOS CUATRO JUEGOS OLÍMPICOS.....	43
CUADRO 5 - DIMENSIONES DE LA ENTREVISTA.....	57
CUADRO 6 - CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	58
CUADRO 7 - PERCEPCIÓN SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE LIDERAZGO DEPORTIVO.....	59
CUADRO 8 - BARRERAS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.....	63
CUADRO 9 - FACILITADORES PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.....	65
CUADRO 10 - ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.....	70
CUADRO 11 - PERCEPCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA DIRECCIÓN DEPORTIVA.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

COCH	- Comité Olímpico de Chile
IWG	- International Woman Grup
INE	- Instituto Nacional De Estadísticas (Chile)
UFPR	- Universidade Federal Do Paraná
UNFPA	- Fundo de População das Nações Unidas

SUMÁRIO

1	INTRODUCCIÓN	14
2	METODOLOGÍA	18
2.1	MUESTRA.....	20
2.2	INSTRUMENTO.....	22
2.3	COLECTA DE LA INFORMACIÓN.....	25
2.4	ANÁLISIS DE DATOS.....	26
3	REVISIÓN DE LA LITERATURA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	8
3.1	PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL DEPORTE, LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EN LA SOCIEDAD CHILENA.....	28
3.2	GOBERNANZA, LIDERAZGO, GESTIÓN DEPORTIVA Y PARTICIPACIÓN FEMENINA.....	32
3.3	PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN DEPORTES AMATEUR Y COMPETITIVO EN CHILE.....	41
3.4	POSIBLES CAUSAS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN POSICIONES DE GOBERNANZA DEL DEPORTE EN CHILE.....	47
3.4.1	ESTEREOTIPO DE GÉNERO, IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO.....	48
3.4.2	EI TECHO DE CRISTAL.....	50
3.4.3	LA REPRODUCCIÓN HOMOSOCIAL DE KANTER.....	52
3.4.4	EL REGIMEN DE GÉNERO DE CONNELL.....	53
3.5	BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN POSICIONES DE GOBERNANZA EN EL DEPORTE.....	55
4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
4.1	PERCEPCIÓN SOBRE PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD DIRIGENCIAL	58
4.2	BARRERA PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.....	59
4.3	FACILITADORES PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.....	63
4.4	ESTRSTEGIAS Y PROPUESTAS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.....	68
4.5	PERCEPCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA DIRECCIÓN DEPORTIVA.....	70

5	DISCUSIÓN.....	72
6	CONCLUSIÓN.....	78
7	REFERENCAS.....	87

1.- INTRODUCCIÓN.

En los últimos años, el debate en Chile sobre la equidad de género fue iniciado principalmente por las estudiantes universitarias; las cuales entre los años 2016 y 2018 protestaban contra situaciones de acoso sexual sufridas por parte de profesores (Reyes -Housholder, 2019), situación que después fue replicada por otras mujeres de distintas áreas de la sociedad chilena, como en la política, el escenario laboral, la industria de la televisión, deporte, etc. En este contexto, el respeto por los derechos de las mujeres por parte de los hombres y del Estado tuvo una gran repercusión social, tal como la búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres; así mismo, a partir de los grandes movimientos sociales¹ generados alrededor de esta temática tanto en Chile como en el mundo, el tema de la igualdad de derechos fue instalado en la discusión social actual en las diversas áreas de la sociedad chilena. En Argentina, en junio de 2015 se indicaron manifestaciones debido a los asesinatos de mujeres en ese país, las cuales fueron replicadas en otros países de América del Sur; particularmente en el caso de Chile fueron convocadas manifestaciones por parte de diversos grupos feministas, los que repudiaban el asesinato de 28 mujeres en el año 2015 y solicitan a las autoridades la implementación de políticas públicas para enfrentar esta situación².

Según un estudio de la Universidad Diego Portales (Cárdenas, 2017), la participación de las mujeres en puestos de decisión en el país asciende solamente al 21,7% del total de los cargos de poder y representación en los diversos sectores de la sociedad chilena. Este estudio fue realizado en actividades como salud, educación, gobierno, fuerzas armadas, etc.; sin considerar a las organizaciones deportivas. La importancia de la participación femenina en los puestos de dirección de las organizaciones es descrita por Terjensen (2009); quien encontró que el gobierno

¹ Entre los años 2016 y 2018 en Chile sucedieron muchas manifestaciones y movimientos sociales femeninos iniciados por estudiantes de las universidades, las cuales denunciaron situaciones de acoso por parte de profesores hacia ellas, lo que desencadenó otras denuncias en sectores como la televisión, la política o el deporte. Los medios de comunicación la llamaron “Ola feminista chilena”, la cual fue similar al movimiento #NiUnaMenos de Argentina o #MeToo de los Estados Unidos.

² Accossatto, R. Movimientos feministas en la era digital. Las estrategias comunicacionales del movimiento Ni Una Menos, **Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico. Segunda Época**, pp. 117-136, 2018. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/ceshc-unermb/20180909030404/07_Accossatto.pdf>. Consultado el 20 de septiembre de 2021.

corporativo mejoró cuando las mujeres fueron nombradas para los consejos directivos, esto debido a la diversidad de género en las juntas contribuye con un gobierno corporativo más efectivo a través de la interacción individual y con una variedad de procesos de la junta, aportando habilidades, conocimientos y experiencias únicas al consejo, agregando una voz diferente en los debates y la toma de decisiones.

En el escenario deportivo, las mujeres inician su participación en los deportes a nivel competitivo y en la gestión deportiva en los inicios del siglo XX, al mismo tiempo en que comienza a cambiar su papel dentro de la sociedad (Mercado, 2007). Esto permitió que muchas mujeres consiguieran destacarse en el deporte a nivel nacional e internacional; aunque sus excelentes participaciones fuesen muchas veces ignoradas o sus conquistas minimizadas, en desmedro de los triunfos masculinos.

Actualmente, la práctica deportiva femenina en Chile continúa siendo ligeramente inferior a la masculina, a pesar de los esfuerzos tanto de los diferentes gobiernos como del Comité Olímpico de Chile (COCH) para alcanzar la igualdad de participación de hombres y mujeres. En tanto, en lo referente a la gestión en las entidades deportivas la diferencia entre la participación de hombres y mujeres es muy grande, situación que puede observarse en la composición de las directivas de las confederaciones deportivas olímpicas chilenas; no existiendo una razón justificada para la exclusión de las mujeres de los puestos de gestión.

Según Pfister (2006) para tener representación femenina en los puestos de gobernanza primero es preciso tener mujeres que practiquen deporte (lo que ya sucede en el caso de Chile); sin embargo, esta participación femenina en el deporte no es reflejada en la composición de los consejos directivos, donde las mujeres siempre son minoría debido a su baja representación. Esta baja representación tiene como consecuencia que mujeres que podrían aportar en la gestión de las organizaciones deportivas con base en sus experiencias como deportistas o con conocimientos académicos o de gestión no participen de la directiva de las organizaciones deportivas; lo que tiene como resultado la pérdida de talento al dejar fuera de las cúpulas de la organización a los individuos que podrían realizar contribuciones significativas en la gestión administrativa, lo que afecta en la eficiencia de la organización (Joecks et al., 2013).

Con el fin de analizar la situación de las mujeres en las directivas de las federaciones olímpicas chilenas, fueron seleccionadas seis mujeres pertenecientes a las directivas de las federaciones de Atletismo, Beisbol, Esgrima, Levantamiento de pesas, Karate y Voleibol; las cuales al momento de participar de las entrevistas se encontraban ejerciendo un puesto directivo dentro de su respectiva federación. La elección de estas seis dirigentes fue realizada en base a criterios tales como su edad, nivel de estudios, distribución geográfica dentro del país, deportes de los cuales ellas son dirigentes; entre otros criterios que serán detallados en la sección correspondiente a la muestra.

El objetivo de este trabajo es analizar los factores que influyen sobre la participación femenina en los puestos directivos de las federaciones deportivas olímpicas chilenas. Para ese fin se pretende aplicar una serie de entrevistas cualitativas con mujeres pertenecientes o que hayan pertenecido a las directivas de diversas federaciones deportivas olímpicas chilenas en los últimos cinco años e intentar responder la pregunta: **¿Cuáles son los factores que influyen sobre la participación femenina en los puestos de gestión de las federaciones olímpicas chilenas?**

El interés en esta investigación surge como una contribución a los diversos movimientos sociales que se han desarrollado en Chile en los últimos 15 años. Esos movimientos sociales fueron se desarrollaron en diferentes áreas de la sociedad chilena (Educación, Salud, Justicia, Jubilaciones, Feminismo, etc.); los que tienen un punto en común, el cual es la búsqueda de la igualdad social y de oportunidades para todas las personas. El interés personal en esta investigación radica en las experiencias del investigador, quien tuvo la oportunidad de trabajar con muchas mujeres en diferentes áreas de la educación física, pudiendo comprobar las capacidades y la dedicación que ellas aplican a su trabajo y los buenos resultados que logran obtener. Frente a estas experiencias, resulta muy curioso el hecho de que en las áreas de gestión deportiva exista una baja participación femenina, la cual parece acentuarse en la medida en que se asciende jerárquicamente en una federación y que el investigador pudo observar que se repite en las cúpulas directivas de otras actividades en la vida de la sociedad chilena tales como la política, las ciencias, la educación etc.; lo que a criterio del investigador representa una inexplicable exclusión de personas que podrían realizar importantes aportes a su respectiva organización.

En el área específica de la gestión deportiva, se pretende determinar los factores que influyen en la participación de las mujeres en los puestos de gobernanza de las federaciones olímpicas chilenas; lo que tiene un sentido práctico y social al contribuir con visibilizar las barreras que impiden a los individuos interesados y/o capacitados de participar de los grupos de decisión en el deporte; contribuyendo con mejorar el desempeño de las organizaciones.

Otra de las razones para la realización de esta investigación es el escaso número de trabajos académicos sobre el tema. Después de realizar un levantamiento de investigación en las revistas científicas SCIELO, APUNTS y PODIUM; donde no fue posible encontrar artículos que tengan relación directa con el tema de la investigación. En la base de datos SCOPUS fue posible encontrar artículos en Inglés con relación directa al tema de investigación, los cuales fueron realizados en Europa y Australia principalmente. También al usar la herramienta Google Académico, permitió encontrar trabajos de tesis Doctoral en español y catalán realizados principalmente en España. No fue posible encontrar trabajos realizados en Chile sobre la temática específica de mujeres en puestos de gobernanza en las federaciones deportivas olímpicas de Chile, razón por la cual este trabajo es una interesante oportunidad de investigación para el área de gestión deportiva en el país; contribuyendo a comprender cuales son las causas o factores por los cuales pocas mujeres forman parte de las directivas de las federaciones deportivas olímpicas en Chile.

De esta forma nos proponemos estudiar la presencia femenina en las directivas de las federaciones deportivas olímpicas en Chile; siendo el objetivo general de esta investigación analizar los factores que influyen sobre la participación femenina en los puestos directivos de estas seis federaciones deportivas olímpicas chilenas.

Con el objetivo de responder esta interrogante, se sugieren los siguientes objetivos específicos:

- Comprender si existe relación entre la participación de las mujeres como deportistas y posteriormente como gestoras de entidades deportivas chilenas.
- Conocer las experiencias administrativas de las mujeres que ocupan u ocuparon puestos de dirección dentro de las Federaciones Olímpicas Chilenas.
- Determinar cuáles son los elementos que favorecen o dificultan el acceso de las mujeres a los puestos directivos de las federaciones.
- Analizar los factores que favorecen o dificultan la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los puestos de gobernanza.
- Comprender como las mujeres perciben la participación femenina en los puestos de dirección de su respectiva federación.

2.- METODOLOGÍA.

Este trabajo es una investigación de tipo cualitativa, con un enfoque descriptivo. En lo referente al enfoque descriptivo Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.80) indican que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que necesite ser analizado; con la finalidad de describir las tendencias de un grupo o población, siendo los estudios descriptivos útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno.

Sobre la investigación cualitativa, Flores (2013, p.82) señala que la investigación cualitativa es un proceso de indagación que obtiene datos del contexto en el cual los eventos ocurren; en este sentido, puede entenderse como un esfuerzo por describir los fenómenos sociales que tienen cabida en escenarios naturales;

realizando para eso un registro descriptivo de una serie de factores, donde se revelan las palabras de las personas, habladas o escritas, de la misma forma en que son habladas, así como las conductas observadas. Según John Creswell (2013, p.52) es preciso realizar una investigación cualitativa cuando un problema o cuestión necesita ser explorado; a su vez, esa explicación es necesaria debido a las necesidades de estudiar un grupo o población, identificar las variables que no pueden ser medidas fácilmente u oír las voces silenciadas; intentando entender los fenómenos en términos de los significados que las personas le atribuyen. Crewell indica que también es posible hacer una investigación cualitativa cuando se necesita una comprensión compleja y detallada de una cuestión y ese detalle sólo puede ser establecido hablando directamente con las personas, posibilitando que cuenten sus historias libremente.

Las investigaciones cualitativas utilizan la recolección de datos sin medición numérica para describir o afirmar preguntas de investigación en un proceso de interpretación. Banks (2009, p.8) señala que ese tipo de investigación apunta a abordar el mundo “de afuera” y entender, describir y, a la vez, explicar los fenómenos sociales “de dentro” de diversas maneras diferentes:

- Analizando experiencias de individuos o grupos; las cuales pueden estar relacionadas a historias biográficas o a prácticas (cotidianas o profesionales), y pueden ser tratadas analizándose a través de conocimientos, relatos e historias del día a día.
- Examinando interrelaciones y comunicaciones que se están desarrollando; eso puede ser basado en la observación y el registro de prácticas de interrelación y comunicación, bien como en el análisis de ese material.
- Investigando documentos tales como textos, imágenes, filmes o registros similares de experiencias o interrelaciones.

En lo referente al proceso de obtención de la información, este será realizado mediante la aplicación de entrevistas cualitativas, las cuales son ideales para recabar información sobre las experiencias subjetivas y valoraciones de las situaciones vividas

u observadas en la vida cotidiana. Klaus Heinemann (2008, p. 137) define la entrevista cualitativa como una entrevista individual, no estandarizadas; en la cual, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación, las personas objeto de estudio emiten informaciones útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Con eso, es posible obtener una imagen y las ideas propias de los sujetos entrevistados, lo que permite conocer la realidad que ellos perciben en un determinado escenario.

Las informaciones obtenidas serán recolectadas a través de la aplicación de seis entrevistas cualitativas, de tipo semiestructuradas. Flores (2009, p.155) apunta que una de las ventajas más evidentes de una entrevista menos estructurada es que el entrevistado se puede expresar en su propio lenguaje y relatar hechos y experiencias de su propia perspectiva, incluyendo cuestiones imprevistas por parte del entrevistador. Eso permite acceder en forma directa y sin intermediaciones a las experiencias del actor social, y esta experiencia es relatada, además, de su propio arco referencial. Heinemann (2008, p.137) afirma que en la entrevista es posible hacer preguntas y organizarlas de forma flexible según el curso de la conversación. Es más fácil profundizar en los aspectos relevantes para cada entrevistado en lo que se refiere a sus opiniones, experiencias, biografías y competencias.

2.1.- MUESTRA.

La muestra estará compuesta por un grupo de seis mujeres; cada una de las cuales al momento de la entrevista ocupen u ocuparon un cargo directivo en una de las federaciones deportivas olímpicas chilenas, las cuales tienen que estar afiliadas al COCH. La elección de estas mujeres tiene base en lo que Flores (2009, p.162) los llama "entrevistados representativos" los que entregan informaciones directamente relacionadas con los objetivos de la investigación, más de naturaleza general; puesto que representan muchas personas en condiciones sociales semejantes. En esta idea, Heinemann (2008, p.138) indican que este procedimiento es utilizado cuando son realizadas recopilaciones cualitativas con un número pequeño de casos siendo su principal ventaja el análisis detallado de un único objetivo específico de análisis. Sobre el número de individuos de la muestra, John Creswell (2013, p. 130) señala que, para una investigación con estudio de caso, el trabajo no necesita de más de cinco

personas, pues con ese número es posible hacer una pesquisa bien definida. En palabras de Creswell:

“Para una investigación con estudio de caso, no incluiría más de cuatro o cinco estudios de caso en un único estudio. Ese número debe proporcionar una amplia oportunidad de identificar los temas de los casos y conducir el análisis del tema entre los casos”. (Creswell, 2013, p.130).

Con el fin de cumplir con el número de personas con las características sugeridas por la bibliografía en este tipo de trabajos, de las veintinueve mujeres que ocupan puestos directivos en las federaciones olímpicas chilenas³, fueron seleccionadas seis dirigentes deportivos de las federaciones de Atletismo, Beisbol, Estigma, Levantamiento de pesas, Karate y Voleibol; las cuales cumplen con los criterios de selección para esta investigación. Igualmente, las seis entrevistadas representan el 20,7% del total de mujeres dirigentes de las federaciones deportivas olímpicas chilenas. Los criterios de elección para las personas que participaron de las entrevistas para este trabajo fueron los siguientes:

- A) Las entrevistadas deben ser personas de sexo femenino.
- B) Las entrevistadas tienen que pertenecer a la población femenina chilena económicamente activa; esto es, mujeres entre 18 y 60 años de edad.
- C) Las seleccionadas para las entrevistas tienen que ser miembros de la cúpula directiva de una de las federaciones olímpicas chilenas a los momentos de la entrevista.
- D) Las entrevistadas tienen que ser representantes de deportes colectivos e individuales, siendo cuatro de ellas dirigentes de un deporte individual y dos de ellas de deportes colectivos.
- E) Las entrevistadas deben ser dos representantes de la zona norte, dos de la zona central y dos de la zona sur del país.
- F) Las entrevistadas deben poseer estudios de nivel superior o técnico superior.

En base a los criterios anteriores, fueron seleccionadas las seis personas para las entrevistas, donde al momento de participar del trabajo, cinco de ellas ocupan el

³ Comité Olímpico de Chile. Disponible en: <https://www.coch.cl/inicio/directorio/>. Consultado el 26 de enero de 2020.

puesto de secretaria general de su respectiva federación y solamente una de ellas ejercía el puesto de presidenta de su federación.

2.2.- INSTRUMENTO.

Las preguntas de la entrevista fueron desarrolladas por el investigador; las cuales fueron desarrolladas en base a los objetivos específicos planteados en esta investigación, contando con un total de quince preguntas en total. Las preguntas aplicadas a las entrevistadas son las siguientes:

1. Comprender si existe una relación entre la participación de mujeres como atletas y posteriormente como directivos de entidades deportivas chilenas.

- ¿Podría indicar cómo inicio su relación con la disciplina deportiva de la cual es (fue) dirigente? ¿Realizó capacitaciones para mejorar su desempeño en dicho cargo?
- ¿Tuvo usted participación como deportista de la disciplina? (En caso de ser ex deportista) / ¿Cuál es el origen de su vínculo con el deporte? (En caso de no ser ex deportista). Comente su experiencia
- ¿Considera usted que el haber sido deportista le fue de ayuda (pudo ser de ayuda) al momento de ingresar al mundo de la dirección deportiva?

2. Conocer las experiencias dirigenciales de las mujeres que ocupan u ocuparon puestos de dirección dentro de las federaciones deportivas chilenas.

- ¿Cuándo y porqué accedió a un puesto directivo en la federación?
- ¿Cuáles siente que han sido (fueron) sus principales logros y/o fracasos como dirigente deportivo?

- ¿Se siente (sintió) usted satisfecha con la experiencia de participar (haber participado) en la dirección de la federación? ¿Por qué?

3. Determinar cuáles son los elementos que facilitan o dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de directivos de las federaciones.

- ¿Podría indicar cuál era la composición por género de los miembros de la junta directiva y si considera que esa distribución influía en las decisiones de la directiva? ¿De qué forma influía?
- ¿Recibió apoyo de su círculo más cercano (Familia, amigos) al momento de asumir el cargo directivo en la federación? ¿En qué se traducía dicho apoyo?
- A su juicio: ¿Cuáles considera que son (o fueron) los principales apoyos y los principales obstáculos que se presentan ante las mujeres al momento de pretender acceder a un puesto de dirección en la federación?

4. Analizar los factores que favorecen o dificultan la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los puestos de gobernanza.

- ¿Tenía usted la autonomía y el poder de tomar decisiones de la importancia que su cargo le permitía ejercer?
- ¿En algún momento sus opiniones y/o su participación en la junta directiva fueron menospreciadas por los demás directivos por el hecho de ser mujer?
- ¿En algún momento se vio obligada a hacer respetar su posición y su capacidad de decisión frente a los demás miembros de la directiva?

5. Comprender como las mujeres perciben la participación femenina en los puestos de dirección en la federación.

- ¿Existen (Existieron) situaciones en las que usted percibe (o percibió) algún tipo de discriminación hacia usted u otras mujeres de parte de los miembros masculinos de la directiva de la federación?
- En base a su experiencia: ¿Considera que la directiva de su federación se encuentra (se encontraba) “masculinizada”? ¿Por qué?
- A su juicio: ¿Cuáles son los desafíos que deben enfrentar las mujeres en Chile al momento de participar de la dirección deportiva y de qué forma se podrían mejorar sus condiciones laborales actuales?

La pauta de estas seis entrevistas será desarrollada por el investigador, revisada por un comité de ética de la Universidad Federal De Paraná (UFPR) y posteriormente aplicada a las participantes del estudio a través del sistema de vídeo llamadas; utilizando la plataforma Google Meet, mediante la cual también es posible grabar el vídeo de la entrevista para un análisis posterior. La aplicación de las entrevistas cualitativas a través de vídeo llamadas fue estudiada por diversos autores (Sullivan, 2012), (Lo Lacono et. al., 2016); los cuales concuerdan en sus investigaciones sobre el que las entrevistas cualitativas realizadas a través de un software que permite una vídeo llamada tiene una validez muy similar a las entrevistas en persona. Otra de las razones por las cuales las entrevistas son realizadas a través de vídeo llamadas es la distancia geográfica en la que se encuentran el entrevistador y las entrevistadas, las que actualmente viven en diferentes regiones del país; además de considerar la situación de calamidad pública⁴ en la que se encuentra Chile debido

⁴ El día 19 de marzo de 2020 frente al aumento de los contagios por la pandemia de COVID-19 en el país, el presidente de la república de Chile firmo el decreto 104 en el cual se declara el “Estado de excepción constitucional de catástrofe por calamidad pública en el territorio do Chile”; a través del cual las fuerzas armadas pueden controlar y restringir la entrada y salida de las personas de las zonas declaradas en “Estado de catástrofe”, así como el tránsito de las personas dentro de ellas. El mismo decreto limita las reuniones de las personas en lugares públicos. El decreto está disponible en: <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143580&idParte=0>>

a la pandemia global causada por el virus Covid-19, lo que impide la normal reunión entre las personas.

Una vez desarrollado y validado el instrumento, se realizará una entrevista piloto con una candidata que presente los criterios de selección, sin embargo, ella no será incluida en el estudio; con el objetivo de testear tanto el instrumento como la forma de conducir la entrevista y la recolección de la información.

2.3.- COLECTA DE LA INFORMACIÓN.

La información de las entrevistas será recolectada a través de la grabación de vídeo llamadas, las cuales serán almacenadas y usadas solamente para realizar los respectivos análisis de las entrevistas; siendo las participantes informadas previamente de manera escrita a través de una carta de consentimiento sobre los usos de las grabaciones, para obtener su autorización. Simultáneamente será realizada recolección de información a través de anotaciones por parte del entrevistador en un cuaderno destinado para eso.

Las entrevistadas pertenecen a las directivas de seis federaciones deportivas olímpicas chilenas; quienes al momento de la entrevista formaban parte de la directiva de su respectiva federación. Después de realizar una revisión de la información de las páginas web de las directivas de las federaciones olímpicas del COI, fueron elegidas cuatro dirigentes de deportes individuales y dos dirigentes de deportes colectivos; esto teniendo en consideración que los deportes individuales superan en cantidad a los deportes colectivos.

Las dirigentes elegidas fueron contactadas inicialmente a través de llamada telefónica y después a mediante correo electrónico, enviando una carta informando sobre los objetivos de la investigación y los métodos para la realización de las entrevistas; así como un consentimiento informado que las entrevistadas deben firmar.

Las entrevistas fueron realizadas en un horario determinado previamente con cada una de las entrevistadas en base a los tiempos disponibles de cada una de ellas; teniendo las entrevistas una duración de entre cuarenta y cinco minutos a una hora.

2.4.- ANALISIS DE DATOS.

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas será analizado por el investigador, quien va a transcribir las entrevistas y después creará códigos de análisis para interpretar la información. Los códigos son una abreviación o símbolo que es aplicado a una serie de frases o párrafos sobre el material cualitativo generado por medio de las transcripciones de las observaciones realizadas. A partir de los objetivos de la investigación se van a pesquisar situaciones recurrentes al interior de los discursos. Glaser y Strauss (1967) indican que la codificación abierta es un procedimiento mediante el cual son identificados los conceptos y se descubren las propiedades y dimensiones de la información.

Las herramientas de análisis que debe desarrollar el investigados son las siguientes:

- A) Citas; las cuales son fragmentos de los documentos analizados y que tienen algunos significados (segmentos significativos). Se entiende como una primera selección de material del material de base y dependiendo de la naturaleza del documento, las citas pueden ser fragmentos de texto (palabras, frases o párrafos).
- B) Códigos; los que son la unidad básica del análisis. Normalmente el análisis se basa en ellos y pueden entenderse como símbolos que son aplicados a una serie de frases o párrafos sobre el material cualitativo generado por medio de las transcripciones de las observaciones realizadas.
- C) Familias de Códigos; las que son grupos de objetivos y que incluyen aquellos elementos que para el analista presentan algunas características en común. Estas agrupaciones pueden ser útiles como forma de organización y como forma rápida y fácil de seleccionar y filtrar los componentes que cumplen unas determinadas características.
- D) Finalmente, los Vínculos; que pueden establecer relaciones entre las herramientas anteriores.

Una vez creados los códigos, las entrevistas serán analizadas usando el software ATLAS.ti versión 9; el cual es un programa informático de análisis de datos cualitativos. El programa fue originado en la Universidad Tecnológica de Berlín entre los años 1989 y 1992, siendo una herramienta o medio para los investigadores que requieren de un análisis de contenido.

El software ATLAS.ti permite trabajar con los llamados “Documentos Primarios”; los que son la base del análisis al ser los datos recolectados por el investigador (entrevistas, observaciones, anotaciones de campo, documentos y registros de información de diversa índole). Los datos que a utilizar pueden ser archivos de texto de las transcripciones de las entrevistas realizadas, observaciones o cualquier otro tipo de material textual. También se pueden incluir archivos multimedia tales como imágenes, fotografías, archivos de audio y archivos de vídeo.

La información de los documentos primarios es obtenida aplicando las herramientas de análisis desarrolladas previamente por el investigador a través de cuatro etapas: codificación de la información (de los datos), categorización, estructuración o creación de una o más redes de relaciones o organigramas, mapas mentales o mapas conceptuales, entre las categorías; y estructuras de resultados o teorización de ser preciso. Una vez analizadas las entrevistas, el investigador podrá comparar la información obtenida en cada entrevista y comparar las respuestas de las participantes, con el fin de encontrar puntos comunes entre las experiencias de cada una de las participantes y contrastar con la información de las teorías presentadas en la revisión de la literatura.

3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA.

3.1.- PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL DEPORTE, LA EDUCACIÓN FÍSICA EN LA SOCIEDAD CHILENA.

Los deportes como son practicados actualmente en Chile se inician como prácticas de placer al interior de los grupos de extranjeros residentes en el país para hacia fines del siglo XIX; siendo entonces practicados por la aristocracia nacional, que los incorporaban a su sistema de vida social. En este período gobierna el ideal victoriano sobre los valores masculinos y femeninos; respondiendo el deporte a los intereses claramente masculinos, razón por la cual existía poca participación femenina en las actividades deportivas. Según Mercado (2007, p.47) las mujeres realizaban prácticas deportivas recreativas sin una organización autónoma, existiendo solamente asociaciones de caridad o sociales como las responsables de organizar el deporte femenino en Chile.

“La opción de una orientación militar para la gimnasia en las escuelas fue discutida y ampliamente aprobada en el congreso general pedagógico en 1889. E ella, Francisco Jenschke presenta las bases para su enseñanza. El programa consistía en ejercicios libres y de aparatos portátiles y fijos; en el caso de las mujeres tenían que complementar con danzas, mientras que para los hombres fueron incluidos ejercicios militares, una vez que ellos lograran obtener la fuerza y la habilidad suficiente para usar un rifle”. Acta de reunión del Congreso Nacional Pedagógico del año 1889. (SERRANO, 2012, p.22).

Entre los años 1920 y 1940 el deporte comenzó a ser practicado por la clase media, en tanto las mujeres todavía permanecían al margen de las actividades deportivas. En los Juegos Olímpicos de Berlín en 1936 es registrada la primera participación de deportistas femeninas chilenas con Raquel Martínez en atletismo y Yola Erich Wichman en ciclismo. En este período aparecen atletas nacionales importantes como Anita Lizana (Campeona Sudamericana de tenis y quinta en el ranking mundial) y María Beache (Campeona Sudamericana de lanzamiento de disco). En el ámbito administrativo destaca la gestión de la profesora de Educación Física Sara López, quien promovió la creación de la Asociación de Basquetbol de Santiago en 1932 y la Federación Femenina de Basquetbol de Chile en 1937;

contribuyendo esta última acción a la creación de la Confederación Sudamericana de Basquetbol Femenino en 1946.

En las décadas siguientes el deporte femenino en Chile continuó teniendo logros destacados a nivel internacional, destacando una medalla de plata de Marlene Ahrens en los Juegos Olímpicos de Melbourne en 1956 en el lanzamiento de la jabalina, campeonatos sudamericanos de basquetbol en los años 1950 y 1960; así hasta hoy teniendo logros a nivel Sudamericano y panamericano en atletismo, natación y fútbol.

En la actualidad las mujeres tienen una participación mayor en las actividades deportivas a nivel amateur y competitivo, alcanzando por primera vez una mayor presencia femenina dentro de los atletas clasificados para los Juegos Olímpicos de Tokio 2020⁵; sin embargo, continúan siendo discriminadas en relación a sus prácticas deportivas, especialmente en los medios de comunicación, los cuales conceden mayor cobertura a las actividades deportivas realizadas por hombres. En palabras de Kinkema y Harris (1998):

“Las mujeres que fueron capaces de romper las barreras de la participación sufren una representación insuficiente y una cobertura coartada de parte de los medios de comunicación” (KINKAMA Y HARRIS, 1998, p.27).

A través de la historia del deporte chileno, es posible observar que en un inicio la participación de las mujeres en el deporte se encontraba restringida en la sociedad, existiendo una posición de rechazo al respecto de su participación, así como en otras esferas de la vida social. Las actividades que hombres y mujeres podían practicar según su sexo y condiciones sociales eran escasas y su comportamiento fue monitoreado por la opinión pública. Esto tiene relación con lo descrito por Pierre Bourdieu (2000, p.11), quien indica que es el mundo social el que contribuye el cuerpo con una realidad sexuada y como depositario de los principios de visión y de división sexual.

⁵ Comité olímpico de Chile. Disponible en: <coch.cl>. Consultado el 6 de enero de 2021.

“La diferencia biológica entre los sexos (masculino y femenino), y especialmente, la diferencia anatómica entre los órganos sexuales, pueden aparecer como la justificación natural de la diferencia socialmente establecida entre los sexos, y especialmente en la división sexual del trabajo” (BOURDIEU, 2000, p.11).

Según Pierre Bourdieu (2000, p.61), en cada período de la historia, los agentes y las instituciones tales como la familia, la iglesia, el estado y la escuela, contribuían para limitar el papel de las mujeres en la sociedad. Según Bourdieu, en la familia es donde inicialmente es impuesta la división sexual del trabajo y los papeles de género. La Iglesia castiga con fuerza los pecados de las mujeres y exige de ellas obediencia y dedicación a su familia, destacando su inferioridad natural en relación con los hombres. En la escuela es donde son transmitidos los preceptos masculinos de representación patriarcal, donde las clases importantes tienen carácter “masculino” y las clases secundarias tienen carácter “femenino”, los estudiantes son alentados a desarrollarse en ellas según su sexo. Finalmente, es el estado quien transforma la familia patriarcal en un modelo de orden social, con base en la preeminencia absoluta de los hombres en relación con las mujeres, de los adultos en relación con los niños y de la identificación de la moralidad con la fuerza, con la valentía y con el dominio del cuerpo.

“Los estados modernos suscriben el derecho de la familia, y muy especialmente en las reglas que regulan el estado civil de los ciudadanos, todos los principios fundamentales de la visión androcéntrica”. (BOURDIEU, 2000, p.64)⁶.

Es posible observar que al paso del tiempo aparecen cambios en la sociedad chilena, donde el papel de las mujeres comienza a cambiar pasando a ser individuos independientes y capaces de desarrollar las mismas actividades que los hombres. Esta situación también contribuyó a generar cambios en la participación deportiva,

⁶ Bourdieu, P. (2000). **La Dominación Masculina**. Barcelona, España. Editorial Anagrama.

donde las mujeres pueden practicar muchos deportes que antes estaban prohibidos o “mal vistos” por la sociedad debido a los pensamientos conservadores imperantes en esa época.

Según indica el profesor Hernán Mercado es posible afirmar que la participación femenina en el deporte chileno fue cambiando en la medida en que fue cambiando su papel social (Mercado, 2007, p.76). Un ejemplo de esto es que en 1949 en Chile fue establecido el voto femenino, lo que representa un importante avance sobre el papel de las mujeres como ciudadanas, teniendo ahora aspiraciones a una educación superior y aumentando el número de estudiantes mujeres en carreras universitarias; apareciendo también más deportistas destacadas mujeres a nivel internacional en deportes como el basquetbol y el atletismo.

Puede observarse que, en la historia del deporte en Chile, las mujeres fueron superando los obstáculos que impedían su participación en la práctica deportiva. En la medida en que el rol social de las mujeres cambia, cambia también su participación en el deporte logrando una participación mayor en la actualidad; llegando a tener una participación similar a la de los hombres, aunque la participación femenina en el deporte continúa teniendo poca difusión de parte de los medios de comunicación. Sin embargo, este aumento en la participación deportiva femenina no tiene relación con un aumento en la participación de las mujeres en la gestión deportiva; donde las mujeres todavía son minoría.

3.2.- GOBERNANZA, LIDERAZGO, GESTION DEPORTIVA Y PARTICIPACIÓN FEMENINA.

La dificultad en la ascensión femenina en los puestos de gestión del deporte puede estar asociada con la construcción histórica y social de los conceptos de masculinidad y feminidad; los que definen los papeles que hombres y mujeres pueden asumir en las organizaciones de acuerdo con su género.

La gobernanza deportiva se refiere a la responsabilidad de la dirección estratégica y el funcionamiento efectivo de una organización deportiva; se presenta como un componente institucional de cualquier organización deportiva (SHILBURY y FERKINS, 2015). Para una buena gobernanza deportiva es fundamental un liderazgo eficiente y responsable; en ese sentido, el concepto del liderazgo en el deporte se refiere a personas en puestos de toma de decisiones en el ámbito del deporte. Incluye a los ejecutivos en administración deportiva, gestión y gobierno, así como a los entrenadores y funcionarios (ADRIAANSE, 2014).

La capacidad de un líder de ejecutar una determinada acción o tomar diversas decisiones es dada por el poder que el líder tiene dentro de la organización. Clegg (2011) explica que el poder puede ser entendido como el ejercicio de un actor o un grupo de actores, de su voluntad propia en la práctica social, incluso contra la resistencia de otros actores. Para el sociólogo Pierre Bourdieu (1989, p.8), el poder del líder es un poder simbólico, un poder invisible el cual sólo puede ser ejercido con la complicidad de aquellos que no tienen cómo saber que están sujetos a él. Para Bourdieu⁷ el poder simbólico es un poder, donde quien está sujeto a él da a quien lo ejerce una fe y autoridad que ellos depositan en el líder cuando confían en él; siendo finalmente un poder que existe porque los que están sujetos a él creen que el poder es real y por eso respetan y cumplen su autoridad.

Según Bourdieu, el poder simbólico es una herramienta que permite la construcción de una sociedad con base en los líderes, los cuales ostentan un poder simbólico; siendo esto lo que permite la reproducción del orden social.

⁷ Bourdieu, Pierre. **O poder Simbólico**. Río de Janeiro, Brasil. Editorial Bertrand Brasil Ltda. 1989.

“El poder simbólico es un poder para construir la realidad que tiende a establecer un orden gnoseológico: el significado inmediato del mundo (y particularmente, del mundo social) supone lo que Durkheim llama conformismo lógico, es decir, «una concepción homogénea de tiempo, espacio, número, causa, lo que hace posible el acuerdo entre las inteligencias» ... Los símbolos son los instrumentos por excelencia de la «Integración social»; como instrumento de conocimiento y comunicación hacen posible el consenso sobre el significado del mundo social que contribuye fundamentalmente para la reproducción del orden social: la integración «lógica» es la condición de la integración «moral»” (BOURDIEU, 1989, p.9).

Según Bourdieu (2000, p.47), la sociedad tiende a asociar las características de un líder con las características de los hombres, siendo algunas de estas características la estatura física, voz fuerte, agresividad, seguridad, autoridad natural; las cuales son sugestionadas en los hombres durante toda su vida. Para que una mujer pueda acceder a un puesto de liderazgo, ella tiene que tener atributos considerados masculinos sobre los femeninos; arriesgando a que su femineidad sea cuestionada por la sociedad.

“El acceso al poder, sea el que fuera, coloca a las mujeres en una situación de duplo bind: si ellas actúan de la misma forma que los hombres corren el riesgo de perder los atributos obligatorios de la femineidad y cuestionan el derecho natural de los hombres a las posiciones de poder; si ellas actúan como mujeres parecen incapaces e inadecuadas para la situación” (BOURDIEU, 2000, p.51).

Fondas (1997) indica que, en el ámbito administrativo, la imagen del gestor eficiente es asociada con la de un hombre agresivo, sin emociones, independiente, objetivo, dominante, despierto, competitivo, hábil en los negocios, aventurero, con autoconfianza y ambicioso. En contrapunto, las mujeres presentan atributos más expresivos o comunitarios, tales como la afectividad, el cariño, la gentileza; los cuales están orientados hacia las demás personas (Burgess y Borgia, 1999).

Estas características atribuidas por la sociedad a los hombres y a las mujeres contribuyen para el aumento de los desafíos que deben enfrentar las mujeres al momento de intentar acceder a los puestos de liderazgo; pudiendo ser esto una de las

posibles causas de la baja participación de las mujeres en puestos de liderazgo dentro de las organizaciones deportivas.

Lo descrito anteriormente puede ser comprendido mejor al analizar los porcentajes de representación femenina en los puestos de gobernanza a nivel global. Johanna Adriaanse (2015) elaboro una investigación usando los datos del sitio web SydneyScoreboard; desarrollado por el grupo de trabajo internacional sobre mujer y deporte (IWG, 2014)⁸. La investigación tuvo por objetivo analizar las organizaciones deportivas de 45 países distribuidos en 5 continentes; con el objetivo de determinar la presencia de las mujeres en los puestos de la dirección deportiva de las organizaciones. En el siguiente cuadro es posible observar los resultados del estudio realizado por Adriaanse:

⁸ International Working Group on Women and Sport (2014). Disponible en: <https://iwgwomenandsport.org/>. Consultado el 15 de septiembre de 2019.

CUADRO 1 – PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTORAS EN JUNTAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES POR PAÍS.

País	Organizaciones deportivas del país	Porcentaje de mujeres directoras
Islas Cook	11	50,5 %
Noruega	51	39,4 %
Fiji	35	32,5 %
Suecia	62	31,1 %
Islas Marshall	11	29,8 %
Nueva Zelanda	51	27,3 %
Islandia	27	27,2 %
Zambia	20	25,4 %
Samoa Americana	14	25,0 %
Bélgica	49	25,0 %
Botsuana	27	24,9 %
Escocia	44	24,7 %
Canadá	58	24,4 %
Estados Unidos	36	24,3 %
Finlandia	43	24,2 %
Gales	44	23,6 %
Francia	83	23,4 %
Guam	12	22,5 %
Australia	55	22,3 %
Países Bajos	31	20,8 %
Irlanda	23	20,8 %
Costa Rica	38	20,5 %
Nauru	11	20,0 %
Mauricio	30	19,0 %
Inglaterra	46	19,0 %
Malta	14	18,6 %
Irán	14	16,5 %
Israel	13	16,4 %
Tanzania	15	15,6 %
Estonia	50	15,0 %
Venezuela	29	14,6 %
Brasil	21	14,1 %
Chipre	38	13,3 %
Colombia	44	12,7 %
Portugal	60	11,6 %
Grecia	28	11,5 %
Sri Lanka	34	11,3 %
Pakistán	10	11,1 %
Italia	57	10,2 %
República Checa	79	9,8 %
San Marino	32	9,5 %
Polonia	34	8,4 %
Croacia	27	7,8 %
Japón	51	6,1 %
Bangladesh	38	5,0 %
Promedio Global		19,7 %

Fuente: Adriaanse, J. (2016). "Gender Diversity in the governance of sport Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation."

Según la información del cuadro 1, sólo en el caso de las Islas Cook se consigue una paridad de género en los puestos de director de las organizaciones deportivas nacionales; seguido de Noruega, Fiji y Suecia, cuyos porcentajes de mujeres directoras superan el 30% de la presencia femenina. En el resto de los países, la participación femenina en los cargos directivos de las organizaciones deportivas nacionales no alcanza el 30%.

CUADRO 2 – PORCENTAJE DE MUJERES PRESIDENTAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES POR PAIS.

País	Número de organizaciones deportivas del país	Porcentaje de mujeres directoras
Islas Cook	11	50,0 %
Noruega	51	23,5 %
Fiji	35	20,0 %
Suecia	62	17,7 %
Islas Marshall	11	9,1 %
Nueva Zelanda	51	21,4 %
Islandia	27	7,4 %
Zambia	20	5,0 %
Samoa Americana	14	7,1 %
Bélgica	49	6,1 %
Botsuana	27	14,8 %
Escocia	44	15,9 %
Canadá	58	17,2 %
Estados Unidos	36	11,1 %
Finlandia	43	9,3 %
Gales	44	25,0 %
Francia	83	4,9 %
Guam	12	20,0 %
Australia	55	20,0 %
Países Bajos	31	9,7 %
Irlanda	23	4,4 %
Costa Rica	38	7,9 %
Nauru	11	27,3 %
Mauricio	30	10,0 %
Inglaterra	46	13,0 %
Malta	14	7,1 %
Irán	23	4,4 %
Israel	13	7,7 %
Tanzania	15	6,7 %
Estonia	50	14,0 %
Venezuela	29	13,8 %
Brasil	21	4,8 %
Chipre	38	0,0 %
Colombia	44	11,4 %
Portugal	60	1,7 %
Grecia	28	7,1 %
Sri Lanka	34	3,2 %
Pakistán	10	0,0 %
Italia	57	0,0 %
República Checa	79	3,8 %
San Marino	32	0,0 %
Polonia	34	0,0 %
Croacia	27	18,5 %
Japón	51	3,9 %
Bangladesh	38	2,6 %
Media Global		10,8 %

Fuente: Adriaanse, J. (2016). "Gender Diversity in the governance of sport Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation".

La información del cuadro 2 hace referencia de las mujeres presidentas de las organizaciones deportivas nacionales. Es posible percibir que nuevamente en las islas Cook se logra una paridad de género; en tanto en países como Noruega, Fiji, Nueva Zelandia, Gales, Guam, Australia y Nauru; el porcentaje de mujeres presidentas de las organizaciones deportivas es igual o superior al 20%.

CUADRO 3 – PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTORAS EJECUTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES POR PAÍS.

País	Número de organizaciones deportivas do país	Porcentaje de mujeres directoras
Islas Cook	11	0,0 %
Noruega	51	25,5 %
Fiji	35	44,1 %
Suecia	62	22,6 %
Islas Marshall	11	0,0 %
Nueva Zelandia	51	38,0 %
Islandia	27	26,3 %
Zambia	20	0,0 %
Samoa Americana	14	28,6 %
Bélgica	49	20,4 %
Botsuana	27	44,4 %
Escocia	44	27,6 %
Canadá	58	32,8 %
Estados Unidos	36	2,9 %
Finlandia	43	23,3 %
Gales	44	12,5 %
Francia	83	18,3 %
Guam	12	0,0 %
Australia	55	20,8 %
Países Bajos	31	6,7 %
Irlanda	23	12,5 %
Costa Rica	38	36,8 %
Nauru	11	0,0 %
Mauricio	30	0,0 %
Inglaterra	46	26,1 %
Malta	14	28,6 %
Irán	14	0,0 %
Israel	13	7,7 %
Tanzania	15	6,7 %
Estonia	50	10,0 %
Venezuela	29	24,1 %
Brasil	21	20,0 %
Chipre	38	30,0 %
Colombia	44	0,0 %
Portugal	60	9,3 %
Grecia	28	14,3 %
Sri Lanka	34	0,0 %
Pakistán	10	0,0 %
Italia	57	23,6 %
República Checa	79	31,7 %
San Marino	32	18,8 %
Polonia	34	20,6 %
Croacia	27	4,6 %
Japón	51	2,0 %
Bangladesh	38	0,0 %
Media Global		16,3 %

Fonte: Adriaanse, J. (2016). "Gender Diversity in the governance of sport Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation".

El cuadro 3 hace referencia al porcentaje de mujeres que ocupan puestos en la dirección ejecutiva en las organizaciones deportivas nacionales. Los países con mayor cantidad de miembros femeninos en sus organizaciones son Botsuana y Fiji

con un 44%; les siguen Nueva Zelanda, Canadá, Costa Rica y República Checa, donde el porcentaje de mujeres supera el 30% del total de los miembros. En el resto de los países de la muestra, el porcentaje de mujeres en puestos de dirección ejecutiva de las organizaciones deportivas no supera el 30%.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

- El 19,7% de los cargos directivos de las instituciones deportivas de los países investigados son ocupados por mujeres. Este porcentaje es inferior al señalado por diversas fuentes (Kanter, 1977; Adriansee, 2016; Torchia et al., 2011; Joecks et al., 2013) quienes hacen referencia a una participación femenina mínima del 30% en los puestos de gobernanza para tener una influencia significativa en la toma de decisiones de la organización.
- El porcentaje de mujeres presidentas en los países es en promedio del 10,8%. Este número de mujeres presidentas es bastante bajo, lo que indica una tendencia general en la elección de los hombres para el puesto de presidente de las instituciones deportivas.
- El porcentaje de mujeres que ocupan puestos de jefe Ejecutivo (Jefa Ejecutiva) en promedio es de un 16,3%. Esto puede tener relación con el punto anterior, donde parece existir una tendencia en la elección de hombres para los puestos de jefatura de las organizaciones deportivas.

Observando los datos anteriores es posible señalar que en ningún caso la presencia femenina llega al 30% de participación. Kanter (1977) indica que las proporciones de representación de género influyen en el comportamiento de las organizaciones; señalando que, si un grupo logra obtener como mínimo un tercio o más de representación se convierte en una masa crítica dentro de la organización, la cual es capaz de influir en la cultura de dicha organización y formar alianzas con otros miembros; contribuyendo con la gobernanza de la organización al generar o sugerir mayores opciones al momento de resolver un problema. Las observaciones de Kanter se condicen los trabajos de Adriaanse (2016), Torchia et al. (2011) y Joecks et al. (2013) los cuales indican que un grupo necesita de una participación mínima de un

30% dentro de una organización para que sus contribuciones tengan incidencia significativa dentro de dicha organización; puesto que, en caso de no lograr dicho porcentaje, estos grupos minoritarios no podrían realizar aportes significativos a la organización.

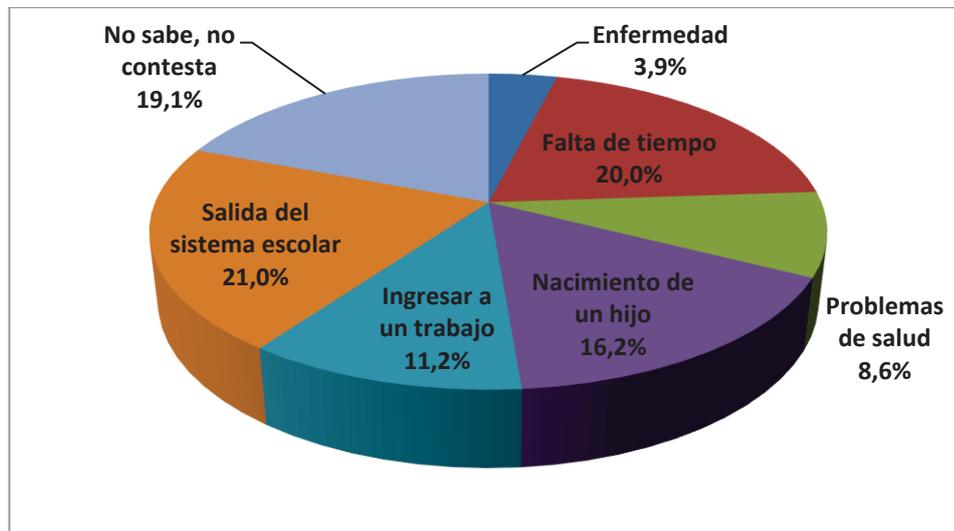
3.3.- PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN DEPORTES AMATEUR Y COMPETITIVOS EN CHILE.

Para conocer sobre el estado de la participación femenina de las mujeres en la dirección del deporte en Chile, primero es preciso saber si ellas participan en el deporte y después analizar su participación en la dirección de las organizaciones deportivas y federaciones nacionales.

Según los datos obtenidos por la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en población de 18 años y más⁹, las mujeres fueron consultadas sobre las principales causas por las cuales ellas no practican actividad física o deporte; señalando como sus principales razones: una enfermedad (3,9%), la falta de tiempo (20%), problemas de salud (8,6%), el nacimiento de un hijo (16,2%), tener un trabajo (11,2%) y la salida del sistema escolar (21%).

⁹ Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más. Disponible en: <<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2019/01/Encuesta-Act.-F%C3%ADsica-y-Deportes-2018-VF.pdf>>. Consultado el 29 de enero de 2020.

GRÁFICO 1: RAZONES POR LAS CUALES LAS MUJERES NO PRACTICAN ACTIVIDAD FÍSICA O DEPORTE EN SU TIEMPO LIBRE.



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018

Otros datos de la encuesta son:

- El 74,2% de las mujeres entrevistadas se declaran inactivas físicamente, en comparación con el 54,7% de los hombres.
- Consultadas sobre lo que hacen en su tiempo libre, el 22,0% de las mujeres indican que usan su tiempo libre en ver televisión, en comparación con el 18,8% de los hombres. Sólo un 9,2% de las mujeres entrevistadas indican que usan su tiempo libre para practicar deportes o realizar actividad física, en comparación con el 21,3% de los hombres; lo que indica que los hombres dedican más tiempo a la práctica de actividad física que las mujeres.
- Un 16,2% de las mujeres indican que el nacimiento de un hijo es una de las principales razones para no realizar actividad física o deporte; en comparación con el 1,9% de los hombres que indican esta razón. El nacimiento y cuidado de un hijo son apreciados como las principales barreras de género al momento de intentar practicar actividad física o deporte.

Los datos anteriores representan las actividades que realizan las mujeres chilenas en su tiempo libre y las dificultades que ellas tienen para practicar deporte en la vida cotidiana. Es posible que las dificultades para practicar deporte amateur tengan relación con la falta de tiempo debido principalmente a las funciones laborales y a la educación de los hijos.

En el contexto de la participación deportiva a nivel de alto rendimiento, en el caso de los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, de un total de 56 deportistas chilenos participantes, 20 de ellos son hombres y 36 mujeres, lo cual se traduce en que el 35,71% de los deportistas chilenos que participaron fueron hombres y que el 64,28% fueron mujeres; siendo la primera vez en la historia en que la participación femenina supera a la masculina y marca la tendencia de un aumento sostenido de la presencia femenina en el equipo olímpico chileno en los últimos 4 Juegos Olímpicos.

CUADRO 4 – PARTICIPACIÓN DE DEPORTISTAS CHILENOS EN LOS ÚLTIMOS CUATRO JUEGOS OLÍMPICOS.

Juegos Olímpicos	Total de deportistas participantes	Hombres (%)	Mujeres (%)
Beijing 2008 ¹⁰	27	21 (77,7)	6 (22,2%)
Londres 2012 ¹¹	36	23 (63,8%)	13 (36,1%)
Rio de Janeiro 2016 ¹²	41	24 (58,5%)	17 (41,4%)
Tokio 2020 ¹³	56	20 (35,71%)	36 (64,28%)

La importancia de la participación de la mujer en el deporte radica en que tiene impacto sobre la presencia femenina en los puestos de dirección y liderazgo deportivo; esto según Pfister (2006) quien enfatiza el hecho de que, si no hay participación

¹⁰ Los juegos olímpicos de Beijing, spanish.xinhuanet.com/Spanish, Artículo de internet, 1 de agosto de 2008. Disponible en: https://web.archive.org/web/20080730154336/http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2008-07/12/content_668762.htm. Consultado el 20 de junio de 2020.

¹¹ Especial Chile en Londres 2012. **Revista Alto rendimiento**, Artículo de internet, 1 de junio de 2012. Disponible en: <https://www.fevochi.cl/wp-content/uploads/2012/06/REVISTA-ALTO-RENDIMIENTO-LONDRES-2012.pdf>. Consultado el 20 de junio de 2020.

¹² Rivera, c. Los deportistas chilenos que lucharán en Río 2016. **Diario el Día**, Diario digital, 1 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.diarioeldia.cl/deportes/juegos-olimpicos/deportistas-chilenos-que-lucharan-en-rio-2016>. Consultado el 20 de junio de 2020.

¹³ Comité olímpico de Chile. Disponible en: <coch.cl>. Consultado el 6 de enero de 2021.

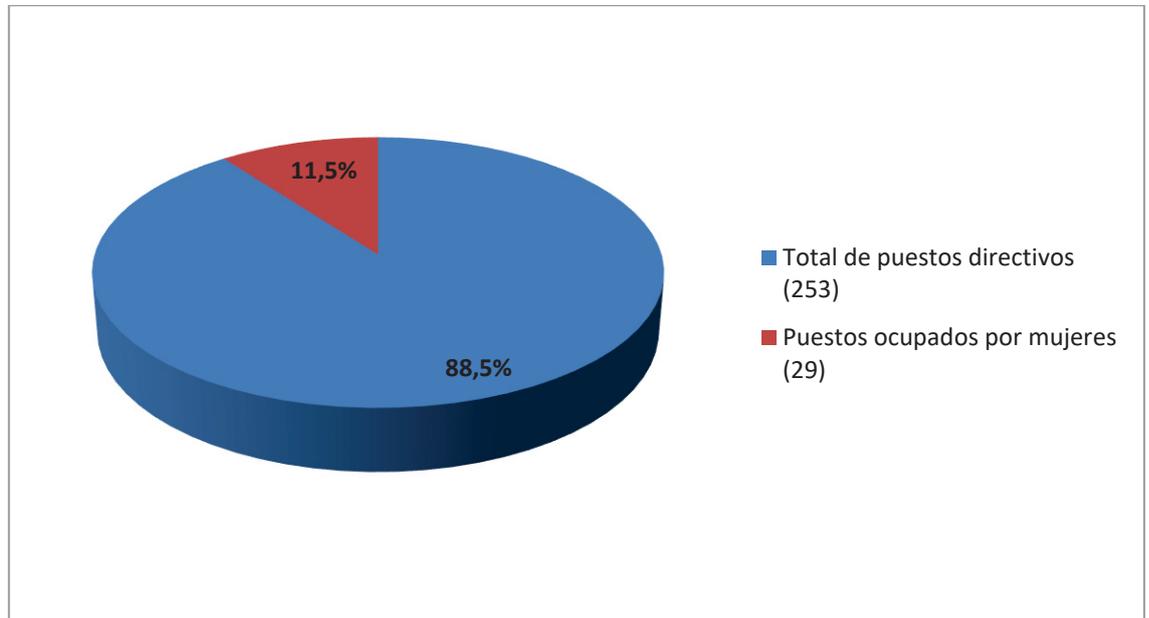
femenina en el deporte, no puede existir representación femenina en los puestos de gestión deportiva. Según Pires y López (2001), el concepto de gestión deportiva surgió en Norte América a través de las ligas profesionales que tratan al deporte como un negocio. En este sentido, la gestión deportiva se ocupa de decisiones efectivas, rutinas, procesos y practicas eficaces, con énfasis en las funciones de coordinación, operacionalización y liderazgo (SARMIENTO, 2011). Los líderes se ocupan en general de las influencias y de la planificación de las actividades o de las competencias (Gallardo, 2013, p. 102). Para tener participación en los puestos de gobernanza de las federaciones deportivas, es preciso primero tener mujeres que practiquen deporte, y después tener mujeres en la dirección de los clubes deportivos que conforman dichas federaciones.

Al momento de analizar la participación femenina en las federaciones olímpicas chilenas; se aprecia que existen 56 federaciones deportivas afiliadas al Comité Olímpico Chileno (COCH)¹⁴, es posible obtener los siguientes datos:

- A) De los 11 integrantes del COCH, solamente 3 son mujeres, lo que equivale al 27,2% del total de los miembros del comité.
- B) De las 56 federaciones deportivas, 2 de ellas son presididas por mujeres, lo que asciende al 3,57% del total y 3 tienen una vice-presidenta, lo que representa el 5,35% del total.
- C) De los 253 cargos directivos de las federaciones deportivas chilenas, 29 son ocupados por mujeres, lo que representa el 11,5% del total.

¹⁴ Comité Olímpico de Chile. Disponible en: <<https://www.coch.cl/inicio/directorio/>>. Consultado el 26 de enero de 2020.

GRÁFICO 2: PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE GOBERNANZA EN LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS CHILENAS.

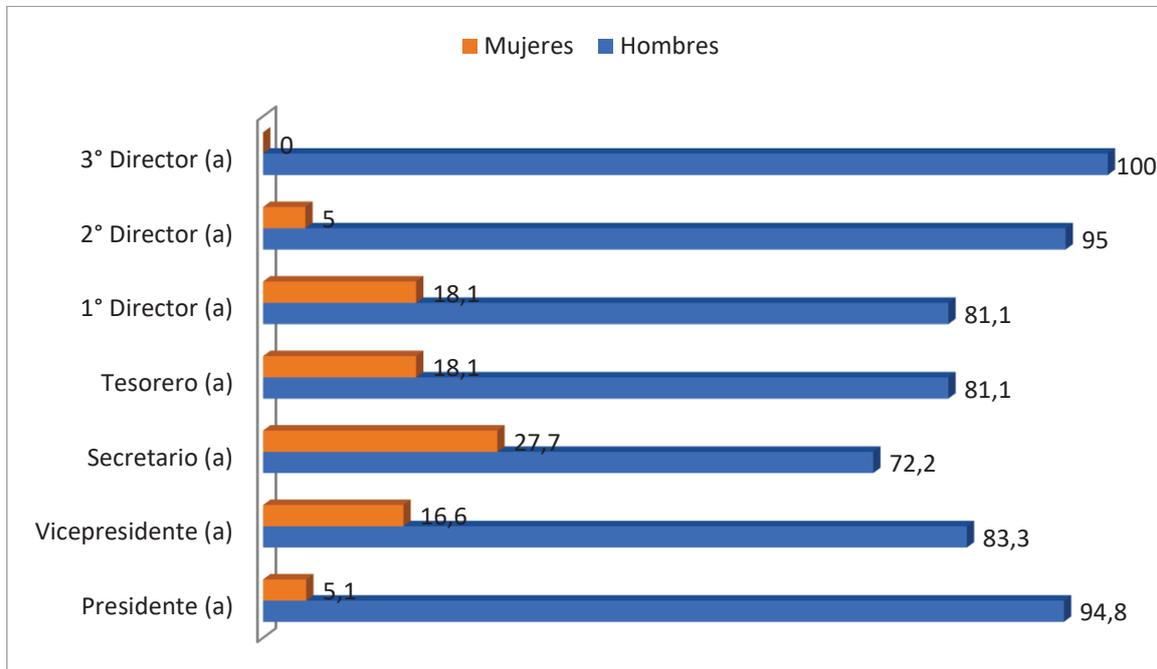


Fuente: *Comité Olímpico De Chile.*

El análisis de la participación femenina en las federaciones chilenas indica que la mayor parte de los cargos de dirección de las federaciones es ocupada por hombres; siendo la participación femenina muy baja. La distribución de los cargos directivos ocupados por mujeres es la siguiente: 0,8% son presidentas, 2% son vicepresidenta, 2% son tesoreras, 3,2% son secretarias y 3,6% son directoras.

En las siguientes gráficas se analiza la distribución por sexo de los cargos directivos de las federaciones deportivas.

GRÁFICO 3: DISTRIBUCION DE LOS CARGOS DE GESTION EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS CHILENAS (%).



Fuente: *Comité Olímpico De Chile.*

Después de analizar la distribución por sexo de los 253 cargos directivos de las federaciones deportivas nacionales, es posible observar que en todos los puestos directivos existe una amplia presencia masculina; siendo los cargos en los que existe mayor participación masculina los de presidente, vicepresidente y tercer director. En el caso de la participación femenina, los cargos con mayor participación de mujeres son los de secretaria, tesorera y primera directora (los dos con el mismo porcentaje).

Según los datos anteriores, las mujeres no están bien representadas en los niveles con capacidad de decisión o gerencial, generalmente quedando en la parte baja de la jerarquía en todos los sectores, incluso en los que ellas son mayoría. Esto es consistente con lo expuesto por Pedersen y Warren (2005), quien afirma que son los hombres los que controlan casi exclusivamente el deporte. Según Coakley (2001):

“Si bien el control es evidente en el campo de juego, también es frecuente en todos los niveles de la administración de posiciones en el deporte” (COAKLEY, 2001).

Aparentemente la baja participación femenina en la gobernanza deportiva de las federaciones chilenas es la consecuencia de la falta de participación de las mujeres en el deporte, primero como deportistas y después como gestoras. También parece existir una tendencia de las mujeres gestoras en ocupar puestos directivos de bajo poder de decisión dentro de los directorios. Para un análisis más profundo, es preciso indagar sobre las causas de esta baja participación de las mujeres chilenas en la gobernanza deportiva de las federaciones olímpicas.

3.4.- POSIBLES CAUSAS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN POSICIONES DE GOBERNANZA EN EL DEPORTE CHILENO.

Como se indicó anteriormente, es necesario que por lo menos el 30% de los puestos del consejo directivo de una institución sean integrados por mujeres, esto con el fin de que ellas tengan un grado de influencia en las decisiones, además con ese porcentaje de representación pueden contribuir a mejorar el rendimiento de la institución (Adriaanse, 2016; Torchia et al., 2011; Joecks et al., 2013). En el caso de no lograr ese porcentaje de representación, la diversidad de género puede anular o afectar de forma negativa el desempeño de la organización.

Para Pierre Bourdieu (2000, p.11) la fuerza del orden masculino es descubierta en el hecho de que prescinde de cualquier justificación, donde la visión androcéntrica es impuesta como neutra y no siente la necesidad de anunciarse en discursos capaces de legitimarla. Además de los aportes de Bourdieu, autores como Gallado (2013), González (2015), Pfister (2010) y Moragas (2014); desarrollan diferentes trabajos enfocados en entender cuáles son las dificultades que tienen las mujeres al momento de acceder a los puestos de gobernanza en el deporte. Esas dificultades tienen relación con los estereotipos de género imperantes en la sociedad, la igualdad y equidad de género; así como las teorías de comportamiento social tal como el concepto de Techo de Vidrio, la Reproducción Homosocial de Kanter y el Régimen de Género de Connell.

3.4.1.- ESTEREOTIPO DE GÉNERO, IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO.

El concepto de estereotipo hace referencia a un conjunto estructurado de creencias compartidas dentro de una cultura o grupo sobre los atributos o características que hombres y mujeres poseen. Esos estereotipos presentan muchos componentes; tales como los rasgos de personalidad, funciones dentro de la familia, el tipo de empleo, las características físicas y la orientación sexual (MOYA y DE LEMUS, 2004). Esos estereotipos de la misma forma presentan un carácter prescriptivo; indican cuales son los tipos de conducta adecuados para una mujer o para un hombre de acuerdo con su género y, en base a esto, condicionan sus comportamientos en todas las áreas de su vida. De acuerdo con esos estereotipos, la mujer no sirve para dirigir, pues carece de las cualidades normalmente asociadas a los hombres; tales como el tono de voz, el carácter, la agresividad, etc. Los estereotipos son transmitidos en la sociedad a través de las relaciones sociales de forma inconsciente y ellos se mantienen resistentes a los cambios aun cuando se hacen esfuerzos para corregirlos (MOSQUERA y PUIG, 1998).

Pierre Bourdieu (2000, p. 11) indico que la percepción que tenemos de los cuerpos masculino y femenino determina los papeles que, según la sociedad, pueden desarrollar hombres y mujeres. Bourdieu explica que las actividades consideradas “Importantes” o “Destacadas” dentro de la sociedad son siempre reservadas para los hombres; siendo ese comportamiento el que perpetúa el capital social y simbólico de dicha sociedad.

“La división sexual está inscrita, por un lado, en la división de las actividades productivas que asociamos con la idea de trabajo y, en un sentido más amplio, en la división del trabajo de mantenimiento del capital social y del capital simbólico que atribuye a los hombres el monopolio de todas las actividades oficiales, públicas, de representación y, especialmente de todos los intercambios de honra, intercambios de palabras, intercambios de presentes, intercambios de mujeres, intercambios de desafíos y de muerte” (BOURDIEU, 2000, P. 37).

El concepto de estereotipo de género es finalmente la construcción psicológica que tiene la sociedad sobre el papel y las características de un individuo de acuerdo con las ideas que dicha sociedad tiene sobre él. Los estereotipos de

género pueden influir también sobre los conceptos como la igualdad de género y la equidad de género, distorsionando su definición.

Los conceptos de igualdad y equidad de género tienen diferentes definiciones:

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) afirma que existe una distinción significativa entre igualdad de género y equidad de género. La igualdad de género es el trato igualitario de mujeres y hombres en las leyes y las políticas con el mismo acceso a los recursos y servicios en cuando a la equidad de género indica que debe existir equidad y justicia en la distribución de oportunidades, responsabilidades y beneficios disponibles para hombres y mujeres, y las estrategias y procesos usados para lograr la igualdad de género (UNESCO, 2017).

Según la División de las Naciones Unidas para el avance de las Mujeres (2007)¹⁵, igualdad de género es el término usado en la política pública internacional para referirse a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres en todos los niveles en una amplia gama de ámbitos.

Andriaanse (2014) indica que los términos “Igualdad de género” y “Equidad de género” tienen significados diferentes: igualdad de género se refiere a los hombres y mujeres que tenían igualdad de oportunidades, con los mismos derechos y recursos; mientras que la equidad de género hace énfasis en la justicia para hombres y mujeres.

En base a las definiciones presentadas anteriormente, la igualdad de género en las organizaciones deportivas se refiere a la igualdad de derechos que hombres y mujeres tienen para ser elegidos y formar parte de la directiva de una organización sin prejuicio de su sexo, participar de las decisiones administrativas de la organización, teniendo el mismo derecho de expresar sus opiniones y que estas sean analizadas, debatidas y consideradas por la directiva; por otro lado, la equidad de género en las organizaciones deportivas se refiere a que cada miembro de la junta recibe los méritos

¹⁵ Naciones Unidas. **División para el avance femenino. (2007). Mujer en el 2000 y después: Mujer, equidad de género y deporte.** Nueva York: United Nations Division for the Advancement of Women. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Media/Publications/UN/en/WomenandSportSpanishweb.pdf>. Consultado el 15 de julio de 2020.

o reconocimientos de sus funciones en razón a los logros demostrados o por las capacidades personales, sin importar su sexo u otros factores inherentes a su trabajo.

Como fue indicado anteriormente, los conceptos de igualdad y equidad de género pueden ser influenciados por los estereotipos que una sociedad tiene acerca del papel de hombres y mujeres dentro de ella. Legalmente en la sociedad todos los individuos tienen los mismos derechos; sin embargo, en la práctica las mujeres no siempre tienen las mismas oportunidades para ascender a las posiciones de mayor importancia dentro de las distintas organizaciones, muchas veces sin una razón justificada sobre esta falta de oportunidades, siendo esta barrera invisible lo que se conoce como el Techo de Cristal.

3.4.2.- EL TECHO DE CRISTAL.

El Techo de Cristal es un concepto anglosajón (Glass Ceiling), normalmente usado para hacer referencia a la baja representación de las mujeres en las posiciones jerárquicas más altas dentro de una organización (Gaete, 2015). El concepto fue acuñado por Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt en 1986 para referirse a una barrera artificial e invisible, que impide a las personas calificadas avanzar en las organizaciones hacia posiciones más altas (BAUMGARTNER y SCHNEIDER, 2010), frecuentemente como resultado de las practicas conscientes e inconscientes de discriminación y desigualdad de raza o género existentes al interior de las organizaciones laborales. Barberá et. al. (2002) destaca como factor significativo, siendo cualquiera el sector laboral analizado, incluidos los más feminizados, la proporción de mujeres baja en la medida en que sube la jerarquía de la pirámide, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales es mínima.

Así, el Techo de Cristal describe como la carrera laboral de las mujeres se estanca en un nivel jerárquico medio o bajo, sin posibilidades de alcanzar los principales puestos de trabajo en la alta dirección, responsables de la toma de las decisiones más importantes dentro de las organizaciones, por la simple razón de ser mujeres o por los preconceptos raciales cuando el fenómeno afecta a las personas de color o de otra etnia, siendo esto una evidente discriminación laboral. Generalmente,

los hombres son los que establecen estas barreras con el objetivo de perpetuarse en los puestos directivos de las organizaciones en desmedro de las mujeres, conformando así una cultura organizacional masculina (CHINCHILLA, 2006).

Según Jacson y O'Callagan (2009, citados por GAETE-QUEZADA, 2015), la Comisión Federal sobre el Techo de Cristal de los Estados Unidos, creada en 1991, identificó tres tipos de barreras que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de la alta dirección en las organizaciones laborales:

- A) Barreras sociales; aquellas que describen la cantidad y disponibilidad de las mujeres preparadas para los puestos directivos, así como las diferencias que pueden existir sobre las características del liderazgo.
- B) Barreras Internas; aquellas que existen al interior de una organización y que resultan en aspectos tales como el clima organizacional intolerante o la resistencia al desarrollo de las tutorías para los miembros de los grupos minoritarios, las que son muy importantes para futuras promociones.
- C) Barreras gubernamentales; las que incluyen la falta de seguimiento de las aplicaciones de las leyes que regulan la igualdad y equidad de género, así como los problemas en la recopilación de los antecedentes y reportes que indican la existencia de un Techo de Cristal.

Una de las razones de la existencia del techo de Cristal puede ser la existencia de redes masculinas dentro de las organizaciones, las que tienen una connotación discriminatoria en relación a las mujeres y que impide que ellas puedan formar parte de esas redes. El trabajo desarrollado por Sibson (2010) concluye que algunos miembros masculinos de las juntas deportivas en Australia impedían de forma activa a las mujeres ganar o mantener un puesto en los consejos directivos. Los investigadores concluyeron que las mujeres tenían menos oportunidades que los hombres para contribuir dentro de los consejos directivos, no pudiendo desenvolverse y siendo excluidas de las redes masculinas por intimidación, desprecio o acoso sexual. Esos aspectos hacen referencia al concepto de violencia simbólica de Bourdieu (2000, p. 5), según el cual el dominador ejerce una violencia indirecta no física contra los dominados, los que no tienen conocimiento de la existencia de tales prácticas.

“Es como instrumento estructurado y estructurarte de comunicación y conocimiento que los «*Sistemas Simbólicos*» cumplen su función política como instrumento de imposición o legitimización de dominio, lo que contribuye a asegurar el dominio de una clase sobre otra (Violencia simbólica) reforzando a partir de su propia fuerza para las relaciones de fuerza que los subyacen y, por tanto, contribuyen, según la expresión de Weber, a la «domesticación de los dominados» (BOURDIEU, 1989, p. 11).

Es posible afirmar que el Techo de Cristal puede ser producto de la creación consciente o inconsciente de parte de los hombres de redes masculinas de poder, las cuales tienen a excluir a las mujeres de los puestos de gobernanza. Este comportamiento tiene directa relación con la perpetuación del poder por parte de los hombres, los que solamente pueden compartir ese poder con personas que consideran dignas de él, siendo estos otros hombres.

3.4.3.- LA REPRODUCCIÓN HOMOSOCIAL DE KANTER.

Rosabeth Moss Kanter (1997) propone el concepto de “Reproducción Homosocial”, el cual, los hombres eligen consciente o inconscientemente otros hombres semejantes a ellos para ocupar puestos de gobernanza. Kanter explica que, en una estructura organizativa dominada por hombres, son ellos los que perciben los mayores niveles de oportunidades y tienen una gran parte del poder, esto debido a que tienen una mayor representación en los puestos de alta dirección (Kanter, 1977). De este modo, es mucho más probable que los agentes masculinos contraten y compartan poder con individuos que ellos perciben como semejantes a sí mismos. En ese mismo pensamiento, Jensen y Mackling (1976) indican dentro de su “Teoría de la agencia” que un gerente puede asumir los “costos de eficiencia de la agencia”, esto es que el gerente de la organización va a escoger inconscientemente a un hombre sobre una mujer, independientemente de cuáles son las cualidades de uno u otro, pues el gerente piensa en los beneficios personales que el recibe en la elección de un individuo semejante a él, y no piensa en los beneficios o intereses de la organización.

Se puede entender que, en el modelo de Reproducción Homosocial de Kanter, los hombres que tienen el poder para escoger a los miembros de las juntas directivas tienen a escoger otros hombres, prevaleciendo en sus decisiones los intereses

personales sobre los intereses de la organización. Ellos realizan sus elecciones sobre la base de los criterios o principios sociales y morales en los que ellos fueron educados; generalmente un régimen donde el poder social es ejercido por los hombres, razón por la cual es preciso analizar las prácticas sociales imperantes en la sociedad.

3.4.4.- EL RÉGIMEN DE GÉNERO DE CONNELL.

Según Connell (2009), las relaciones de género son establecidas a través de la acción o práctica social. Existen cuatro dimensiones principales de género de la práctica social: producción, poder, emociones y simbolismo. La interacción y combinación de esas dimensiones y el patrón de relaciones de género resultante forma lo que Connell llama el "Régimen de género". Esas cuatro dimensiones de las relaciones de género identificadas por Connell pueden ser distinguidas unas de las otras, mientras estas no operen de manera independiente, más están constantemente interrelacionadas. Las dimensiones del Régimen de Género son:

- A) Relaciones de producción (división del trabajo por género); hacen referencia al trabajo organizado por género, en casa y en el escenario laboral. En el escenario "de la casa" y "laboral", ciertas tareas son realizadas comúnmente por los hombres mientras otras son realizadas por las mujeres.
- B) Relaciones de poder; son las que hacen referencia a la forma en que es ejercido el control y la autoridad a nivel individual y colectivo. La forma más común de relación de poder es el patriarcado, donde él o los hombres dominan a las mujeres y obtienen beneficios de esta dominación.
- C) Relaciones emocionales; se refieren a las formas en que las emociones (apego, odio, amor, afecto) influyen las relaciones de género.
- D) Relaciones simbólicas; hacen referencia a las creencias, actitudes y valores predominantes en las cuestiones de género. Cada sociedad

califica ciertas prácticas o acciones para ciertos sexos según sus creencias o tradiciones.

Las dimensiones indicadas por Connell y descritas anteriormente se encuentran implícitas en la sociedad chilena; sin embargo, ellas son difíciles de reconocer y son consideradas como situaciones normales. La normalización de este Régimen de Género fue implantada en la sociedad a través de la historia por los diversos agentes socializadores, tales como la familia, el estado, la iglesia, la escuela; y más recientemente por el deporte, siendo esa situación observada a través de la baja participación deportiva de la mujer y una menor representación femenina en las estructuras administrativas deportivas.

Después de analizar las posibles causas de la baja participación femenina en los puestos de gobernanza puede observarse que todas parecen tener un componente en común, el cual es el concepto de hábito o “Habitus” imperante en la sociedad chilena; el cual puede ser observado en el hecho de escoger solamente a los hombres para los puestos más importantes de la dirección en el deporte y de la sociedad en general. Pierre Bourdieu (1989, p.61) indica que el Habitus es un conjunto de principios o esquemas de formas de pensar, actuar y sentir propios de una determinada posición en la estructura social.

“El Habitus como indica la palabra, es un conocimiento adquirido y también un haber, un capital o Habitus, la hexis, indica la disposición incorporada, casi postural” (BOURDIEU, 1989, p.61).

Martínez (2017) indica que el Habitus es producido por la estructura social (posición de agente según sus recursos materiales y simbólicos) y produce prácticas sociales estructuradas; siendo el Habitus un conjunto de disposiciones por las cuales los individuos producen y reproducen la estructura social existente. La presencia e influencia de un Habitus de excluir a las mujeres de los puestos de liderazgo del deporte, así como de los puestos de liderazgo de la sociedad chilena en general; va a ser analizada más adelante.

Es posible dilucidar los factores que impiden o dificultan la participación de las mujeres en la dirección del deporte, lo que puede ser observado en las bajas cifras de participación femenina en la gobernanza deportiva de las federaciones chilenas. Teniendo en cuenta que las mujeres representan el 51,1% de la población del país¹⁶, es evidente la presencia de un problema de falta de representación para más de la mitad de los habitantes del país.

La inclusión de las mujeres en los puestos de gobernanza del deporte no es importante solamente por una situación de igualdad de representación; también puede contribuir con mejorar significativamente la gestión de las organizaciones deportivas al contribuir con una mirada diferente, aportando puntos de vista distintos a los de los hombres.

3.5.- BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN POSICIONES DE GOBERNANZA EN EL DEPORTE.

Diversos estudios sobre la inclusión de las mujeres en cargos de gobernanza (Catalust, 2004; González, 2015; Adriaanse, 2016; Pfister, 2006) fueron realizados en el área de los negocios, los cuales destacan los efectos positivos de la diversidad de género dentro de las organizaciones, la exploración del talento y los beneficios económico. En la organización Catalyst (2004) observo la existencia de una conexión entre los diversos géneros y sus resultados financieros, donde las empresas con mejores resultados económicos coincidentemente tuvieron también más mujeres en los equipos de gestión. Según González (2015), en su trabajo sobre el Techo de Cristal y administración de empresas, ella indica que hay una fuerte correlación entre los países con menores diferencias de género y los económicamente más competitivos. También indica que las empresas con mayor porcentaje de mujeres, especialmente dentro de la directiva, tienen un 34% de mejoras en sus retornos financieros.

¹⁶ Instituto Nacional de Estadística (INE) de Chile. Disponible en: <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>>. Consultado el 22 de noviembre de 2020.

Uno de los argumentos presentados para hablar de la inclusión de las mujeres en los cargos de gobernanza en el deporte es el principio democrático; siendo importante su inclusión para aumentar el talento disponible al momento de realizar la selección de los cargos de liderazgo (Branson, 2007). En una investigación sobre mujeres en los cargos de dirección corporativa en las organizaciones deportivas, Terjesen (2009) descubrió que la gobernanza corporativa mejoró cuando las mujeres fueron nominadas en las juntas directivas puesto que contribuyeron en los aspectos importantes como el talento y como actores representativos previamente excluidos. Terjesen explicó que la diversidad de género en las juntas contribuye con un gobierno corporativo más efectivo de dos maneras: a través de la interacción individual y a través de una variedad de procesos de la junta.

“Las mujeres contribuían con habilidades, conocimientos y experiencias únicos para la junta, incluyendo una voz diferente en las discusiones y en la toma de decisiones. Además, las juntas con tres o más mujeres fueron significativamente más activas en la promoción de medidas de desempeño no financieras, tales como la satisfacción de los clientes y empleados (...) Así como también consideraban medidas de innovación y responsabilidad social corporativa” (Terjesen, 2009).

Además de mejorar la gestión de las organizaciones deportivas, otros beneficios de la gobernanza con equilibrio de género incluyen aspectos tales como el desarrollo de equipos de liderazgo más creativos, democráticos y con visión de futuro (Woman in Sport, 2015). Las mujeres contribuyen con el aporte de perspectivas o ideas nuevas y diferentes para el consejo directivo, mejorando así la atmósfera de las reuniones (Pfister, 2010), transformándose también en modelos femeninos para otras mujeres, lo que se traduce en un efecto de goteo para que más mujeres se interesen en trabajar en el deporte (Acosta y Carpenter, 2014).

Kanter (1977) indica que cuanto mayor es la asimetría de un grupo, mayor es la visibilidad de la minoría y mayor el énfasis en las diferencias de género. Los miembros de los grupos mayoritarios tienden a exagerar las formas en que las minorías difieren de ellas, desarrollándose barreras entre sus grupos y dichas minorías con la finalidad de proteger sus costumbres. Esas mayorías tienen a juzgar

a las minorías sobre la base de los estereotipos sociales y verlas como representantes simbólicos de su grupo social. Contrariamente cuando se tiene un grupo equilibrado en que las proporciones de los grupos sociales están entre el 40 y el 60%, el uso de los estereotipos y la imposición de los límites para dicho grupo tiende a ser menor. Se puede entender que, existiendo un número reducido de mujeres en una junta directiva, su presencia es percibida como un agente meramente simbólico y sus opiniones son poco valoradas por el resto de los directivos perdiéndose así opiniones e ideas, las cuales podrían ser un importante aporte a la gestión de la organización. En su investigación, Joecks et al. (2013) indicó que es necesario que un grupo minoritario debe tener como mínimo un 30% de representación en una junta directiva para lograr que su presencia influya en las decisiones de dicha junta directiva; puesto que, de no alcanzar ese porcentaje de participación, no tendrían una influencia significativa y su presencia pasaría a ser meramente decorativa.

4.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Las entrevistas fueron diseñadas mediante el establecimiento de las cinco dimensiones de análisis; las cuales son:

CUADRO 5: DIMENSIONES DE LA ENTREVISTA.

N° de la dimensión	Dimensión
1	Experiencia deportiva (Como deportista) y su relación con el cargo directivo.
2	Experiencia dirigenal em cargos directivos.
3	Elementos facilitadores y barreras para el acceso a los cargos directivos.
4	Elementos que favorecen o dificultan la participación em la toma de decisiones em los puestos de gobernanza.
5	Percepción sobre a participación femenina em los puestos directivos.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las entrevistas fue realizado a través del establecimiento de cinco categorías de análisis con base en las dimensiones señaladas anteriormente; las cuales son:

CUADRO 6: CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

N° de la categoría de analice	Categorías
1	Percepción sobre la actividad dirigencial.
2	Barreras para el acceso y participación en cargos directivos.
3	Facilitadores para el acceso y participación en cargos directivos.
4	Estrategias y propuestas para el acceso y participación em cargos directivos.
5	Percepción sobre la participación femenina en la dirección deportiva.

Fuente: Elaboración propia.

4.1- PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD DIRIGENCIAL.

Al ser consultadas las entrevistadas sobre su percepción acerca de la actividad dirigencial que realizan o han realizado, cinco dirigentes señalan se sentían satisfechas con su gestión durante su participación en la directiva de su respectiva federación, puesto que consideraban que habían podido cumplir con la mayoría de los objetivos que se habían propuesto al momento de acceder al cargo. Una de las entrevistadas se manifestó como insatisfecha con su experiencia al participar como dirigente de su respectiva Federación, puesto que en todo momento encontró resistencia de parte de otros miembros de la directiva para ejercer sus funciones.

“Creo que hoy día me siento afortunada de estar en el cargo que estoy (...). Entonces para mí como experiencia ha sido tremenda, muy grata”.
Entrevista N°1.

“Yo siento que no me he desarrollado como dirigente dentro de la federación (...) la verdad es que yo estuve 1 año muy comprometida yendo a las reuniones y luego de 1 año me fui muy decepcionada de la situación por esto que estoy comentando, porque había muy poca participación en la toma de decisiones (...) me siento completamente frustrada porque no se dio el espacio”. Entrevista N°2.

Al momento de ser consultadas sobre cuales sienten que han sido o fueron sus principales logros como dirigentes deportivos; a nivel general cinco de las entrevistadas señalan o consideran que uno de sus principales logros fue el convertirse en un referente para otras mujeres que aspiraran también a convertirse en

dirigentes deportivos, ya sea a nivel local o de la respectiva federación. De igual forma, tres de las entrevistadas sentían que, de alguna forma con su paso por su respectiva federación contribuyeron a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres tanto a nivel de la participación deportiva como en la participación dirigencial.

“Que vean también en mí que vean un estímulo y una motivación para poder decidirse y no tener miedo de ocupar un cargo que es, entre comillas, del mundo masculino”. Entrevista N°1.

“No estoy segura si yo fui la primera, creo que fui la primera “de verdad”, porque creo que había otras mujeres de las directivas locales que eran “de cartón”, que eran “para firmar”; como que la primera que se hizo cargo en serio de una asociación fui yo acá a nivel nacional. Y cuando empecé yo aparecieron más, como que se atrevieron, no sé. Yo creo que el que haya presencia hace que haya aumento, porque “a mira, también hay”, “a mira, ¿por qué no?”.”. Entrevista N°6.

CUADRO 7: PERCEPCIÓN SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE LIDERAZGO DEPORTIVO

Código más recurrente	N° de respuestas
Satisfecha con su trabajo como dirigente	5
Volverse un referente para otras mujeres	5
Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres	3

Fuente: Elaboración propia.

4.2.- BARRERAS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.

Una de las principales barreras para el acceso a la participación en cargos directivos en que las seis entrevistadas coinciden es que consideran que el ambiente laboral dentro de la federación se encuentra “masculinizado”, ya sea porque son las únicas mujeres integrantes de la directiva o porque tienen constantes diferencias de opinión o “roces” con otros miembros de la directiva. Así mismo, cuatro de ellas indican que los demás miembros de la directiva eran o son hombres de avanzada

edad; por lo que la diferencia generacional puede ser un factor que influya en la forma en que se relacionan los integrantes masculinos con las mujeres dirigentes.

“Sí, completamente. Porque finalmente son 3 hombres los que finalmente toman las decisiones, independiente si incorporan mujeres o no”. Entrevista N°2.

“Sí he sentido una diferencia de edad, pero no por ser mujer; a lo mejor se confunden, puede ser que se confundan también, pero yo lo pensé y fue una preocupación para mi saber que iba a ser la única mujer en un grupo con 4 hombres adultos”. Entrevista N°6.

Otro elemento importante que las dirigentes señalan como una barrera para acceder y participar de los cargos directivos en las respectivas federaciones es el sentimiento de ser menospreciadas o cuestionadas como dirigentes por el hecho de ser mujeres; puesto que a su juicio constantemente se les señaló que existían diferencias entre hombres y mujeres al momento de resolver diferentes situaciones.

“Si uno tiene carácter, es mañosa, es tincada, nunca es porque uno tenga un punto de vista que sea valedero; y yo con respeto y con mucha tranquilidad hice valer mis puntos de vista”. Entrevista N°5.

“Si hablamos de lo básico, que a veces es sin mala intención, pero por ejemplo el “tan seria”, “cuando se ríe se ve más linda” o que en el fondo el atributo principal que tenga la mujer dentro de una agrupación es que además tiene que verse bien y como que tiene que ser feliz (...). O también en su defecto es que constantemente se le está cuestionando si lo hace bien o no, porque “es mujer y la mujer llora” y “la mujer se pone histérica” y “la mujer tiene hijos”, “¿va a poder hacer todo?”, “¿y cómo va a viajar?”; yo no tengo hijos, pero el día que los tenga me van a preguntar con quién se queda mi hijo, “¿Y quién lo va a cuidar?”; pero si mi marido viajara, nadie le pregunta quién los va a cuidar porque se asume que lo voy a cuidar yo”? Entrevista N°6.

Cuatro de las entrevistadas también señalan que de alguna sufrieron tratos despectivos de parte de los demás miembros de la directiva por el hecho de ser mujeres. Estos tratos despectivos hacían referencia principalmente a su carácter o al hecho de cuestionar su capacidad de trabajo o de viajar a eventos deportivos por ser madres; o al hecho de ser confrontadas directamente por dirigentes masculinos por el simple hecho de ser mujeres y no estar de acuerdo con ellos.

“Cuando supieron de las elecciones, por ejemplo, me preguntaron 2 veces ¿Cómo yo iba a compatibilizar la maternidad con mi cargo? Y además con el trabajo, y era casi imposible con 3 niñas. Entonces a mí en un principio me impactó esa pregunta porque te ven como que te merman inmediatamente por ser mamá, entonces te cuestionan tus tiempos, tus capacidades y tu organización”. Entrevista N°1.

“Por lo tanto, si involucra viajes, si involucra salidas; van a preguntar “¿Con quién vas a dejar a los niños?”, si hay de por medio, o si “¿Puedes salir?”, o si “¿No tienes problemas?”, etc. Entonces, creo que esos son los desafíos que hay que romper, porque finalmente uno presentando un curriculum en el que tiene experiencia o en el que ha trabajado en distintas áreas en el deporte, debería bastar como evidencia de que una persona puede estar capacitada para el cargo”. Entrevista N°2.

Otro elemento obstaculizador que cuatro de las entrevistadas señalan fue el hecho de que sus decisiones fueran constantemente cuestionadas por miembros masculinos de la directiva de la federación o por directivos de organismos internacionales; razón por la cual en varias oportunidades debieron hacer respetar su posición y su cargo frente a estos cuestionamientos, lo que tuvo como consecuencia el que constantemente debieran validarse sus propuestas o decisiones frente a estos cuestionamientos.

“Sí, y ahora que estamos en elecciones nuevamente lo tuve que hacer. Dice que la secretaria que estoy yo incluso por sobre el presidente y mandar las citaciones a las reuniones asamblea, recordarle al gerente que todo me lo tiene que mandar a mí y que soy yo la que lo tiene que firmar; se lo mandé en una carta hace pocos días con el artículo, le copié el artículo con mis obligaciones”. Entrevista N°5.

“Sí en IND, en que le preguntan a mi marido ciertas decisiones que me corresponden a mí, siendo que yo soy la presidenta no él; y he tenido que aclarar eso, he tenido que ponerme pesada, he tenido que levantar la voz, he tenido que enojarme para que cambien esa actitud”. Entrevista N°6.

Cabe destacar que en este dominio todas las entrevistadas señalan que existen o existieron situaciones extra dirigenciales que dificultan o dificultaron su trabajo y que ellas destacan como importantes; particularmente cuatro de ellas señalan que las decisiones de la directiva se encontraban concentradas en grupos de poder y cuatro de ellas señalaron que las juntas directivas de sus respectivas federaciones eran integradas por dirigentes varones de avanzada edad. Dentro de esta misma línea, tres de las entrevistadas señalan que en algún momento se sintieron que tanto ellas o sus opiniones fueron menospreciadas por el hecho de ser mujeres.

“Cuando supieron de las elecciones, por ejemplo, me preguntaron 2 veces ¿Cómo yo iba a compatibilizar la maternidad con mi cargo? Y además con el trabajo, y era casi imposible con 3 niñas. Entonces a mí en un principio me impactó esa pregunta porque te ven como que te merman inmediatamente por ser mamá, entonces te cuestionan tus tiempos, tus capacidades y tu organización”. Entrevista N°1.

“Qué se duda mucho de las capacidades de las mujeres, siempre se piensa en un hombre sobre todo acá en Chile. De hecho, las mujeres, yo siempre digo “bueno, me junto con las mujeres”. Nosotras las mujeres no pasamos del puesto de secretaria, es muy difícil que, en una federación, en Chile por lo menos, haya una mujer presidente; pero cuando estuve en Lima con las demás mujeres de Latinoamérica, no había en ningún país Sudamericano una mujer, escasamente llegaban a secretarias”. Entrevista N°5.

CUADRO 8: BARRERAS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.

Código más recurrente	N° de respuestas
La directiva se encuentra "Masculinizada"	6
La directiva está compuesta por hombres "mayores"	4
Menospreciada por ser mujer	5
Tratos despectivos por su condición de mujer	4
Cuestionamientos sobre su trabajo como dirigente por su condición de mujer	4
Decisiones concentradas em grupos de poder dentro de las juntas directivas.	4

Fuente: Elaboración propia.

4.3.- FACILITADORES PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.

Uno de los elementos que destacan las entrevistadas como un factor facilitador importante para el acceso a los cargos directivos es el hecho de haber sido deportista, puesto cuatro de las entrevistadas señalan que son o fueron deportistas de la disciplina deportiva en la que fueron dirigentes, mientras que dos de ellas señalan que es importante el tener experiencia deportiva y tres de ellas indican que cuentan con dicha experiencia como una herramienta que les permite realizar observaciones desde el punto de vista de los deportistas. Sólo dos de ellas indican que no fueron deportistas de la disciplina; siendo estas dos las mismas dirigentes las cuales señalan que no consideran importante o relevante el tener experiencia deportiva para ser un buen dirigente.

"Pero sí creo que es gatillante haber sido deportista o en su defecto, hasta el día de hoy estar en los campeonatos porque te hace conocer el medio, te hacer ser parte de lo que tu hoy día estas liderando, eso te da otra sintonía, como dirigente te da otra sintonía, logras llegar de una manera a tus asociados". Entrevista N°1.

"De todas maneras, te da otra perspectiva; incluso de otro deporte, o sea, si yo hubiera practicado un deporte desde chica; a lo mejor, aunque hubiera estado en la federación de otro deporte, te sirve un montón la perspectiva del deportista, y si no en el mismo deporte, mejor todavía". Entrevista N°3.

“Sí, yo creo que sí. No creo que sea indispensable, pero creo que es importante por un tema de empatía. Cuando uno está a cargo de las cosas, no puede decir que “sí” a todo; hay que distinguir entre lo importante y lo urgente (...). Pero también pasa que, al tener la perspectiva del deportista, incluso ni siquiera porque yo lo vea así, sino que como todavía soy deportista; los deportistas me hablan, entonces tengo información directa; en que me preguntan cosas, me dicen cosas que quizás si yo no fuera deportista, no me las dirían porque no habría esa confianza o ese contacto de tú a tú, esa horizontalidad. Un día me estaba dando cuenta de que quizás en mi cabeza puedo tener una idea súper brillante de cómo mejorar el deporte, pero si yo le pregunto al deportista o yo siendo deportista sé que eso no es tan urgente, a lo mejor es importante, pero no es urgente. Entonces yo creo que ahí si es bastante útil, pero no creo que sea indispensable, pero sí muy útil”. Entrevista N°6.

Un elemento que podría ser considerado como un facilitador para el acceso y la participación de las entrevistadas es la existencia de problemas administrativos dentro de las federaciones deportivas. Dentro de las entrevistas, cinco de las dirigentes señalaron que su inicio como dirigentes deportivos dentro de su respectiva federación se originó por problemas administrativos existentes dentro de las mismas; siendo dichos problemas de tipo administrativo, legal o económico. Frente a estos problemas ellas indican que, por su destacado trabajo a nivel de las asociaciones locales fueron invitadas a participar de las diferentes directivas de cada federación.

“En ese intertanto conozco de varios problemas que estaban ocurriendo en la Federación acá en Santiago (...), me hace presente que, por amistades directas con otras personas de aquí de Santiago, que eran parte de la Federación, estaban habiendo ciertos inconvenientes más o menos graves, complicados”. Entrevista N°4.

“Me di cuenta que la asociación no tenía nada, no tenían implementación, no tenían recursos para viajar y del club donde yo estaba como Master me llamaron para que fuera a representar a ese club; y volví siendo la secretaria de la asociación, fui a una reunión y volví siendo la secretaria (...) volví el 2017 porque otra vez la asociación estaba con problemas, tenía una deuda de proyectos mal rendidos de 13 millones de pesos; y ahí tome de nuevo esto y ya voy a cumplir 4 años frente a la asociación”. Entrevista N°5.

“Fue por un tema de desorden, por así decirlo; hubo ahí un problema de cambio de directiva, gente que llevaba mucho tiempo en la directiva y que no quería soltar por así decirlo el puesto, y hubo una elección bastante controversial y de hecho la perdimos, por así decirlo; se mantuvo la misma persona, y por el tema de mi formación yo me puse a revisar y me di cuenta de que estaba súper viciado el tema de la elección de directiva; de hecho, desde las bases, desde la anotación de los socios, de los miembros de los clubes, estaba mal hecho; más que el que hubiera un vicio de mala intención, estaba mal hecho y nadie se había dado cuenta. (...). De hecho, fue un proceso como súper largo, empecé el 2010 y termine de regularizar la directiva el 2017; con forme iba arreglando una cosa me encontraba con otra y con otra y con otra”. Entrevista N°6.

Otro factor facilitador destacado por las dirigentes entrevistadas es la familia, cuya influencia se señala como importante tanto al momento de iniciarse en la actividad deportiva a nivel participativo o directiva; principalmente al momento de enfrentar situaciones complejas. De las entrevistadas, cinco señalan que su llegada al deporte se produjo a través de un familiar, siendo uno o ambos padres o por la participación de un hijo o hija en la disciplina; sólo una entrevistada señaló de que su llegada al deporte fue a través de un entrenador.

“Mis padres, ambos practicaban el deporte”. Entrevista N°1.

“En el colegio de mi hermano fueron en algún momento a mostrar este taller, mi hermano es menor que yo; él tenía 10 años en ese momento y nos fuimos acercado de a poco como familia”. Entrevista N°2.

“...básicamente llegué a través de mi hijo; no tengo una tradición de (deporte) para atrás o que yo practicara, de hecho, a través de él hemos empezado a practicar nosotros mi marido y yo de forma recreativa, pero él se inició en ese deporte”. Entrevista N°3.

“Comenzó el año 2014 a raíz de que mi hijo menor por razones de salud le recomiendan buscar una actividad física, hacer un deporte que trabajara el cerebro de forma holística y dentro de esa lista que le recomienda la doctora estaba ...; y como él tenía una compañera que hacía ..., lo invitó y él empezó a practicar ahí”. Entrevista N°4.

“Cuando yo era niña mi padre nos llevaba a todos a hacer deportes, jugaba basquetbol, pero no me hallaba mucho en el equipo; me gustaba más en solitario. Entonces descubrí el ..., pero yo no tenía buena salud, mis hermanas sí competían también, éramos 4 y me gustó y empecé a competir, pero a nivel regional, no tan destacada por el problema de salud que tenía. Y luego volví a competir por la universidad un tiempo y me fui, bueno, a trabajar después de los estudios y volví a los Master; pero en ese internando llevé a mi sobrina a practicar”. Entrevista N°5.

Cinco de las dirigentes destacan como importante el apoyo familiar, siendo este un apoyo emocional o moral consistente en estímulos verbales o simbólicos al momento de postular o ejercer un rol en un cargo directivo; y un apoyo efectivo, el cual se traduce en acciones de parte de su círculo familiar que las dirigentes indican que han recibido durante el tiempo en el que ejercieron sus cargos.

“Entonces en sí la familia te ayuda a organizar las cosas familiares, que tú puedas tener tiempo, no sé, si tengo esta reunión el papá de las niñas se queda con ellas; en fin, todos apoyan de alguna otra manera para que yo pueda estar la mayor cantidad posible”. Entrevista N°1.

“No he tenido ningún problema de mi familia que diga que le dedico más tiempo a u otra cosa, pero tiene que ver con la forma que tenemos como familia de ver la vida también, de que no tenemos como los rasgos de trabajo doméstico establecidos que no sé, la mujer es la que cocina y que cuida a los hijos, que se queda en la casa, que también es súper importante. Tenemos hijos grandes, adolescentes, entonces tampoco tenemos el problema de con quién se queda, del tiempo; entonces la verdad que ningún problema”. Entrevista N°3.

Otro elemento facilitador suma importancia es el poseer conocimientos laborales y/o profesionales anexos a la administración deportiva y que provienen de sus profesiones o actividades laborales; los cuales les entregan herramientas muy útiles que normalmente pueden aplicar en los cargos directivos que ejercen. Cinco de las entrevistadas señalan como muy importante el poseer estos conocimientos para complementar su trabajo como dirigentes.

“Me he preparado, además tengo una formación legal y tenía muy claro el rol que tenía que desempeñar y creo que hasta aquí lo he hecho valer perfectamente”. Entrevista N°4.

“Yo estude administración de empresas en la universidad del Biobío, solucionamos ese problema, conseguimos los recursos que faltaban, pagamos y empezamos a hacer proyectos”. Entrevista N°5.

Finalmente, Cinco de las entrevistadas señalan como un elemento facilitador fundamental para la toma de decisiones en puestos directivos la fuerza de carácter que ellas poseen al momento de plantearse frente a los demás dirigentes o de defender sus acciones. Estas entrevistadas explican o dejan entre ver que son mujeres que tienen un carácter “fuerte” y son capaces de responder o hacer respetar tanto sus decisiones y su cargo cuando las situaciones así lo requieren.

“La verdad es que igual tengo una personalidad súper fuerte, entonces las personas codifican bien y saben con quién puede también golpear más la mesa, pero la verdad creo que tenemos una relación de bastante respeto dentro del directorio”. Entrevista N°3.

“No, pero yo creo que también tiene que ver con mi personalidad; porque yo dejé las cosas claras de un principio de cuando me invitaron a participar de la directiva, yo les pregunté “¿están seguros?”, “¿saben con quién están tratando?”, “me conocen de chica”; saben con quién están tratando”. Entrevista N°6.

CUADRO 9: FACILITADORES PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.

Código más recurrente	N° de respuestas
Tener experiencia como deportista de la disciplina deportiva	4
No considera importante tener experiencia como deportista	2
Problemas administrativos dentro de la federación	5
Llegada al deporte a través de un familiar	5
Llegada al deporte a través de otros factores	1
Importancia de contar con el apoyo familiar	5
Contar con conocimientos laborales o profesionales	5
Fuerza de carácter de la dirigente	5

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.- ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.

Las entrevistadas fueron consultadas acerca de estrategias o acciones que a su juicio permitirían mejorar el acceso a cargos directivos y a sí mismo desarrollar sus funciones adecuadamente en las federaciones. Uno de los aspectos más destacados es la necesidad de generar un cambio cultural y educativo en la sociedad, y en particular en los dirigentes masculinos.

“Yo creo en la necesidad de un cambio de mentalidad en la sociedad, porque esto no es algo que veamos sólo en el deporte; es en general. La mujer ha estado ahí, “pegando codazos” para ser visualizadas, el deporte también estuvo y todavía lo está (...), entonces es un poco de cambiar la mentalidad de todos y empezar a tener un poco de mayor visión; principalmente en los hombres. Tengo la esperanza puesta en las futuras generaciones”. Entrevista N°2.

“Los hombres también tienen que aprender a trabajar con las mujeres. Yo creo que la gente más joven eso lo está aprendiendo ahora, ya que lo tienen como más asimilado”. Entrevista N°5.

“Esto tiene que ser sobre todo con mucha educación y de largo tiempo (...), tienes que trabajar preferentemente con los hombres para que entiendan y empaticen con la realidad de las mujeres”. Entrevista N°4.

Continuando con la idea anterior, otra estrategia planteada por las entrevistadas es la promoción de la educación y cultura en aspectos de género al interior de las federaciones, y en el deporte en general, esto significa educar en aspectos asociados al respeto, equidad e igualdad.

“¿Por qué esta organización de 54 federaciones nacionales que tiene el COCH, sólo hay 3 mujeres presidentes?”, “¿Son menos capaces que nosotros los hombres?”, “¿por qué son menos?”. Esa pregunta a veces es bueno que los hombres se la hagan y se la contesten ellos mismos, porque no es un problema de capacidad, no es problema de interés; el problema son los obstáculos que tenemos que enfrentar para estar en igualdad de condiciones frente a la misma propuesta”. Entrevista N°4.

“Hay que partir por el tema de educar en equidad, la igualdad de oportunidades al interior de la federación, partiendo de esa base, se siente que en la federación las mujeres no son discriminadas”. Entrevista N°6.

Otra de las sugerencias que entregan las dirigentes entrevistadas hace referencia a la adopción de cuotas de género sobre la participación en cargos directivos, las cuales deberían estar incorporadas en las normativas y estatutos de las federaciones.

“Es necesario aumentar la cuota de dirigentes mujeres a un 50/50 o un 60/40. Yo creo que puede haber una cuota desde la legalidad. Efectivamente dejarlo como una política pública, instaurarlo como algo legal dentro de las federaciones; la participación sí o sí de mujeres para que sea algo reglamentado y no como algo optativo”. Entrevista N°2.

Las entrevistadas también señalan que las capacitaciones en gestión deportiva representan una importante estrategia, ya que las empodera y las prepara para asumir cargos de responsabilidad en las organizaciones; entregándoles herramientas muy útiles que utilizan posteriormente al momento de desempeñarse en sus cargos.

“Todo lo que se está haciendo ahora, cursos de liderazgo femenino y de gestión, de entregar herramientas, de capacitarnos, son muy buenos y además invita a las mujeres a participar”. Entrevista N°4.

“Yo tomé una capacitación que la dicta la Universidad de Concepción en conjunto con el IND y el MINDEP que es para dirigentes deportivos. Tengo esa certificación de dirigente deportivo, ahí te enseñan cosas que no tenía por qué saberlas por mucho que te digan “a, pero tú eres abogada, tú sabes”; en realidad no porque las cosas que son de administración pública son especialísimas; es única y lo que se dice ahí se hace”. Entrevista N°6.

CUADRO 10: ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR EL ACCESO Y LA PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS.

Código más recurrente	N° de respuestas
Fomentar la igualdad de participación entre hombres y mujeres	4
Educar a los hombres para fomentar la participación femenina	3
Aumentar la participación femenina a través de cuotas de género	2
Capacitaciones em Gestión deportiva	5

Fuente: Elaboración propia.

4.5.- PERCEPCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA DIRECCIÓN DEPORTIVA.

Según informan las entrevistadas, uno de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres dirigentes antes y durante su gestión se debe a las ideas preconcebidas que hombres y mujeres tienen sobre las funciones o roles que cada uno cumple dentro de la sociedad; influenciados en gran medida por los estereotipos de género que imperan actualmente en la sociedad chilena.

“Pero la mujer no solamente necesita a lo mejor un recurso formal educativo, si además un recurso de sus características personales; entonces, si les hablas muy suave, eres muy suave, si les hablas muy cortado, eres mandona, entonces no hay términos medios en ese aspecto”. Entrevista N°3.

“Y la verdad es que es como el estereotipo de género un poco como el obstáculo más grande que uno tiene que sortear y obviamente el rol que se espera que uno cumpla dentro de la sociedad y dentro de tu familia”. Entrevista N°4.

“Las mujeres somos súper culposas cuando no podemos desarrollar coherentemente o como nos enseñaron a que tenía que ser el rol femenino dentro del hogar”. Entrevista N°5.

Las entrevistadas concuerdan también en que se hace necesario el desarrollo de políticas públicas que contribuyan a fomentar la participación femenina en la dirección del deporte; tal y como se han venido realizando en otras áreas de la sociedad chilena.

“Hay que partir por el tema de la equidad la igualdad de oportunidades, partiendo de esa base. Si yo puedo trabajar tranquila y puedo ganar el sueldo que corresponde por mi trabajo, puedo dedicar tiempo libre a cosas que me interesen y sean un aporte, en este caso, a nivel nacional por el tema de una federación o una asociación cualquiera”. Entrevista N°6.

Finalmente, las dirigentes indican también la necesidad de generar mayores instancias de capacitación en gestión deportiva para dirigentes femeninos; con el fin de entregar mayores herramientas a las mujeres dirigentes y prepararlas de mejor manera para asumir cargos directivos en organizaciones deportivas.

“Es vital tener una capacitación para ejercer de mejor forma y contribuir de la mejor manera con tu cargo, porque si no pasas sin pena ni gloria”. Entrevista N°1.

“Que las mujeres, todo lo que se está haciendo ahora, cursos de liderazgo femenino, de entregarles herramientas, de capacitarnos. En eso ha habido grandes cambios con el Comité Olímpico, el IND que empareja un poco la cancha con las mujeres; no importa que grado de educación tengan, pero los cursos dirigenciales son muy buenos y además invitar a las mujeres a participar”. Entrevista N°5.

CUADRO 11: PERCEPCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA DIRECCIÓN DEPORTIVA.

Código más recurrente	N° de respuestas
Estereotipo de género	4
Políticas públicas que fomenten la participación femenina	4
Importancia de generar mayores instancias de capacitación em Gestión deportiva	4

Fuente: Elaboración propia.

5.- DISCUSIÓN.

Las dirigentes entrevistadas señalan la existencia de problemas administrativos dentro de sus respectivas federaciones deportivas; indicando que estos problemas administrativos fueron una especie de oportunidad para acceder a las directivas de sus respectivas federaciones a través de elecciones. Todas las entrevistadas señalan que en sus federaciones existieron o existen problemas de tipo administrativo; sean estos a nivel de gestión o de rendición de cuentas de los recursos económicos utilizados por la federación en un período específico de tiempo. Estas deficiencias parecen ser recurrentes en muchas federaciones deportivas chilenas, esto debido a muchas situaciones acontecidas a lo largo de los años y que cada cierto tiempo son denunciadas a través de investigaciones periódicas¹⁷¹⁸. En su investigación, Serra (2016)¹⁹ afirma que los principales problemas que se identifican al interior de las federaciones deportivas chilenas tienen que ver con prácticas deportivas centralizadas en Santiago, falta de transparencia sobre las licitaciones, conflictos de interés de los dirigentes, problemas con los planes de desarrollo de cada deporte y mala utilización de los recursos económicos. Si bien parece evidente la existencia de problemas de gestión en algunas federaciones deportivas; el impacto que provoca esta situación en la elección de nuevos dirigentes deportivos con características personales y/o profesionales distintas a las tradicionales, debe ser motivo de un análisis más profundo.

Las dirigentes también indican que de manera recurrente reciben cuestionamientos o críticas sobre sus decisiones, o sus opiniones son regularmente cuestionadas o menospreciadas por sus pares a pesar de contar con conocimientos en el área de la gestión deportiva o de tener conocimientos técnicos – profesionales que las facultan para cumplir con sus funciones de forma correcta; viéndose obligadas

¹⁷ Poertilla, C. Estudio revela los problemas y deficiencias de las federaciones deportivas chilenas. **Diario La Tercera**, Diario digital, 19 de noviembre de 2016. Disponible en: <https://www.latercera.com/noticia/estudio-revela-los-problemas-deficiencias-las-federaciones-deportivas-chilenas/>. Consultado el 9 de septiembre de 2021.

¹⁸ Leal, I. El carrusel sin fin de las federaciones. **Diario La Tercera**, Diario digital, 3 de junio de 2020. Disponible en: <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/el-carrusel-sin-fin-de-las-federaciones-bloqueadas/3VLXGVQTKZAG3E3IUXQ5Z6TUUY/>. Consultado el 9 de septiembre de 2021.

¹⁹ Serra, F. (2016). **Institucionalidad deportiva en Chile. Las Federaciones deportivas y el caso del Tenis**. Disponible en < <http://cpp.unab.cl/wp-content/uploads/2019/02/INSTITUCIONALIDAD-DEPORTIVA-EN-CHILE3-1-1-comprimido.pdf>>. Consultado el 12 de septiembre de 2021.

a validar permanentemente sus decisiones frente a los demás directivos, quienes al criticarlas con comentarios como “Eres mañosa” o “Eres bruja”, cuestionan de alguna forma sus capacidades sin tener necesariamente una base lógica o debidamente fundamentada. Estos cuestionamientos emanados de los directivos masculinos de forma consciente o inconsciente parecen corresponder a lo que Bourdieu (2000) llama “Violencia Simbólica”; puesto que, a juicio de las entrevistadas, esta situación ocurre únicamente debido a su condición de mujeres; mientras que, en el caso de los dirigentes varones, ellos no reciben los mismos tipos de cuestionamientos. Este cuestionamiento que señalan recibir las dirigentes podría deberse a que de alguna forma las mujeres no encajan en la imagen colectiva que se tiene de un gestor eficiente; la cual es descrita por Fondas (1997) quien señala que el estereotipo del gestor eficiente es la de un hombre que carece de emociones, actúa agresivamente, es siempre competitivo, etc.; mientras que según Burgess y Borgia (1999) las características de la mujer son todo lo contrario, destacándose la afectividad, el cariño la gentileza, etc. Esto tiene que ver con la forma en que la sociedad tiende a asociar las características de los líderes con las características masculinas, tal como lo indica Bourdieu (2000); por lo que pareciera que estas ideas sobre las características que deben tener de los líderes se encuentra implantada de forma inconsciente en la sociedad chilena.

Las entrevistadas también señalan que la falta de tiempo para cumplir con sus obligaciones familiares contribuye a generar prejuicios sobre el liderazgo y capacidad femenina en el “mundo” directivo (Hinojosa-Alcalde et. al., 2018), lo que da como resultado que existan pocas mujeres que se interesen por participar de la dirección deportiva, así como una baja participación femenina en los puestos de liderazgo deportivo; además de que aquellos puestos que ocupan sean los que tienen menor poder de decisión dentro de la junta directiva. Según Moragas (2014) estas dificultades podrían ser producto de un estereotipo de género que parece imperar en la sociedad chilena, de acuerdo con la prescripción asociada al género femenino en particular y a los comportamientos que se le asocian; donde los roles familiares dificultarían desarrollar otro tipo de actividades que no sean las del hogar. En este sentido, se podría indicar también la presencia de un Habito o “Habitus” (Bourdieu, 2000) en la sociedad chilena acerca de los roles que deben cumplir hombres y

mujeres; lo que tendría directa relación con la presencia de un “Régimen de Género” (Connell, 2009), el cual puede verse reflejado en las respuestas de las entrevistadas.

Martínez (2017) indica que el Habitus es producido por la estructura social, generando prácticas sociales estructuradas; además el sociólogo Pierre Bourdieu (2000) indica que existen agentes socializadores (familia, iglesia, estado y la escuela) que contribuyen a delimitar el papel de la mujer dentro de la sociedad indicando que las actividades importantes o de honor son reservadas para los hombres, mientras que las actividades menos importantes quedan reservadas para las mujeres; pudiendo ser en base a estos estereotipos de género impuestos mediante agentes socializadores los que sugestionan o influyen de forma consciente o inconsciente en las elecciones de hombres para los puestos directivos más importantes.

Como plantea Bourdieu, las actividades más importantes dentro de la sociedad son asignadas a los hombres; pudiendo apreciarse esta situación en lo descrito por las dirigentes entrevistadas, quienes señalan que la composición de las cúpulas directivas de sus federaciones están compuestas en su mayoría por hombres de avanzada edad, situación que se repite en el resto de las directivas de las federaciones chilenas. El hecho de que en las directivas que normalmente constan de cinco o seis integrantes, sólo uno de esos integrantes sea mujer; las convierte en una minoría sin representatividad dentro de la directiva de la federación, puesto que no lograrían el porcentaje mínimo del 30% de participación para incidir en las decisiones de la directiva (Kanter, 1977; Adriansee, 2016; Torchia et al., 2011; Joecks et al., 2013). La baja presencia femenina dentro de las cupulas directivas de las federaciones podría indicar la presencia de una Reproducción Homosocial (Kanter, 1977), donde las cúpulas de las juntas directivas se encuentran evidentemente masculinizadas y en donde los grupos de poder que las integran tienden a elegir de forma consciente o inconsciente a hombres similares a ellos para ocupar los puestos directivos. Asimismo, la Reproducción Homosocial y el Régimen de Género (el cual es impuesto por la sociedad a los individuos) podría ser una de las razones de la existencia de un Techo de Cristal (Hymowitz & Schelhardt, 1986) en las Federaciones Deportivas Chilenas, donde mujeres dirigentes que cuentan con las competencias técnicas y formación profesional y técnica, no son consideradas para los puestos más importantes o son designadas sólo a cargos simbólicos o complementarios; sin tener en cuenta el aporte que podrían realizar a la gestión deportiva.

Dentro de los factores que facilitan la participación deportiva, las entrevistadas señalan constantemente la importancia de contar con el apoyo de sus familias. Las entrevistadas señalan que su relación con el deporte del que son o fueron dirigentes se inició a través de un familiar que las incentivó a participar o que se inició en el deporte y fue la causa de que ellas se iniciaran en la dirección del deporte. Al momento de participar como dirigentes, las entrevistadas señalan que el contar con el apoyo de su pareja y/o de los demás integrantes de su familia les permitió tener las condiciones necesarias para poder desempeñarse como dirigentes; logrando así conciliar la vida familiar y sus funciones directivas dentro de la federación. Hernández y Lara (2015) indican que esta situación tiende a producirse principalmente en parejas jóvenes, aunque a un ritmo lento.

Otro factor facilitador que es reconocido por las dirigentes entrevistadas tiene que ver con el hecho de el ser o haber sido deportistas de la disciplina que representan; lo cual les otorga cierta “validación” por parte de sus pares hombres, y también les permite conocer mejor el medio en el que se desarrolla el deporte. Si bien conocer la actividad desde dentro es una herramienta muy útil para un dirigente al momento de planificar o tomar decisiones; tal como indica Sandino (2017), un dirigente deportivo debe poseer herramientas dirigenciales que le permitan planificar, gestionar, organizar y evaluar de forma eficiente; y no basar su trabajo o sus decisiones solamente en su experiencia empírica. En este sentido, si bien sólo dos de las entrevistadas indican que no tuvieron participación como deportistas de la disciplina de la que son o fueron dirigentes; todas poseen estudios o preparación de nivel superior o técnico superior, lo cual les entrega herramientas muy importantes al momento de enfrentar los desafíos que sus cargos les plantean.

En sentido de lo anterior, la formación profesional de las entrevistadas es otro elemento identificado como facilitador; puesto que los conocimientos técnicos tales como la administración de empresas o el conocimiento e interpretación de las leyes les permite desenvolverse mejor en la dirección deportiva tal como indican Terjesen et al., (2009), quienes manifiestan que la gobernanza corporativa mejora cuando las mujeres son incluidas en las juntas directivas de las empresas, pues contribuyen con su talento a las discusiones y decisiones que toma la junta directiva; así como Nielsen y Huse (2010) quienes indican que la proporción de mujeres directoras se relaciona positivamente con la efectividad de la junta y el control estratégico. El avanzar hacia

juntas directivas con mayor igualdad y equidad de género puede resultar beneficioso para el desempeño de la junta tal como indican Hartarska y Nadolnyak (2012) quienes concluyen que la diversidad de género tiene un impacto positivo en la eficiencia organizacional.

Las dirigentes entrevistadas destacan la importancia de contar con ciertas características personales como el demostrar temperamento, liderazgo y pronunciarse sin vacilar. Estas características de su personalidad les facilita el poder plantear sus ideas y el participar de la toma de decisiones; lo cual se condice con lo planteado por Bourdieu (2000) y Burgess y Borgida (1999), quienes señalan que para acceder a ciertos puestos, las mujeres no solo necesitan cumplir con las exigencias típicas de un cargo en cuestión; sino que también necesitan demostrar que poseen rasgos atribuidos tradicionalmente a los hombres, tales como una voz fuerte o demostrar seguridad y/o agresividad.

También se identifica como elemento facilitador la realización de cursos o capacitaciones en el ámbito de la gestión deportiva, los cuales les permiten adentrarse en la administración de la organización y poder contribuir de mejor forma a la dirección de las organizaciones; además de darles conocimientos que les permiten validarse frente a los demás directivos, teniendo esto concordancia con lo afirmado por Goslin y Kluka (2014), quienes indican que el participar de programas de educación sobre liderazgo deportivo afecta positivamente, tanto en la autoestima individual como a la voz colectiva de las dirigentes deportivas femeninas.

Sobre lo señalado por las entrevistadas acerca de la adopción de cuotas de género como una forma de fomentar la inclusión de mujeres en las directivas de las juntas deportivas; para Adriaanse y Schofield (2013) las cuotas se muestran como una herramienta muy útil para alcanzar la paridad de género, especialmente para lograr un número mínimo de mujeres integrantes de la junta. Sin embargo, se debe tener el cuidado de que el instaurar una cuota mínima de representación no se transforme en un simple requisito a cumplir; lo que según Rich et al., (2004) convertiría esta opción en un simple techo para ser alcanzado y que podría terminar por socavar el principio del mérito, haciendo pensar que las mujeres presentes en la junta son sólo puestos decorativos incluidos para cumplir con un requisito impuesto. Lo anterior debe ser acompañado también por cursos o charlas de capacitación que permita a las

dirigentes femeninas obtener herramientas de gestión, fortaleciendo así sus competencias técnicas y su posicionamiento dentro de las federaciones.

Sobre las estrategias planteadas para mejorar la participación femenina, es posible apreciar de forma reiterada, la necesidad de un cambio cultural y educativo tanto a nivel social como al interior de las federaciones deportivas, con el objetivo de instalar dentro de estas la igualdad y equidad de género; a fin de que estas sean parte de la cultura organizacional de estas instituciones. Es importante señalar que durante la VI Conferencia Mundial del International Working Group on Women & Sport realizada en Helsinki en 2014 (IWG, 2014), se resaltó la importancia de incorporar sistemáticamente la perspectiva de género a los programas de educación y capacitación de mujeres para los cargos de liderazgo deportivo; además Ottesen et al. (2010) indican que la aplicación de cursos de educación y capacitación para mujeres en liderazgo deportivo ha sido una estrategia que ha dado buenos resultados en sus esfuerzos por disminuir la brecha de género en las organizaciones deportivas de países escandinavos.

Finalmente, las entrevistadas señalan la importancia de que exista una mayor participación de mujeres en puestos directivos, las que pueden servir como modelos para otras mujeres interesadas en participar de la gestión deportiva; siendo esto importante pues tal como señalan Acosta y Carpenter (2014), estas mujeres líderes se transformarían en modelos femeninos para otras mujeres; lo que podría contribuir a aumentar la presencia femenina en la dirección deportiva.

6.- CONCLUSIONES.

Actualmente las mujeres que se desempeñan como dirigentes deportivos en Chile deben enfrentar muchos obstáculos para lograr acceder a puestos de gobernanza al interior de las federaciones olímpicas. Si bien legalmente no existen impedimentos para que puedan acceder y desempeñarse en dichos cargos, si es posible apreciar la existencia de una baja participación de mujeres en las directivas de las federaciones olímpicas chilenas; existiendo muchas barreras sociales o de tipo artificial que las dirigentes deben sortear para poder acceder y desempeñarse en dichos cargos.

Con el objetivo de responder a la pregunta de investigación, se desarrollaron cinco objetivos específicos, los cuales fueron los ejes fundamentales o dimensiones de las entrevistas desarrolladas en esta investigación y que serán presentados a continuación.

Comprender si existe relación entre la participación de las mujeres como deportistas y posteriormente como gestoras de entidades deportivas chilenas.

Sobre si existe relación entre la participación de las mujeres como deportistas y posteriormente como dirigentes de entidades deportivas; las entrevistadas señalan que es importante contar con experiencia práctica de la disciplina deportiva de la que se pretende ser dirigente, puesto que entrega experiencia empírica que es de suma importancia al momento de tomar decisiones administrativas; ya que les permite analizar situaciones desde el punto de vista del deportista.

Conocer las experiencias administrativas de las mujeres que ocupan u ocuparon puestos de dirección dentro de las Federaciones Olímpicas Chilenas.

En relación con las experiencias administrativas de las mujeres que ocupan u ocuparon puestos de dirección dentro de las federaciones; las entrevistadas señalan que se sienten satisfechas con su trabajo como dirigentes puesto que lograron realizar la mayoría de los objetivos que se plantearon al momento de asumir sus cargos, además de que pudieron fomentar la igualdad de participación deportiva y dirigencial

entre hombres y mujeres en sus respectivas disciplinas deportivas; junto con mostrar satisfacción al considerar que en su paso por la dirección de la federación se convirtieron en modelos o referentes para otras mujeres que en un futuro podrían postularse a cargos de dirección deportiva.

Determinar cuáles son los elementos que favorecen o dificultan el acceso de las mujeres a los puestos directivos de las federaciones

En referencia a los elementos que facilitan o dificultan el acceso a los cargos directivos en las federaciones deportivas; las dirigentes entrevistadas señalan como elementos facilitadores para el acceso a la dirigencia deportiva la influencia de algún familiar que participe de la disciplina deportiva o que las inicie en la práctica de algún deporte, así como la existencia de problemas administrativos dentro de las directivas de las respectivas federaciones; siendo señalado este último hecho como factor facilitador para su participación debido a que les permitió asumir cargos directivos en momentos de crisis y mostrar sus capacidades administrativas, de gestión y liderazgo al contribuir a solucionar las crisis por las cuales atravesaba la directiva de su respectiva federación. Por otro lado, sobre aquellos factores que son considerados como barreras que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos directivos; las entrevistadas señalan la presencia de estereotipos de género dentro de las federaciones deportivas, señalando también que en muchas ocasiones fueron o se sintieron menospreciadas por el sólo hecho de ser mujeres.

Analizar los factores que favorecen o dificultan la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los puestos de gobernanza.

Cuando fueron consultadas sobre los elementos que facilitan o dificultan la participación femenina en la toma de decisiones dentro de los puestos de gobernanza de las federaciones deportivas, las entrevistadas señalan como elemento facilitador fundamental el apoyo que reciben de su círculo familiar; puesto que las entrevistadas constantemente señalaron la importancia del apoyo que les brinda su familia, el cual se traduce en palabras de apoyo y asistencia en las labores del hogar que no pueden realizar por falta de tiempo. Las entrevistadas también señalan que un elemento facilitador importante son los cursos de perfeccionamiento en la dirigencia deportiva;

puesto que estos les entregan herramientas para poder desempeñar de mejor manera las funciones que exigen sus cargos en las federaciones. Al mismo tiempo, cabe destacar que todas las dirigentes que participaron de esta investigación poseen títulos profesionales o técnicos profesionales; razón por la cual las entrevistadas señalan de igual manera que los conocimientos laborales o profesionales que ellas poseen por sus profesiones les entregan herramientas muy valiosas para desempeñar sus funciones como dirigentes deportivos. También fue destacado por las entrevistadas la importancia de poseer una gran fuerza de carácter; la cual les permitió muchas veces enfrentar cuestionamientos o ataques hacia su gestión por parte de otros dirigentes o de deportistas, haciendo respetar tanto a su persona como a su cargo y permitiéndoles desarrollar las funciones que dichos cargos les permitían ejercer.

Cuando las entrevistadas fueron consultadas acerca de las barreras que dificultan su participación en la toma de decisiones al momento de ocupar cargos en los puestos de gobernanza de las federaciones deportivas, las entrevistadas señalaron como uno de los principales obstáculos a los que se debieron enfrentar fue al hecho de que las directivas de sus federaciones se encontraban “Masculinizadas” debido a que ellas eran las únicas mujeres dentro del directorio, lo cual las convertía en una minoría sin la capacidad de influir en las decisiones de la junta directiva; teniendo esto como consecuencia el que en ocasiones su opinión o puntos de vista eran minoritarios e ignorados de forma consciente o inconsciente por parte del resto de los integrantes del directorio; agregando a lo anterior el hecho de que los demás miembros masculinos de las juntas directivas eran por lo general hombres mayores o de mucha edad, lo cual les generaba problemas al momento de proponer ideas nuevas o métodos de trabajo diferentes a los ya establecidos, como fueron las reuniones virtuales e reemplazo de las reuniones presenciales debido a la situación de pandemia imperante durante la realización de esta investigación. Otro de los factores destacados como obstaculizadores fue el hecho de que en muchas ocasiones las dirigentes indican que recibieron cuestionamientos hacia su trabajo en su respectiva federación; los cuales señalan que se debieron principalmente al sólo hecho de ser mujeres, puesto que se les cuestionó sobre su dedicación hacia sus actividades dirigenciales por su condición de madres y esposas, o al recibir respuestas groseras o machistas al hacer ver sus puntos de vista o discrepar de ciertas decisiones emanadas de sus colegas. Finalmente, las dirigentes entrevistadas señalaron en varias ocasiones las

decisiones de la federación fueron acordadas en reuniones sociales externas a las oficiales y a las cuales no eran invitadas a participar; por lo que varias entrevistadas indicaron la existencia de grupos de poder dentro de las directivas de las federaciones deportivas, a los cuales ellas no tenían acceso y que terminaban por socavar o disminuir su influencia dentro de la directiva de la federación.

Comprender como las mujeres perciben la participación femenina en los puestos de dirección de su respectiva federación.

En referencia a la percepción de las dirigentes entrevistadas sobre la participación femenina en los puestos directivos de las federaciones deportivas, las entrevistadas señalan que uno de los principales problemas con los que deben lidiar son los estereotipos de género imperantes al interior de las directivas de sus federaciones; puesto que, en base a estos estereotipos, los demás dirigentes tienden a menospreciar su trabajo y su opinión por el simple hecho de ser mujeres y sin analizar si las contribuciones que ellas están realizando son o no valiosas para la organización, obligándolas muchas veces a entrar en conflicto con los dirigentes masculinos o a demostrar su carácter frente a dudas o comentarios despectivos hacia ellas.

Las entrevistadas también consideran que son necesarias más y mejores políticas públicas que contribuyan a fomentar la participación femenina en la dirección del deporte; pudiendo ser estas políticas orientadas a exigir a las federaciones o asociaciones cuotas de género dentro de su estructura, a fin de asegurar la participación femenina y de evitar la “masculinización” de las directivas de las federaciones. Así mismo, las dirigentes entrevistadas señalan que sería importante el implementar una mayor cantidad de cursos de perfeccionamiento con el fin de entregarles más y mejores herramientas administrativas y de gestión, esto con el objetivo de poder realizar de mejor forma su trabajo y además de otorgarles conocimientos que les permitan enfrentar de mejor manera las críticas que puedan surgir hacia su trabajo. Finalmente en esta dimensión, las dirigentes entrevistadas señalan que sería de suma importancia el implementar cursos sobre igualdad y equidad de género dentro de las federaciones deportivas; esto con el fin de visibilizar los problemas que ellas deben enfrentar y que muchas veces no son percibidos por el

resto de los dirigentes, además del hecho de enseñar a los demás directivos a trabajar con mujeres y a entender las necesidades familiares y/o laborales que ellas deben atender además de su trabajo en la directiva de las respectivas federaciones; así como la influencia negativa de los estereotipos de género que imperan en la sociedad y que tienden a ser imperceptibles para los demás directivos, los que finalmente dificultan o vuelven poco grato su trabajo.

Siendo la pregunta principal de esta investigación: **¿Cuáles son los factores que influyen sobre la participación de las mujeres en los cargos directivos de seis federaciones deportivas olímpicas chilenas?**, en base a las respuestas entregadas por las dirigentes entrevistadas; es posible identificar seis elementos obstaculizadores principales, los cuales serían:

1. *Menosprecio hacia sus decisiones, opiniones o acciones de parte de los miembros de la junta directiva por el hecho de ser mujeres.* Los miembros masculinos de las directivas de las federaciones a menudo tienden a denostar los aportes de las dirigentes, ya sea de forma consciente o inconsciente; lo cual les genera constantes conflictos o situaciones incómodas al momento de realizar sus actividades dentro de su respectiva federación.
2. *Tratos despectivos recibidos por las dirigentes por su condición de mujeres.* Al momento de enfrentar situaciones de tensión o de tener diferencias con otros dirigentes, las entrevistadas afirman que en varias ocasiones han recibido tratos despectivos únicamente por su condición de mujeres, sin presentarles algún otro argumento.
3. *Presencia negativa de estereotipos de género, tanto en los dirigentes masculinos como en la sociedad chilena en general.* En relación con los puntos anteriores, las dirigentes son menospreciadas por sus pares masculinos, en ocasiones por el sólo hecho de ser mujeres; ocurriendo esta situación también en ámbitos fuera de la dirección deportiva, lo que se explica por la aparente presencia de estereotipos de género en el inconsciente de la sociedad chilena. Según estos estereotipos, las mujeres no podrían desempeñar sus funciones como dirigentes deportivos porque no tendrían las capacidades o los tiempos

para compatibilizar sus funciones dentro de la directiva con sus funciones familiares.

4. *Constante observación, evaluación y cuestionamientos hacia sus capacidades por parte de los miembros de las juntas directivas y de agentes externos.* También relacionado con los estereotipos de género presentes en la sociedad chilena; las mujeres dirigentes son sometidas a una observación y evaluación constante de sus acciones y/o decisiones tanto por parte de los demás miembros de la directiva de la federación, como de la sociedad en general.
5. *Las decisiones se encuentran concentradas en grupos de poder dentro de las juntas directivas.* Es posible apreciar que en ocasiones las decisiones finales son tomadas a puertas cerradas por grupos de dirigentes; los cuales posteriormente plantean y logran que se aprueben dichas decisiones sin considerar las opiniones de los demás miembros de la junta directiva.
6. *Las juntas directivas se encuentran integradas por hombres con mucha edad.* Las directivas de las federaciones deportivas chilenas analizadas en este trabajo se encuentran integradas en su mayoría por hombres de edades avanzadas, por lo que tienen pensamientos y visiones diferentes a las actuales y; aunque de forma educada, tienden a imponer su criterio y su forma de pensar a los demás miembros de la directiva.

Sobre los factores que cooperan con la participación femenina en cargos directivos, fueron identificados seis elementos facilitadores; los cuales serían:

1. *Fuerza de carácter de la dirigente para exponer sus ideas y hacer respetar tanto sus decisiones como su cargo.* Las dirigentes entrevistadas señalaron poseen una gran fuerza de carácter, la cual les permite hacer respetar sus ideas y posiciones frente a los demás dirigentes; así como enfrentar cuestionamientos y responder a ataques personales.

2. *Importancia de realizar cursos de perfeccionamiento para dirigentes deportivos.*
Los cursos de perfeccionamiento entregan herramientas dirigenciales y de liderazgo a las dirigentes; además de otorgar mayor validez a sus opiniones y acciones dentro de las juntas directivas.
3. *Mantener buenas relaciones con el resto de los miembros de la junta directiva.*
El mantener buenas relaciones laborales y personales con el resto de los dirigentes ayuda a mantener un clima de trabajo respetuoso y agradable; donde todos pueden expresar sus ideas y escuchar las de los demás.
4. *Apoyo de su círculo familiar.* El apoyo familiar es importante, puesto que es su familia quien las apoya tanto a nivel emocional como en las tareas del hogar; lo que les permite desarrollar su actividad dirigencial sin mayores complicaciones.
5. *Buscar convertirse en un modelo para otras mujeres que aspiren a ser dirigentes deportivos.* Para las dirigentes deportivos entrevistadas es de suma importancia realizar su trabajo de la mejor forma posible, puesto que ellas se sienten como modelos para otras mujeres que se interesen a futuro por participar de la dirección deportiva.
6. *Importancia de poseer conocimientos laborales o profesionales; los cuales entregan herramientas para desarrollar sus funciones como dirigentes deportivos.* Los conocimientos laborales o profesionales que poseen las dirigentes son de suma importancia y les entregan herramientas muy útiles al momento de participar de la dirección deportiva; principalmente aquellos conocimientos que están relacionados con leyes, administración y liderazgo.

Teniendo en cuenta estos elementos obstaculizadores y facilitadores de la participación femenina; se sugieren a modo de recomendación para mejorar la participación femenina en la dirigencia de las federaciones deportivas chilenas las siguientes estrategias para mejorar la participación de mujeres en cargos directivos dentro de las federaciones deportivas:

1. *Aumentar la participación femenina a través de acuerdos o mediante leyes de cuotas de participación.* Un aspecto que podría contribuir a mejorar la participación femenina es la inclusión de cuotas de género, esto como medio para aumentar el número de mujeres participantes de la dirección deportiva y lograr alcanzar porcentajes de participación que les permitan ser una fuerza influyente en las decisiones de la directiva (Joecks et al., 2013). Según lo indicado por Adriaanse y Schofield (2014), el incluir cuotas de género mejora la participación femenina al menos de forma inicial, manteniendo los cuidados para que estas cuotas mínimas de representación no se transformen en un mero requisito; por lo que deben ir acompañados de otras acciones para maximizar su efectividad.

2. *Desarrollar programas de capacitación en liderazgo femenino, con el fin de entregar herramientas en el ámbito de la gestión deportiva.* Desarrollar capacitaciones para dirigentes femeninos les entregaría herramientas para desarrollar de manera más eficiente su trabajo y les otorgaría la oportunidad de validar sus opiniones frente a los demás dirigentes. Tal como señala Ottesen (2010), una capacitación específica en liderazgo femenino les permitiría también estar mejor preparadas para enfrentar los cuestionamientos que normalmente reciben las mujeres dentro de su actividad dirigenal y les ayudaría a ser un modelo para otras mujeres que se interesen en participar de la dirigenal deportiva.

3. *Generar acciones educativas que promuevan cambios culturales, tanto al interior de las federaciones como en la sociedad en general.* Se hace necesario el generar instancias educativas que contribuyan a derribar los estereotipos de género imperantes en la sociedad chilena. Como señala el Grupo De Trabajo Internacional Sobre La Mujer y El Deporte (IWG, 2014), estas acciones educativas pueden llevarse a cabo dentro de los sistemas formales de educación (Escuelas, Institutos, Universidades) y dentro de las propias federaciones deportivas, tanto a nivel de deportistas como de dirigentes de cada asociación y de las directivas de las federaciones deportivas. Es necesario que en estas acciones educativas se explique la importancia estratégica que le significa a una organización el contar con individuos diversos,

quienes aportan formas de proceder y alternativas nuevas y diferentes para la resolución de situaciones problemáticas (Kanter, 1977).

4. *Transparentar los procesos de promoción dentro de las organizaciones deportivas.* Es necesario transparentar los procesos de promoción dentro de las organizaciones deportivas, esto para que las personas conozcan de forma clara y transparente cuales fueron las razones por las cuales son o no promovidos de rango en su trabajo o actividad, con el fin de que los criterios de estas promociones sean conocidos por todos los integrantes de la junta y no se discrimine a ningún individuo capaz por su género u otro factor ajeno a la dirección deportiva (Hymowitz & Schelhardt, 1986).
5. *Transparentar las cifras de mujeres existentes dentro de las organizaciones.* Se sugiere que las organizaciones deportivas puedan transparentar y hacer públicas las cifras de hombres y mujeres que participan de la organización; tanto a nivel de competencias (deportistas) como en la dirección y gestión del deporte (árbitros, entrenadoras, dirigentes, etc.), con el objetivo de que estas cifras sean conocidas por los miembros participantes; creando consciencia acerca de la real participación femenina dentro de la organización y contribuyendo a evitar una reproducción homosocial dentro de las federaciones deportivas (Kanter, 1977). De igual forma, es necesario dar a conocer la importancia de que la presencia femenina dentro de la directiva de la organización debe alcanzar como mínimo el 30% del directorio para que su influencia sea significativa; y los beneficios que dicha participación puede reportar al funcionamiento de la organización (Joecks et al., 2013).
6. *Flexibilizar reuniones y horarios de trabajo.* Con el objetivo de facilitar la participación de las dirigentes mujeres en las actividades administrativas de las organizaciones deportivas, se sugiere consensuar los horarios de reuniones u otras actividades (Hinojosa-Alcalde, 2018); esto para que las mujeres que participan de dichas actividades puedan compatibilizar sus labores familiares, laborales y dirigenciales de forma equilibrada.

7.- REFERENCIAS.

ACOSTA, R.; CARPENTER, L. Women in intercollegiate sport. A longitudinal, national study, thirty seven year update. 1977-2014. **Unpublished manuscript**, 2014. Disponível em: <<http://www.acostacarpenter.org>>. Acesso em 28 de outubro de 2019.

ADRIAANSE, J. Gender Diversity in the governance of sport Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation, **Journal of Business Ethics**, v.137, p. 149-160, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2550-3>>. Acesso em 25 de outubro de 2019.

ADRIAANSE, J.; CLARIGBOULD, I. Gender equality in sport leadership: from the Brighton declaration to the Sydney scoreboard, **International Review for the Sociology of Sport**, v. 51, p. 547-566, 2016. Disponível em: <<https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/67535/1/paper%20gender%20equality%20in%20sport%20leadership%20FINAL%202014.pdf>>. Acesso em 31 de outubro de 2019.

ADRIAANSE, J.; SCHOFIELD, T. Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. **Sport management review**, v.16, p. 498 – 513, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>. Acessado em 31 de outubro de 2019.

ADRIAANSE, J.; SCHOFIELD, T. The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. **Journal of Sport Management**, v.28, p. 485 – 497, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>. Acesso em 30 de outubro de 2019.

BANKS, M. **Dados Visuais para pesquisa qualitativa**. Londres. Editorial Artmed. 2010.

BARBERÁ, E.; RAMOS, A.; SARRIÓ, M.; CANDELA, C. Más allá del techo de cristal, **Revista del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales**, p.55 – 68, 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/28059151_Mas_alla_del_techo_de_cristal>. Acesso em 17 de outubro de 2019.

BAUMGARTNER, M.; SCHNEIDER, D. Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling, **Journal of Career Development**, v.37, p. 559–576, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894845309352242>>. Acesso em 10 de outubro de 2019.

BOURDIEU, P. **O poder Simbólico**. Rio de Janeiro. Editora Bertrand Brasil Ltda. 1989.

BOURDIEU, P. **La Dominación Masculina**. Barcelona. Editorial Anagrama. 2000.

BURGESS, D; BORGIDA, E. Who women are, who women should be descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination, **Psychology Public Policy and Law**, 1999. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232572772_Who_Women_Are_Who_Women_Should_Be_Descriptive_and_Prescriptive_Gender_Stereotyping_in_Sex_Discrimination>. Acesso em 6 de julho de 2019.

CÁRDENAS, CLAUDIA. **Mujer y poder, participación en espacios de decisión**. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de Chile. Santiago. 2017. Disponível em <http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/obrasjuridicas/oj_20200308_01.pdf>. Acesso em 19 de agosto de 2018.

CATALYST. **The bottom line: connecting corporate performance and gender**. Nueva York. 2004.

CHINCHILA, N.; LEÓN, C.; TORRES, E.; CANELA, M. Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. **IESE BUSINESS SCHOOL – UNIVERSIDAD DE NAVARRA**. 2006. Disponível em :<<https://directivasdearagon.es/wp-content/uploads/2011/07/Frenos-e-impulsores-en-la-trayectoria-profesional-de-las-mujeres-directivas.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

CLEGG, S. **Managing and organizations: an introduction to theory and practice**. 3º Edição, Londres, Inglaterra. Sage publications, 2011. Disponível em: <<http://docshare02.docshare.tips/files/25477/254773273.pdf>>. Acesso em 31 de outubro de 2019.

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa – Escolhendo entre cinco abordagens**. (3º Ed) São Paulo. Editorial Pensa. 2013.

COAKLEY, J. **Sport and society: Issues and controversies**. Boston: McGraw Hill. 2001.

CONNELL, R. **Gender and power**. Cambridge. Wiley Books. 2006.

FONDAS, N. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. **The Academy of Management Review** Vol 22, Pages 257–282. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259231>. Acesso em 18 de outubro de 2019.

FLORES, R. **Observando observadores: Una introducción a las Técnicas Cualitativas de Investigación Social**. Santiago de Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile. 2009.

GAETE, R. El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. **Revista Iberoamericana de Educación Superior** v. 6, p. 3-20, 2015. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287215000347>>. Acesso em 15 de outubro de 2019.

GALLARDO, J. **Acceso de la mujer a puestos de dirección en organizaciones deportivas**. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Politécnica de Madrid. 2013. Disponível em <<http://oa.upm.es/14918/>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

GLASER, B. & STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine Press. 1967.

GONZÁLEZ, A. **El Techo de cristal**. Teses (Mestrado em administração de empresas) - Universidad de Oviedo. Oviedo. 2015. Disponível em <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33742/3/TFM_GonzalezMartinez%20C%20Ana.pdf>. Acesso em 7 de outubro de 2019.

GOSLIN, A.; KLUKA, D. Women and sport leadership: Perceptions of Malawi women educated in sport business leadership, **South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation**, v. 36, p. 93 – 108. Disponível em: <<https://repository.up.ac.za/handle/2263/43377>>. Acesso em 4 de junho de 2020.

HARTARSKA, V.; NADOLNYAK, D. Board size and diversity as governance mechanisms in community development loan funds in the USA, **Applied Economics Review**, v. 44, p. 4313 – 4329, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00036846.2011.589812>>. Acesso em 15 de Agosto de 2020.

HEINEMANN, K. **Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte**. Barcelona. Editorial Paidotribo. 2008

HERNÁNDEZ, R. **Metodología de la investigación**. Ciudad de México. Editorial Mc Graw Hill. 2014.

HERNÁNDEZ, M; LARA, B. Responsabilidad familiar ¿Una cuestión de género? **Revista de Educación Social**, v. 21, p. 28-44, 2014. Disponível em: <<https://eduso.net/res/revista/21/el-tema-colaboraciones/responsabilidad-familiar-una-cuestion-de-genero>>. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

HINOJOSA-ALCALDE, I.; ANDRÉS, A; SERRA, P; VILANOVA, A; SOLER, S; NORMAN, L. Understanding the gendered coaching workforce in Spanish sport. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v.13, p. 485-495. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F1747954117747744>>. Acesso em 2 de janeiro de 2021.

HYMOWITZ, C.; SCHELHARDT, T. (1986) The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. **The Wall Street Journal**, N°57. Disponível em: < <https://www.proquest.com/docview/135185178>>. Acesso em 22 de novembro de 2019.

Instituto Nacional de Estadística (INE) do Chile. Disponível em <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>>. Acesso em 22 de novembro de 2020.

International Working Group on Women and Sport (IWG), 2014. Disponível em <<https://iwgwomenandsport.org/>>. Acesso em 16 de outubro de 2019.

JACKSON, J. & E. O'CALLAGHAN. "What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research". **Research in Higher Education**, v. 50, p. 460-482, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/S11162-009-9128-9>>. Acesso em 4 de dezembro de 2020.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W.H. Can the corporation survive? **Center for Research in Government Policy and Business Working Paper**. University of Rochester. Rochester. Nueva York. 1976.

JOECKS, J.; PULL, P.; VETTER, K. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?" **Journal of Business Ethics**, v. 118, p. 61-72, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>>. Acesso em 16 de outubro de 2019.

KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books.1977.

KINKEMA, K.; HARRIS, J. **MediaSport studies: Key research and emerging issues**. MediaSport. London: Routledge. 1998.

LO LACONO, V.; SYMONDS, P.; MARRÓN, D. Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews, **Sociological Research Online**, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/302452600_Skype_as_a_Tool_for_Qualitative_Research_Interviews_httpjournalssagepubcomdoifull105153sro3952>. Acesso em 2 de maio de 2020.

MARTÍNEZ, JOSÉ. 2017. "El habitus. Una revisión analítica". **Revista Internacional de Sociología**, v. 75, p. 2-14, 2017. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.3989/ris.2017.75.3.15.115>>. Acesso em 20 de junho de 2020.

MERCADO, H. **La mujer y el deporte en Chile**. Temuco, Chile. Ediciones Universidad de la Frontera. 2007.

MINISTERO DO ESPORTE DO CHILE. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más. Disponível em: <<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2019/01/Encuesta-Act.-F%C3%ADsica-y-Deportes-2018-VF.pdf>>. Acesso em 29 de janeiro de 2020.

MORAGAS, M. **Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya. Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec, i estil de lideratge**. Tese (Doutorado em Educação Física). Universitat Ramon Llull. Barcelona. 2014. Disponível em:

- <<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/145029/TESI%20Marta%20Moragas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 12 de maio de 2020.
- MOSQUERA, M.; N. PUIG. N. Género y edad en el deporte. **Sociología del Deporte**. Madrid, Alianza Editorial. 1998.
- MOYA, M.; DE LEMUS, S. Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. **Revista de Psicología General y Aplicada**, v. 57, p. 225-245, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/28169648_Superando_barreras_creencias_y_aspectos_motivacionales_relaconados_con_el_ascenso_de_las_mujeres_a_estos_de_poder>. Acesso em 15 de janeiro de 2020.
- MUÑOZ, JUAN. **Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7**, 2017. Disponível em: <<https://manualatlas.psicologiasocial.eu/atlasti7.pdf>>. Acesso em 4 de janeiro de 2021.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, p. 136-148, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>>. Acesso em 10 de maio de 2020.
- OTTESEN, L.; SKIRSTAD, B.; PFISTER, G.; HABERMANN, U. Gender relations in Scandinavian sport organizations – A comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden, **Sport in society**, v.14, p. 657-675, 2010. Disponível em :<<https://doi.org/10.1080/17430431003616423>>. Aceso em 5 de junho de 2020.
- PERDERSEN, P.; WARREN, A. (2005). Successful when given the opportunity: Investigating gender representation and success rates of interscholastic athletic directors. **Physical Educator**, v. 62, p 178 – 186, 2005.
- PIKE, E. Women and sport leadership: A case study of a development programme, **The Palgrave Handbook of Feminism and Sport, Leisure and Physical Education**. London: Palgrave MacMillan. 2017.
- PFISTER, G. **Progress towards leadership: biographies and career paths of male and female leaders in German sports organisations**. Köln: Sportverlag Strauss. 2006.
- PFISTER, G. Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations. **International Journal of Sport Policy And Politics**, v. 2, p.1-23, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/19406941003634008>>. Acesso em 28 de outubro de 2019.
- PIRES, G.; LOPES, J. Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, p. 88-103, 2001.

Disponível em: <<https://cifi2d.fade.up.pt/files/12.pdf>>. Acesso em 3 de novembro de 2019.

REYES-HOUSHOLDER, C. Chile 2018: desafios al poder de género desde la calle hasta La Moneda, **Revista Scielo**, v. 39, p. 191-215, 2019. Disponível em <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2019000200191>. Acesso em: 9 de agosto de 2020.

RICH, E.; HENRY, I; WHITE, A.; RADZI, W. SHELTON, C.; THEODORAKI, E. Women, leadership and the Olympic Movement: Research Report to the International Olympic Committee, **Loughborough University**, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/234849576_Women_Leadership_and_the_Olympic_Movement>. Acesso em 4 de novembro de 2020.

SANDINO, M. Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda, **Revista Interamericana de Investigación Educación y Pedagogía RIIEP**, v. 10, p.79-90, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328411834_Perfil_profesional_del_dirigente_deportivo_regional_Valle_del_Cauca_y_Risaralda. Acesso em 10 de outubro de 2021.

SARMIENTO, J. O evento desportivo como fator de desenvolvimento, **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 1, p. 1-14, 2011. Disponível em: <<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=364&path%5B%5D=265>>. Acesso em 13 de maio de 2020.

SERRANO, S. **Historia de la Educación en Chile (1810 – 2010)**. Santiago de Chile. Editorial Taurus. 2012.

SHILBURY, D.; L. FERKINS. Exploring the Utility of Collaborative Governance in a National Sport Organization, **Journal of Sport Management**, v.29, p. 380-397, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281389850_Exploring_the_Utility_of_Collaborative_Governance_in_a_National_Sport_Organization>. Acessado em 16 de agosto de 2020.

SULLIVAN, J. Skype an appropriate method of data collection for qualitative interviews, **The Hilltop Review**, v.6, p. 54-60, 2012. Disponível em: <<https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=hilltopreview>>. Acesso em 2 de maio de 2020.

TERJESEN, S. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, p. 320 – 337, 2009. Disponível em <https://www.academia.edu/3483507/Women_directors_on_corporate_boards_A_review_and_research_agenda>. Acessado em 16 de agosto de 2020.

TORCHIA, M., CALABRÓ, A., HUSE, M. Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. **Journal of Business Ethics**, v 102, p. 299 – 317, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/226378486_Women_Directors_on_Corporate_Boards_From-Tokenism_to_Critical_Mass>. Acessado em 16 de agosto de 2020.

SERRA, F. **Institucionalidad deportiva en Chile. Las Federaciones deportivas y el caso del Tenis**, 2016. Disponível em <<http://cpp.unab.cl/wp-content/uploads/2019/02/INSTITUCIONALIDAD-DEPORTIVA-EN-CHILE3-1-1-comprimido.pdf>>. Acesso em 12 de setembro de 2021.

SIBSON, R. “I Was Banging My Head Against a Brick Wall”: Exclusionary Power and the Gendering of Sport Organizations. **Journal of Sport Management**, v. 24, p. 379-399, 2010. Disponível em: <<https://doi:10.1123/jsm.24.4.379>>. Acesso em 5 de dezembro de 2019.

UNESCO, 2017. **Gender equality and equity: A summary review of UNESCO’s accomplishments since the Fourth World Conference on Women (Beijing 1995)**. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121145e.pdf>>. Acesso em 26 de janeiro de 2019.

UNITED NATIONS DIVISION FOR THE ADVANCEMENT OF WOMEN (UNDAW) **Women 2000 and beyond: Women, Gender Equality and Sport**. New York, UNDAW. 2007.

WHISENANT, W.; PEDERSEN, P. **Investigating networking in sport management: The influence of managerial activities on the success rate of intercollegiate athletic directors**. Manuscript submitted for publication. 2002.

WOMEN IN SPORT. **Checklist for change: Building a sustainable pipeline to gender diversity in sport leadership**. London: Women in Sport. 2015.