



## RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN: LO QUE LAS JÓVENES PROPONEN

Si bien el tema del género y el liderazgo ha sido analizado ampliamente por investigadores sociales y profesionales de administración, poco o nada se ha investigado en profundidad con respecto a la noción que tienen los jóvenes, en particular las niñas, acerca del liderazgo. Se conoce muy poco sobre la forma en que ellas entienden las experiencias de liderazgo, sus motivaciones a la hora de ir en busca de dichas oportunidades o las consecuencias que tendrán sus conductas y actitudes actuales en sus vidas futuras. ¿A qué tipo de liderazgo aspira y con qué tipo de liderazgo se siente vinculada esta generación de niñas? ¿Qué debemos saber para poder respaldar a la próxima generación de niñas y mujeres líderes?

*Un nuevo estilo de liderazgo. Lo que las jóvenes proponen sobre redefinir el liderazgo* presenta los resultados obtenidos a partir de un estudio nacional de casi 4,000 niñas y niños con respecto a una amplia variedad de temas relacionados con el liderazgo: cómo lo definen; sus experiencias, fracasos y éxitos al experimentar el liderazgo; sus aspiraciones, esperanzas y temores; el efecto que producen las tendencias y los estereotipos de género; y cuáles son los aspectos que pronostican la aspiración al liderazgo. A partir de la evidencia de este informe, las niñas manifiestan claramente que necesitamos “un nuevo estilo” en cuanto a cómo definimos y concebimos el liderazgo.

### PRINCIPALES RESULTADOS

## CONCEPTO NRO. 1:

### LAS NIÑAS REDEFINEN EL LIDERAZGO EN TÉRMINOS SIGNIFICATIVOS

La noción actual de liderazgo en la cultura de hoy es demasiado limitada. Desde muy pequeñas, las niñas tienen una idea bien constituida sobre qué significa ser líder. La primera definición de liderazgo que surgió con respecto al liderazgo fue en términos de autoridad ejercida a través del poder y el control. Sin embargo, tanto las niñas como los niños consideran que esta definición de liderazgo es la menos atractiva o la que menos les interesa en términos de aspiración. **Sus definiciones preferidas de liderazgo implican principios personales, conducta ética y la capacidad para lograr un cambio a nivel social.**

La brecha entre esta clase de liderazgo al que las niñas aspiran y la definición convencional de orden y control puede contribuir a explicar parte de esta ambivalencia. Es más probable también que las niñas se inclinen al liderazgo por motivos altruistas, mientras que los niños tienden a estar motivados por el poder y el dinero.

- Los jóvenes establecen estándares de comparación muy altos para las habilidades de liderazgo. El liderazgo está muy idealizado y se percibe como una actividad que requiere una gran variedad de habilidades y cualidades que no parecen estar al alcance. **Sólo el 21% de las niñas considera que cuenta en la actualidad con la mayoría de las cualidades clave necesarias para ser un buen líder.**
- El deseo de ser líder es mayor entre las niñas de origen asiático (59%), afroamericano (53%) e hispano (50%) en comparación con las niñas de origen caucásico (34%).
- Más del 90% de las niñas quieren ser líderes o no tendrían inconvenientes en serlo.

## CONCEPTO NRO. 2:

### CONFIANZA EN ELLAS MISMAS + HABILIDADES = NUEVAS NIÑAS LÍDERES

La confianza en uno mismo es el propulsor más fuerte de las aspiraciones de liderazgo. **Los jóvenes que demuestran alta autoestima en varias habilidades y cualidades de liderazgo tienen más probabilidades de aspirar al liderazgo.**

- **Las niñas de hogares con ingresos más altos y de diferentes procedencias raciales y étnicas tienen mayor inclinación a desear el liderazgo.** Estas niñas se consideran superiores a otros grupos en cuanto a las habilidades de liderazgo; es más probable que informen haber tenido una experiencia de liderazgo y tienen más probabilidades de considerarse líderes. Son estas actitudes, la percepción propia y las experiencias las que impulsan las aspiraciones de liderazgo en los jóvenes y no su raza u origen étnico, ni sus ingresos económicos.
- En igual sentido, la única gran barrera para el liderazgo parece ser la baja autoestima en cuanto a las habilidades y cualidades.
- Las barreras para el liderazgo coinciden entre niños y niñas, pero **las niñas experimentan temores e inhibiciones más fuertes con respecto a la aceptación social**, como el estrés, el temor a hablar en público, el parecer autoritarias y la presión de sus compañeras.
- **Las barreras externas del entorno general todavía existen para las niñas y mujeres jóvenes.** A pesar de que la mayoría (82%) de los jóvenes coinciden en que las niñas y los niños tienen iguales aptitudes para ser líderes, un 52% también están de acuerdo en que las "niñas tienen que esforzarse más que los niños para poder ganar posiciones de liderazgo". Todavía se cree que las mujeres son mejores que los hombres en tareas típicamente "femeninas" como por ejemplo "cuidar a otros" y "manejar el hogar", mientras que se cree que los hombres son mejores para actividades tales como "administrar un estado o país" y "dirigir una empresa".

## CONCEPTO NRO. 3:

### OPORTUNIDADES + EXPERIENCIAS + APOYO = NUEVAS NIÑAS LÍDERES

Otros factores que repercuten en las aspiraciones de las niñas al liderazgo son la familia, especialmente las madres y sus pares, cuyos roles pueden ser tanto positivos como negativos. La participación en actividades informales y organizadas y la exposición a las oportunidades de liderazgo están íntimamente relacionadas con las aspiraciones de liderazgo. Sin embargo, las niñas aseguran que los ámbitos donde pueden desarrollar habilidades de liderazgo son escasos. **En particular, las jóvenes no sienten que tienen mucho poder para cambiar las cosas o enseñar o ayudar a otros en muchos entornos, que es el tipo de liderazgo al que más aspiran.**

- **En general, cuatro de cada seis niñas (67%) creen que han tenido la oportunidad de ser líderes.** La gran mayoría (86%) afirma que su experiencia más reciente de ser líder fue positiva. Las niñas afroamericanas e hispanas tienen más probabilidades que las niñas caucásicas de disfrutar sus experiencias de liderazgo.
- Las niñas obtienen mayor satisfacción del aprendizaje (31% en comparación con 22%) durante su experiencia de liderazgo, mientras que los niños obtienen mayor satisfacción de tomar el control (26% en comparación con 16%). Tanto las niñas como los niños mencionan que "sentirse capaces de efectuar cambios" fue uno de los motivos de su experiencia positiva.

- Las niñas dicen que sus madres son quienes más tienden a alentarlas a que sean líderes, seguidas de sus maestras y padres. Sin embargo, el 39% de las niñas expresan haber sido desalentadas o menospreciadas, generalmente por sus pares y compañeros de clase, cuando han intentado imponerse como líderes.
- Los jóvenes no sienten que tienen mucho poder para cambiar las cosas o para enseñar o ayudar a otros en ningún entorno. Cuando se les solicitó que calificaran los ámbitos en los que sentían que podían lograr cambios, ellos le otorgaron a la “escuela” el mayor puntaje (un 23%), pero le dieron a “ninguno” el mismo puntaje. Los ámbitos extracurriculares obtienen puntajes bastante más bajos, un 7%.

## CONCEPTO NRO. 4:

### LAS NIÑAS RESPONDEN A UNA SERIE DE “IDENTIDADES DE LIDERAZGO”

Las niñas varían ampliamente con respecto a sus aspiraciones de liderazgo y percepciones de sí mismas, y se distribuyen en cinco categorías de identidad de liderazgo. Las categorías varían desde niñas (y niños: ambos sexos se incluyen exactamente en las mismas categorías y en las mismas proporciones) que se consideran a sí mismas como líderes y que de hecho quieren ser líderes, hasta niñas que no se consideran líderes ni quieren serlo. La comparación entre estos grupos refleja diferencias sustanciales no sólo entre sus respectivas orientaciones hacia el liderazgo sino también en relación con sus actitudes, objetivos, aspiraciones y conductas en general.

- **LIDERAZGO VANGUARDIA (36%)**: Jóvenes que ya se consideran líderes y sienten un fuerte deseo de ser líderes. Tienen el nivel más alto de confianza en ellos mismos, están más enfocados en el éxito académico, personal y profesional y tienen altos valores sociales.
- **LÍDERES AMBIVALENTES (25%)**: Jóvenes que se consideran líderes y no tendrían inconvenientes en ser líderes, aunque el liderazgo no es específicamente uno de sus objetivos. Comparten en menor proporción la mayoría de los atributos y conductas de los líderes vanguardia.
- **OPTIMISTAS (4%)**: Jóvenes que quieren ser líderes, pero no se consideran como tales. No están tan seguros de ellos mismos como los líderes vanguardia o como los líderes ambivalentes.
- **DESMOTIVADOS (26%)**: Jóvenes que, aunque no tendrían inconvenientes en ser líderes, no se consideran como tales. El nivel de confianza en ellos mismos es relativamente bajo y están desmotivados para perseguir oportunidades de liderazgo.
- **OPOSITORES (8%)**: Estos jóvenes no desean ser líderes ni se consideran como tales. Este grupo de niñas y niños posee el nivel más bajo de confianza en ellos mismos, sienten que no pueden cambiar el mundo y son más propensos a creer que el liderazgo no es algo que se aprenda.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las niñas de hoy aspiran al liderazgo, no en la manera en que generalmente se da en nuestra cultura (por medio de órdenes y control), sino a un modelo de liderazgo basado en un objetivo y orientado al cambio social. Asimismo, las aspiraciones de los jóvenes al liderazgo y sus experiencias al respecto dependen en gran medida de las percepciones de sus capacidades y de las oportunidades y experiencias para ejercerlo.

Son pocas las oportunidades de desarrollar habilidades de liderazgo, y las organizaciones que promueven el desarrollo de los jóvenes, como Girl Scouts, deben darles la oportunidad de realizar o lograr un cambio a nivel social, que es lo que más les apasiona. No se puede subestimar el efecto que tienen los modelos positivos de adultos a imitar, especialmente las madres, y de los entornos que brindan apoyo.

**En general, para lograr ser relevante para las niñas y tener éxito con ellas, un programa de liderazgo debe abordar cómo definen ellas el liderazgo desde el punto de vista de sus aspiraciones y preferencias, cuáles son sus necesidades de seguridad emotiva y cuáles son sus deseos en cuanto al desarrollo social y personal.** Para alentar la formación de futuras niñas líderes y brindarles apoyo a las que les interesa el liderazgo:

- **Estructure la comunicación sobre el liderazgo en un estilo que sea atractivo para las niñas.** Trate de comprender los tipos de líderes en los que las niñas desean convertirse y ayúdelas a concretar esa visión. Destaque las habilidades y actividades asociadas con el programa, no sólo el resultado final.
- **Ayude a que las niñas vean el liderazgo como un objetivo alcanzable.** Para convertirse efectivamente en líderes, las niñas no necesitan tener todas las habilidades y cualidades que ellas asocian con el liderazgo.
- **Trabaje para aumentar la confianza de las niñas en sus propias habilidades y aptitudes.** El liderazgo puede derivar naturalmente de desarrollar las habilidades y la confianza en sí mismas.
- **Genere oportunidades para que las niñas experimenten una amplia gama de actividades de liderazgo en un ambiente que ofrezca apoyo.** Deje en claro que el liderazgo tiene diversas dimensiones y aliente a las niñas a que prueben los diferentes roles y tipos, desde el cambio social y el activismo político hasta los más tradicionales, en un ambiente de apoyo que les permita intentar nuevas cosas y “probar cómo les sienta el liderazgo”.
- **Tenga en cuenta las barreras que impiden el liderazgo de las niñas, entre ellas el miedo a la burla de los compañeros y los estereotipos arraigados sobre lo que significa ser “femenina”.** Pueden ser prohibitivas situaciones como hablar delante de otros y no querer ofender a nadie.
- **No trate a las niñas como a un grupo homogéneo.** Perciba dónde se encuentran las niñas en términos de liderazgo y orientelas a que sigan avanzando en la forma más apropiada para ellas.
- **Identifique y genere oportunidades que den lugar a aspiraciones, conductas, metas y percepciones positivas de liderazgo en distintos ámbitos.** Esto incluye la escuela, el hogar, organizaciones religiosas, el grupo de compañeros, la organización comunitaria, y la Internet, entre otros.

## METODOLOGÍA

El estudio combina investigaciones cualitativas y cuantitativas del Instituto de investigaciones de Girl Scouts (GSRI) y Fluent, una empresa de investigación con sede en Nueva York. En enero de 2007, los investigadores coordinaron grupos de discusión y etnografías con 165 niñas, niños y madres en cuatro regiones a lo largo del país. Al concluir la investigación cualitativa, se realizó una encuesta en línea a nivel nacional sobre una muestra nacional estratificada de 2,475 niñas y 1,514 niños de entre 8 y 17 años de edad. La encuesta en línea se realizó del 22 al 29 de junio de 2007. El margen de error no superó el 1.5%. La muestra se ponderó de modo tal que reflejara la representación de grupos raciales y étnicos que establece el Censo de los EE. UU. en una población de determinada edad, que se había definido como objeto de estudio.

**GIRL SCOUTS OF THE USA (GSUSA)** es la organización preeminente y la autoridad destacada dedicada a las niñas con 3.6 millones de miembros, entre niñas y personas adultas. Ahora en su 96.º aniversario, Girl Scouts ayuda a las niñas a desarrollar el valor, la confianza en sí mismas y los principios para hacer del mundo un mejor lugar. La organización se esfuerza por trabajar con niñas de todos los rincones de los Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas Vírgenes.

**EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE GIRL SCOUTS (GSRI)**, fundado en el año 2000, es un centro de investigación e información sobre políticas públicas para el sano desarrollo de las niñas. El objetivo principal es transmitir el mensaje de las niñas sobre temas clave que afecten sus vidas, como la salud física y emocional y su seguridad. El GSRI genera y pone en marcha proyectos e iniciativas nacionales, sintetiza investigaciones ya realizadas y lleva a cabo una evaluación de resultados para apoyar el desarrollo de los programas de Girl Scouts y para brindar información a instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales, organizaciones de políticas públicas, padres en busca de apoyo para sus hijas, y a las niñas mismas. El GSRI cuenta con empleados y asesores expertos en desarrollo infantil y consejeros del sector académico, la industria, el gobierno y organizaciones sin fines de lucro.

**LA OFICINA DE POLÍTICA PÚBLICA Y REPRESENTACIÓN DE GSUSA**, ubicada en Washington, D.C., capacita a los representantes del poder legislativo y ejecutivo del gobierno federal, estatal y local, y aboga por los temas de política pública importantes para las niñas y Girl Scouts.

Fuente: *Un nuevo estilo de liderazgo. Lo que las jóvenes proponen sobre redefinir el liderazgo (2008)*