

## Gender Diversity on the Steering Committees of Spanish Sports Federations: Implications for Economic and Operational Performance

Pablo Vega<sup>1</sup>, Benito Pérez-González<sup>2,3</sup>,  
Álvaro Fernández-Luna<sup>4\*</sup> and Pablo Burillo<sup>4</sup>

<sup>1</sup>San Pablo University CEU, Spain, <sup>2</sup>Isabel I University, Spain,  
<sup>3</sup>Madrid Sports Managers Club, Spain, <sup>4</sup>European University,  
Spain

## Diversidad de género en las juntas directivas de federaciones deportivas: resultados económicos y operacionales

Pablo Vega<sup>1</sup>, Benito Pérez-González<sup>2,3</sup>,  
Álvaro Fernández-Luna<sup>4\*</sup> y Pablo Burillo<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Pablo CEU, España, <sup>2</sup>Universidad Isabel I,  
España, <sup>3</sup>Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, España,  
<sup>4</sup>Universidad Europea, España

### Abstract

The steering committee is the freely-appointed main governing body in Spanish sports federations. This study analyses the gender diversity of the members of the steering committees in the 61 Spanish sports federations, comparing the values with those found on the boards of directors of companies in other economic sectors. The evolution of the presence of women on steering committees in the period 2008-2013 is studied, and through the use of discriminant analysis it is analysed whether their gender diversity is statistically significantly related to the operational and economic performance of the federations. There is gender inequality on the steering committees, and although it is decreasing the situation does not significantly affect the operational and economic performance of Spanish sports federations.

*Keywords:* sports federations, steering committee, gender diversity, women and sports, gender perspective

### Introduction

The gender perspective, which has been discussed since the late 1970s (Goldin, 2006, calls it the “quiet revolution”), has been less studied in the field of sports management than in other sectors. According to Whisenant, Pedersen, and Obenour (2002), male hegemony in different spheres of life refers to the acceptance (widespread in the West) that men have the “right” to authority and therefore that it is natural for them to be overly represented in leadership positions (Walker & Bopp, 2010). As a result, the role of men as leaders in the field of sports is legitimised and normalised,

\* Correspondence:  
Álvaro Fernández-Luna ([alvaro.fernandez2@universidadeuropea.es](mailto:alvaro.fernandez2@universidadeuropea.es)).

### Resumen

La junta directiva es el principal órgano de gobierno de libre designación en las federaciones deportivas españolas. En el presente trabajo se analiza la diversidad de género de los miembros que las componen en las 61 federaciones deportivas españolas, comparando los valores con los observados en los consejos de administración de las empresas de otros sectores económicos. Se estudia la evolución de la presencia de mujeres en las juntas directivas en el período 2008-2013 y, mediante el uso de un análisis discriminante, se analiza si de manera estadísticamente significativa su diversidad de género tiene relación con el rendimiento operacional y económico de las federaciones. La desigualdad de género existe en las juntas directivas y, aunque está disminuyendo, la situación no afecta significativamente a los resultados económicos y operacionales de las federaciones deportivas españolas.

*Palabras clave:* federaciones deportivas, junta directiva, diversidad de género, mujer y deporte, perspectiva de género

### Introducción

La perspectiva de género, de la que viene hablándose desde finales de los 70 (Goldin, 2006, lo denomina la “revolución tranquila”) ha sido menos estudiada en el ámbito de la gestión deportiva que en otros sectores. Según Whisenant, Pedersen y Obenour (2002), la hegemonía masculina en diferentes ámbitos de la vida se refiere a la aceptación (ampliamente en Occidente) que los hombres tienen “derecho” a la autoridad, y, por tanto, es natural que estén excesivamente representados en posiciones de liderazgo (Walker y Bopp, 2010), de tal forma que se legitima y naturaliza el papel del hombre como líder en el ámbito del deporte, incluyendo

\* Correspondencia:  
Álvaro Fernández-Luna ([alvaro.fernandez2@universidadeuropea.es](mailto:alvaro.fernandez2@universidadeuropea.es)).

including both men's and women's sports (Walker & Bopp, 2010).

The sphere of work is one of the fields of the keenest interest for studies from the gender perspective. Likewise, within these studies ones that analyse the reasons for both vertical and horizontal job segregation are of particular interest (Castaño, 2009). Horizontal job segregation refers to certain people's difficulty in accessing professions where there are strong stereotypes; therefore, horizontal segregation against women occurs in jobs in which a male role is stipulated. Likewise, vertical segregation refers to women's difficulty in accessing jobs at the higher echelons. Oftentimes, companies undertake promotion processes to senior management using informal mechanisms which end up benefitting men over women, which has come to be called the "glass ceiling" (Alimo-Metcalfe, 1995).

Sports federations are the crux of competitive sports in almost all countries. Even though they are often not-for-profit bodies which have been delegated public functions, their management tends to be based on principles similar to those governing companies in any other economic sector: excellence, efficiency, good governance, etc.

### The economic importance of federations in sports

Within the governing bodies of federations, the steering committee is the main freely-appointed organ: the president of the federation chooses its members. As stipulated in Order ECI/3567/2007 of 8 December 2007, the other main governing bodies of federations (president, general assembly and executive committee) have to be elected by free and secret ballot.

To make sports federations more comparable with companies in other economic sectors, the steering committee can be considered the governing body which most closely resembles boards of directors of corporate enterprises.

Gender diversity on boards of directors in Spain has been studied previously. Mateos, Gimeno, and Escot (2010) showed that only 6.61% of the board members of the 1085 largest Spanish companies were women, with 76.5% of companies having an

tanto modalidades masculinas como femeninas (Walker y Bopp, 2010).

El ámbito laboral es uno de los campos de mayor interés para los estudios de perspectiva de género. A su vez, dentro de estos estudios, son de especial interés los que analizan los motivos de la segregación laboral tanto vertical como horizontalmente (Castaño, 2009). La horizontal hace referencia a la dificultad que tienen ciertas personas a la hora de acceder a profesiones donde existen fuertes estereotipos. La segregación horizontal hacia las mujeres se produce, por lo tanto, en puestos en los que está estipulado un rol masculino. Asimismo, la segregación vertical hace referencia a la dificultad de las mujeres para acceder a los puestos más altos del escalafón. A menudo, las empresas llevan a cabo procesos de promoción a la alta dirección con mecanismos de carácter no formal que acaban beneficiando a los hombres frente a las mujeres, lo que ha venido a denominarse el "techo de cristal" (Alimo-Metcalfe, 1995).

Las federaciones deportivas son el eje del deporte competitivo en la práctica totalidad de los países. A pesar de que habitualmente se trata de organismos con funciones públicas delegadas y sin ánimo de lucro, su gestión debería basarse en principios similares a los de empresas de cualquier otro sector económico: excelencia, eficiencia, buen gobierno, etc.

### La importancia económica del ámbito federativo en el deporte

Dentro de los órganos de gobierno de las federaciones, la junta directiva es el principal órgano de libre designación: es el presidente de la federación el que selecciona a sus miembros. Tal y como establece la Orden ECI/3567/2007, de 8 de diciembre, los otros órganos principales de gobierno de las federaciones (presidente, asamblea general y comisión delegada) deben elegirse por sufragio libre y secreto.

Para asimilar las federaciones deportivas con las empresas de otros sectores económicos, se puede considerar que la junta directiva es el órgano de gobierno que más se asemeja a los consejos de administración de las sociedades de capital.

La diversidad de género en los consejos de administración en España ha sido estudiada con anterioridad. Mateos, Gimeno y Escot (2010) mostraron que solo el 6.61% de los consejeros de las 1085 empresas españolas

exclusively male board of directors. Another previous study (Gómez, 2005) had found similar figures in Spanish companies quoted on the stock market, with 4.04% female representation and 68.07% of boards with only male members.

These figures are far from the recommendation contained in Law 3/2007 of 22 March 2007 on the effective equality of men and women, which sought to reach a figure of 40% of women on the boards of directors of companies listed on the Ibex 35 and those with more than 250 employees by 2015. The law does not provide for sanctions, but it does envisage incentives for companies that meet this target.

Internationally, several European Union member states have passed laws on this matter (Palomo, García, Gutiérrez, & Fernández, 2013). On 11 November 2012, the European Commission presented a proposed directive to ensure that the less represented gender would account for 40% of non-executive positions on boards of directors of companies quoted on the stock market by 2020 (European Commission, 2012a), and this was approved by the European Parliament in November 2013.

Within the European Union there are major differences among countries. Women account for 27% of the boards of directors in the largest companies in Finland, 26% in Latvia and 25% in Sweden, but in contrast only 3% in Malta, 4% in Cyprus and 5% in Hungary (European Commission, 2012b). Incentives through regulated quotas as in Norway (Ahern & Dittmar, 2012), corporate codes as in Sweden and Finland (ILO, 2012) and public-private cooperation programmes as in the United States of America (Dobbin & Kalev, 2007) have proven to have positive effects on gender equality.

In the literature there is evidence of the advantages of gender equality and its benefits for productivity from both a microeconomic (Burgess & Tharenou, 2002) and macroeconomic (Loko & Diouf, 2009) perspective. These results are particularly conclusive with the presence of women in managerial posts in innovative companies (Berenguer, Cerver, Torre, & Torcal, 2004; Dezso & Ross, 2011). The unique features of both sexes' management style have also been studied, bearing in mind the preferences towards risk, competition

más grandes eran mujeres, con un 76.5% de empresas con un consejo exclusivamente masculino. En otro estudio anterior (Gómez, 2005) se habían observado cifras similares en las empresas españolas cotizadas, un 4.04% de representación femenina y un 68.07% de consejos enteramente masculinos.

Son cifras muy alejadas de la recomendación establecida por la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que pretende que se alcance una cuota del 40% en los consejos de administración de las sociedades del Ibex 35 y de las que tenían más de 250 empleados en el año 2015. La Ley no prevé sanciones, pero sí incentivos para las que lo cumplan.

A nivel internacional, varios estados miembros de la Unión Europea han legislado sobre la materia (Palomo, García, Gutiérrez y Fernández, 2013). La propia Comisión Europea presentó el 11 de noviembre de 2012 una propuesta de Directiva con el objetivo de que el género menos representado suponga el 40% de los puestos no ejecutivos de los consejos de administración de las empresas cotizadas en Bolsa en 2020 (European Commission, 2012a), siendo aprobada por el Parlamento Europeo en noviembre de 2013.

Dentro de la propia Unión Europea existen grandes diferencias entre países. Las mujeres representan el 27% en los consejos de administración de las mayores empresas de Finlandia, el 26% en Letonia, o el 25% en Suecia, pero frente a ello solo suponen el 3% en Malta, el 4% en Chipre o el 5% en Hungría (European Commission, 2012b). Los incentivos, bien sea mediante cuotas reguladas, como en Noruega (Ahern y Dittmar, 2012); mediante códigos corporativos, como en Suecia o Finlandia (ILO, 2012), o con programas de cooperación público-privados, como en los Estados Unidos de América (Dobbin y Kalev, 2007), han demostrado tener efectos positivos en la igualdad de género.

En la bibliografía científica existen evidencias sobre la conveniencia de la igualdad de género y sus beneficios en términos de productividad, tanto desde una perspectiva microeconómica (Burgess y Tharenou, 2002), como desde una macroeconómica (Loko y Diouf, 2009). Estos resultados son particularmente concluyentes con la presencia de mujeres en puestos directivos de empresas de innovación (Berenguer, Cerver, Torre y Torcal, 2004; Dezso y Ross, 2011). También se han estudiado las características diferenciadoras de ambos sexos en los estilos de gestión, teniendo en

and negotiation (Croson & Gneezy, 2009) and the influence of age in the gender diversity of new hires (Petit, 2007). In Spain, female executives tend to have a somewhat higher educational level than their male counterparts and there are more internal promotions among women than men (Castaño, 2009). Lombardo and Verge (2017) clearly distinguish between the coercion that exists when implementing gender quotas in the political sphere and the business world; while in politics there is “strong” regulation, in business the coercion is “weak”. Companies’ discursive strategies show a certain resistance to adopting equality quotas (Meier, 2014).

In the field of sports, studies have been conducted on both sports practise and gender (Castillo-Andrés, Campos-Mesa, & Ries, 2013; Puig & Soler, 2004) and on the diversity of sports entities (Alfaro, Vázquez, Gallardo, & Ferro, 2012; 2013; Castañón Rodríguez, 2007; Devís-Devís, Valenciano, Villamón, & Pérez-Samaniego, 2010; Piedra, 2008; Fernández, 2015; Hall, 2004). For example, being a coach of football teams seems to be a male preserve worldwide. Female coaches of men’s teams are a rare exception, while male coaches of female football teams are the rule (Pfister, 2013). In Spanish sports federations, the presence of women on governing bodies in 2004 and 2005 was analysed (Robles & Escobar, 2006) and specific gender analysis was conducted in certain sports such as football, rowing and ski jumping (Tusell, 2009). However, there are no previous studies on gender diversity and the economic and operational performance of federations. In the realm of large international sports organisations there are just a handful of women in executive positions, even though there is a concern to show that they are working on diversity (Pérez González, 2016). In 2018, the International Olympic Committee only had 28 women among its 97 members (IOC, 2018), while the Spanish Olympic Committee (COE) has 2 women in executive positions, and of the total of 119 members, only 15 are women (COE, 2018).

In consequence, leadership in sports has become achieving posts that are mainly held by and for men. Women’s historic lack of representation suggests discriminatory repercussions and results in the treatment, access and representation of

cuenta las preferencias hacia el riesgo, la competición o negociación (Croson y Gneezy, 2009), o la influencia de la edad en la diversidad de género de las nuevas contrataciones (Petit, 2007). En España, la formación académica de las directivas es algo superior a la de los directivos, y hay más ascensos de promoción interna en mujeres que en hombres (Castaño, 2009). Lombardo y Verge (2017) diferencian claramente la coerción que existe a la hora de implantar cuotas de género en el ámbito político y en el ámbito empresarial. Mientras que en política existe una regulación “fuerte”, en el ámbito de la empresa la coerción es “débil”. Las estrategias discursivas en la empresa presentan una cierta resistencia a la adopción de igualación de cuotas (Meier, 2014).

En el ámbito deportivo se han realizado tanto estudios sobre práctica deportiva y género (Castillo-Andrés, Campos-Mesa y Ries, 2013; Puig y Soler, 2004) como sobre la diversidad de las entidades deportivas (Alfaro, Vázquez, Gallardo y Ferro, 2012; 2013; Castañón Rodríguez, 2007; Devís-Devís, Valenciano, Villamón y Pérez-Samaniego, 2010; Piedra, 2008; Fernández, 2015; Hall, 2004). Por ejemplo, a nivel mundial, ser entrenador de equipos de fútbol parece ser un coto masculino. Las entrenadoras de equipos de hombres son una rara excepción, mientras que los hombres son la regla como entrenadores de fútbol femenino (Pfister, 2013). En federaciones deportivas españolas, se analizó la presencia de mujeres en los órganos de gobierno durante los años 2004 y 2005 (Robles y Escobar, 2006), y también se desarrolló un análisis específico de género en deportes concretos como el fútbol, el remo o los saltos de esquí (Tusell, 2009), sin que haya ningún estudio anterior sobre la diversidad de género y los resultados económicos y operacionales de las federaciones. En el ámbito de los grandes organismos internacionales del deporte hay escasez de mujeres en los puestos directivos, aunque existe inquietud para demostrar que se está trabajando en la diversidad (Pérez González, 2016). En 2018, el COI solo cuenta con 28 mujeres entre sus 97 miembros (IOC, 2018), mientras que en el COE, hay 2 mujeres dentro de los cargos directivos, y de los 119 miembros que lo componen solo 15 de ellos son mujeres (COE, 2018).

En consecuencia, el liderazgo en el deporte se ha convertido en una lucha para conseguir puestos ocupados mayoritariamente por y para hombres. La falta de representación histórica de las mujeres sugiere repercusiones discriminatorias y resultados en el tratamiento, el

women in the sports landscape (Walker & Bopp, 2010). Regarding this issue, the steering committee is the main freely-appointed body of the federations and its members are freely appointed and removed by the president of the federation. This research focuses on analysing the gender diversity of this collegial management body within the Spanish federation system.

The specific objectives of this study were the following:

- To analyse the steering committees of the 61 Spanish sports federations, striving to identify situations of inequality in the gender-based distribution of their respective members both from an aggregate perspective and also based on individualised analysis by federation.
- To study the evolution of the presence of women on the steering committees in the period 2008-2013, identifying the cases of both positive and negative evolution.
- To compare the gender diversity of the steering committees with gender diversity in the sports licences of their respective sports in order to analyse whether there is a relationship in terms of diversity between the sports sphere and the management sphere in the various sports.
- To analyse whether gender diversity on steering committees has a statistically significant relationship with the operational and economic performance of the federations, measured respectively by the increase in the number of sports licences and the increase in their own income.

## Methodology

The annual reports of federations which the Spanish National Sports Council, the supervisory body of sports in Spain, periodically publishes on the Spanish sports federations section on its website were used to analyse the data on gender diversity on the steering committees of the federations and to analyse the evolution in the number of licences and income of the federations.

The universe consisted of the 61 sports federations in Spain, without counting sports federations

acceso y la representación de la mujer en el paisaje del deporte (Walker y Bopp, 2010). Sobre este mismo tema, la junta directiva es el principal órgano de libre designación de las federaciones, siendo sus miembros designados y revocados libremente por el presidente de la federación. Esta investigación se centra en el análisis de la diversidad de género en el sistema federativo español de este órgano colegiado de gestión.

Los objetivos concretos de este trabajo fueron los siguientes:

- Analizar las juntas directivas de las 61 federaciones deportivas españolas, tratando de identificar situaciones de desigualdad en la distribución por género de sus respectivos miembros, tanto desde una perspectiva agregada, como desde un análisis individualizado por federaciones.
- Estudiar la evolución de la presencia de las mujeres en las juntas directivas del período 2008-2013, identificando los casos positivos y negativos en dicha evolución.
- Comparar la diversidad de género de las juntas directivas con la existente en las licencias deportivas de los respectivos deportes, para analizar si a nivel de diversidad existe una relación entre el ámbito deportivo y el ámbito de gestión en los diferentes deportes.
- Analizar si la diversidad de género en las juntas directivas tiene relación estadísticamente significativa con el rendimiento operacional y económico de las federaciones, medidos respectivamente por el incremento en el número de licencias deportivas y el incremento de ingresos propios.

## Metodología

Para analizar los datos de diversidad de género en la junta directiva de las federaciones, así como para analizar las evoluciones de licencias e ingresos federativos, se utilizaron los informes anuales de federaciones que el Consejo Superior de Deportes, organismo supervisor del deporte en España, publica de manera periódica en la sección de federaciones deportivas españolas de su página web.

El universo correspondió a las 61 federaciones deportivas existentes en España, sin contar las federaciones deportivas para discapacitados, que cuentan con 865 miembros en sus juntas directivas y que han

for athletes with disabilities, which have 865 members on their steering committees and issued a total of 3 385 341 federation licences in 2013.

The XLSTAT statistical software package from Addinsoft was used to process the data.

First, discriminant analysis was used to study the relationship between the gender diversity on the steering committees of the federations and the economic and operational performance of the federations.

For this study, the federations were classified into two different groups. The first one was made up of federations that had no women or only one woman on their steering committee in 2013, that is, the federations where there was a low incentive to establish gender equality. The second group was made up of the federations which had more than one woman on their committee. Since there were only two discriminatory categories, simple discriminatory analysis was performed. The explanatory variables used in this model were the percentage increase in income in each federation between 2013 and 2014, and the percentage increase in the number of licences during this same period. The goal was to analyse whether these variables were capable of classifying the federations statistically between those with a firm strategy on gender diversity (group 1) and those without (group 2), specifically whether the gender diversity of the federations may have a statistically significant effect on increased income and licences in the federations.

It was decided not to perform analysis of the relationship between gender diversity on the committees and the sports results of the federations due to the difficulty involved in standardising these values among the different federations. Nationally, not all sports have objective records or features which would enable different years to be compared. Furthermore, internationally the frequency of European and world championships is different in each sport. The results in the Olympics as a benchmark event to evaluate the sports results was also discarded since not all the federations included in this study are represented in the Olympics; additionally, the summer Olympics were not held in the target years of the study, 2013 and 2014.

Thus, the discriminant analysis made it possible to segment the federations within previously recognised

expedido un total de 3 385 341 licencias federativas en el ejercicio 2013.

Para el tratamiento de datos se utilizó el paquete estadístico XLSTAT d'Addinsoft.

En primer lugar, para el estudio de la relación entre la diversidad de género en las juntas directivas de las federaciones y los resultados económicos y operacionales de las federaciones se utilizó la técnica del análisis discriminante.

Para este trabajo, se clasificaron las federaciones en dos grupos diferenciados. El primero estuvo formado por las federaciones que no contaban con mujeres o que tan solo contaban con una mujer en su junta directiva en el ejercicio 2013, es decir, las federaciones en las que se observó un bajo incentivo hacia el establecimiento de la igualdad de género. El segundo grupo estuvo formado por aquellas federaciones que contaban con más de una mujer en su junta. Al haber tan solo dos categorías discriminatorias se realizó un análisis discriminatorio simple. Las variables explicativas utilizadas en este modelo fueron el incremento porcentual de ingresos propios en cada federación entre el año 2013 y el año 2014, y el incremento porcentual del número de licencias en este mismo período. Se trató de analizar si esas variables eran capaces de clasificar a las federaciones de manera estadística entre las que tienen una estrategia firme sobre diversidad de género (grupo 1) y las que no la tienen (grupo 2). En definitiva, si la diversidad de género de las federaciones podía tener un efecto estadístico significativo en el incremento de ingresos y de licencias en las federaciones.

Se descartó realizar un análisis de la relación de la diversidad de género en las juntas con los resultados deportivos de las federaciones por la dificultad que implicaba homogeneizar estos valores entre las diferentes federaciones. A nivel nacional, no todos los deportes tenían marcas o prestaciones objetivas que permitirían comparar unos ejercicios con otros. Y a nivel internacional, la frecuencia de los campeonatos europeos y mundiales era diferente en cada deporte. También se descartaron los resultados en los JO como evento de referencia para la valoración de los resultados deportivos ya que no todas las federaciones incluidas en este trabajo estaban representadas y, además, los años objeto de la investigación, 2013 y 2014, no coincidían con años de celebración de los JO de verano.

De esta manera, el análisis discriminante permitió segmentar las federaciones dentro de grupos previamente

groups (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005), so an ad-hoc classification was made within the study subjects which was later analysed to check whether the grouping matched the statistical requirements needed.

Once the federations had been classified into their respective groups and the simple discriminant function was performed with the assistance of the XLSTAT statistical software, Wilks' lambda distribution was obtained to ascertain the proportion of the total variance of the discriminant scores which was not explained by the differences among groups. To confirm the values of the Wilks' lambda distribution test, two more tests were performed to add reliability to the results of the discriminant analysis, namely Kullback's test and Box's M test.

## Results

103 of the 865 members of the steering committees of the Spanish sports federations in 2013 were female, which means 11.9% of total members. The sports federations with the highest presence of women on their steering committee appear in Table 1.

With regard to evolution in the period 2008-2013, in 2008, 85 of the 862 members of the steering committees of Spanish sports federations were women, which meant 9.9% of total members. Therefore, an overall 2.0% improvement was found over these five years, which means an improvement of 0.4 percentage points per year.

During this period, 32 federations increased and 18 decreased the percentage of women on their steering committees. The modern pentathlon federation went from having no women on its steering

reconocidos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005), por lo que se realizó una clasificación *ad hoc* dentro de los sujetos de estudio y, posteriormente, se analizó para comprobar si la agrupación se ajustaba a los requisitos estadísticos necesarios.

Una vez clasificadas las federaciones en los respectivos grupos y realizada la función discriminante simple con la ayuda del paquete estadístico XLSTAT, se obtuvo el estadístico Lambda de Wilks para conocer la proporción de la varianza total de las puntuaciones discriminantes que no fue explicada por las diferencias entre grupos. Para confirmar los valores de la prueba Lambda de Wilks, se realizaron dos pruebas más para añadir fiabilidad a los resultados del análisis discriminante: la de Kullback y la de Box.

## Resultados

De los 865 miembros que en el ejercicio 2013 formaban las juntas directivas de las federaciones deportivas españolas, 113 eran mujeres, lo que representó un 11.9% del total de los miembros. Las federaciones deportivas con mayor presencia de mujeres en su junta directiva aparecen en la tabla 1.

Respecto a la evolución en el período 2008-2013, en el ejercicio 2008, 85 de los 862 miembros de las juntas directivas de las federaciones deportivas españolas eran mujeres, lo que significaba un 9.9% del total. Se observó, por tanto, una mejora del 2.0% en términos totales en estos cinco años, es decir, una mejora de 0.4 puntos porcentuales al año.

En este período, 32 federaciones mejoraron el porcentaje de mujeres en su junta directiva y 18 lo redujeron. La federación de pentatlón moderno pasó de no contar con mujeres en su junta directiva a hacerlo en un

Table 1  
Spanish sports federations with highest presence of women on their steering committee. 2013 (CSD, 2014)

Federation	% women Steering committee	No. women	Total members
Gymnastics	61.5%	8	13
Ice sports	50.0%	2	4
Pétanque	33.3%	5	15
Skating	29.4%	5	17
Fencing	27.3%	3	11

Tabla 1  
Federaciones deportivas españolas con mayor porcentaje de presencia de mujeres en la junta directiva. Ejercicio 2013 (CSD, 2014)

Federación	% Mujeres junta directiva	Nº Mujeres	Nº Total miembros JD
Gimnasia	61.5%	8	13
Deportes de hielo	50.0%	2	4
Petanca	33.3%	5	15
Patínaje	29.4%	5	17
Esgrima	27.3%	3	11

committee to having 22.2% women, and the skating federation went from 8.3% to 29.4%. On the negative side, the orienteering federation went from having 42.9% women to 16.7%, and the canoeing federation went from 25.0% to 7.1%.

In the comparison with sports licences in 2013, 21.0% of them in Spain – 709445 out of 3385341 – were female compared to 11.9% female positions on the steering committees; that is, a difference of 9.1 percentage points (with a standard deviation of 0.163). In 2008, 20.1% of sports licences were female and 9.9% of the members of the steering committees were female as well, so it could be observed that both percentages were evolving positively in that the gap between both values was closing.

Individualised analysis of the federations showed that 16 federations had a higher percentage of women on their steering committee than in their sports licences, but the opposite held true in 44 of the federations.

Table 2 shows the most extreme disparities between the percentage of women on steering committee and the percentage of female licences for that sport in Spanish sports federations.

There were three federations in which the post of president was held by a woman, specifically the federations for ice sports, pétanque and surf life saving. In two of these federations (ice sports and pétanque), the presence of women on the steering committee was higher than the percentage of female licences.

porcentaje del 22.2%, y la federación de patinaje, pasó de un 8.3% a un 29.4%. En el lado negativo, la federación de orientación pasó de tener un 42.9% de presencia femenina a un 16.7%, y la federación de piragüismo pasó de un 25.0% a un 7.1%.

En la comparación con las licencias deportivas en 2013, el 21.0% en España –709445 de 3385341– eran femeninas, frente a un 11.9% de cargos femeninos en las juntas directivas; es decir una diferencia de 9.1 puntos porcentuales (con una desviación típica del 0.163). En el año 2008 había un 20.1% de licencias deportivas femeninas y un 9.9% de miembros femeninos en las juntas directivas, por lo que se pudo observar que ambos porcentajes estaban evolucionando positivamente; la brecha entre ambos valores se estaba acortando.

Un análisis individualizado de federaciones mostró que 16 federaciones presentaban mayor porcentaje de mujeres en su junta directiva que entre sus licencias deportivas, pero en 44 federaciones ocurrió lo contrario.

En la tabla 2 se presentan los casos más extremos de disparidad entre el porcentaje de mujeres en la junta directiva y el porcentaje de licencias femeninas para dicho deporte en las federaciones deportivas españolas.

Existían tres federaciones en las que el cargo de presidente fue ocupado por una mujer, en concreto en las federaciones de los deportes de hielo, petanca, y salvamento y socorrismo. En dos de estas federaciones (hielo y petanca), la presencia de mujeres en la junta directiva fue superior al porcentaje de licencias femeninas.

Table 2  
Percentage of women on the steering committee compared to female licences by sport. 2013 (CSD, 2014)

Federation	% women on the steering committee	% female licences over the total
Federations with a higher positive difference on the steering committee		
Boxing	25.0%	6.5%
Billiards	16.7%	1.2%
Chess	20.0%	5.7%
Federations with a higher positive difference in sports licences		
Volleyball	5.6%	71.5%
Horseback riding	10.0%	67.2%
Taekwondo	0.0%	39.1%

Tabla 2  
Porcentaje de mujeres en junta directiva frente a licencias femeninas, por deporte. Ejercicio 2013 (CSD, 2014)

Federación	% Mujeres en junta directiva	% Licencias femeninas sobre el total
Federaciones con mayor diferencia positiva en junta directiva		
Boxeo	25.0%	6.5%
Billar	16.7%	1.2%
Ajedrez	20.0%	5.7%
Federaciones con mayor diferencia positiva en licencias deportivas		
Voleibol	5.6%	71.5%
Hípica	10.0%	67.2%
Taekwondo	0.0%	39.1%



Table 3  
 Results of the Wilks' lambda distribution test

Lambda	0.971
F (vo)	0.852
F (vc)	3.156
GL1	2
GL2	58
p-value	0.432
Alpha	0.05

Tabla 3  
 Resultados de la prueba Lambda del Wilks

Lambda	0.971
F (vo)	0.852
F (vc)	3.156
GL1	2
GL2	58
Valor-p	0.432
Alfa	0.05

Finally, it was examined whether the gender diversity of the federations' steering committees was related to their economic and operational performance using the discriminant analysis technique. First of all, after performing the Wilks' lambda distribution test (Table 3), the  $\lambda$  statistic was quite close to 1, meaning that the differences among groups were barely noticeable. The risk of rejecting the null hypothesis being true was 43.2%. That is, according to this analysis there was no relationship between the federations' gender diversity policy and their economic and operational performance.

To confirm the values of the Wilks' Lambda test, two more tests were performed that complemented the discriminant analysis. In Kullback's test, the observed value of the F-distribution was 2.145 and the critical value of the F-distribution was 7.815, with a p-value of 0.543, that is, a 54.3% risk of rejecting the null hypothesis. Meanwhile in Box's M-test, the observed value of the F-distribution was 1.372 and the critical value of the F-distribution was 2.605, with a 24.9% risk of rejecting the null hypothesis. Therefore, these two tests definitively confirmed that the relationship between gender diversity and the economic and operational performance of the federations could not be determined.

To break this down further, Table 4 shows the 61 observations (one per federation) used in the discriminant analysis, their *a priori* and *a posteriori* classifications, the coordinates of the observations and the square distances.

Here it was found that 32 of the 61 federations (19 in group 1 and 13 in group 2) were properly classified. This meant 52.4% of the observations, a likelihood that was too low to posit a significant relationship between the *a priori* and *a posteriori* classifications, or between the federations' gender diversity

Finalmente, se estudió si la diversidad de género en las juntas directivas de las federaciones tenían una relación con sus resultados económicos y operacionales, mediante la técnica del análisis discriminante. En primer lugar, tras realizar la prueba Lambda del Wilks (tabla 3), el estadístico  $\lambda$  estuvo muy próximo a 1, por lo que las diferencias entre los grupos fueron apenas apreciables. El riesgo de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera fue de un 43.2%. Es decir, según este análisis, no existía relación entre la política de diversidad de género de las federaciones y sus resultados económicos y operacionales.

Para confirmar los valores de la prueba Lambda de Wilks se realizaron dos pruebas más que complementaron el análisis discriminante. En la prueba de Kullback se obtuvieron unos valores de F observado de 2.145 y de F crítico de 7.815, con un p-valor de 0.543 (es decir, un riesgo de rechazar la hipótesis nula del 54.3%). Y en la prueba de Box se obtuvieron unos valores de F observado de 1.372 y de F crítico de 2.605, con un riesgo de rechazar la hipótesis nula del 24.9%. Por tanto, con estas dos pruebas se confirmó definitivamente que no se podía determinar la relación entre la diversidad de género y los resultados económicos y operacionales de las federaciones.

En la tabla 4, se pueden apreciar las 61 observaciones (una por federación) utilizadas en el análisis discriminante, sus clasificaciones *a priori* y *a posteriori*, las coordenadas de las observaciones y los cuadrados de las distancias.

De aquí se extrajo que 32 (19 en el grupo 1 y 13 en el grupo 2) de las 61 federaciones existentes fueron clasificadas correctamente. Esto significaba un 52.4% de las observaciones, una probabilidad demasiado baja como para poder plantear que existía una relación significativa entre las clasificaciones *a priori* y *a posteriori*, o lo que es lo mismo entre la política de diversidad de

Table 4  
*Discriminant analysis. Classification of observations*Tabla 4  
*Análisis discriminante. Clasificación de las observaciones*

Federation	Federación	A priori	A post.	Pr(1)	Pr(2)	F1	D <sup>2</sup> (1)	D <sup>2</sup> (2)
Underwater activities	Actividades subacuáticas	1	2	0.473	0.527	-0.318	-2.312	-2.531
Air sports	Aeronáutica	1	1	0.992	0.008	2.903	11.859	21.385
Chess	Ajedrez	2	1	0.547	0.453	0.313	-2.485	-2.110
Athletics	Atletismo	2	2	0.477	0.523	-0.613	-2.000	-2.182
Motor sports	Automovilismo	2	2	0.482	0.518	-0.129	-2.508	-2.655
Badminton	Bádminton	1	1	0.871	0.129	1.201	-0.178	3.637
Sports dancing	Baile deportivo	2	2	0.473	0.527	-0.303	-2.331	-2.546
Basketball	Baloncesto	1	1	0.881	0.119	0.922	0.344	4.343
Handball	Balonmano	2	1	0.548	0.452	-1.171	-0.790	-0.405
Baseball and softball	Béisbol y softbol	2	1	0.679	0.321	-0.404	-0.340	1.156
Billiards	Billar	2	1	0.515	0.485	-0.169	-2.135	-2.012
Bowling	Bolos	1	1	0.662	0.338	1.014	-1.809	-0.469
Boxing	Boxeo	2	1	0.663	0.337	0.631	-1.912	-0.562
Hunting	Caza	1	2	0.460	0.540	-0.751	-1.907	-2.231
Cycling	Ciclismo	1	1	0.507	0.493	0.094	-2.560	-2.507
Pigeon-breeding	Colombicultura	1	2	0.469	0.531	-0.312	-2.368	-2.614
Pigeon-fancying	Colombófila	1	2	0.469	0.531	-0.305	-2.408	-2.657
Ice sports	Deportes de hielo	2	1	0.708	0.292	-0.339	0.404	2.178
Winter sports	Deportes de invierno	1	2	0.461	0.539	-0.443	-2.289	-2.600
Fencing	Esgrima	2	1	0.553	0.447	-1.450	-0.281	0.145
Speleology	Espeleología	1	1	0.994	0.006	2.987	13.118	23.344
Water skiing	Esquí náutico	1	1	0.505	0.495	-0.139	-2.266	-2.227
Football	Fútbol	1	2	0.486	0.514	-0.111	-2.486	-2.595
American football	Fútbol americano	1	1	1.000	0.000	3.805	17.983	43.504
Greyhound racing	Galgos	1	2	0.466	0.534	-0.343	-2.369	-2.642
Gymnastics	Gimnasia	2	2	0.477	0.523	-0.730	-1.476	-1.662
Golf	Golf	2	2	0.459	0.541	-0.478	-2.237	-2.563
Wrestling	Halterofilia	2	2	0.463	0.537	-0.594	-2.108	-2.406
Horseback riding	Hípica	1	2	0.488	0.512	-0.119	-2.460	-2.558
Hockey	Hockey	2	2	0.482	0.518	-0.221	-2.402	-2.548
Judo	Judo	1	1	0.731	0.269	0.686	-1.349	0.653
Karate	Karate	1	2	0.471	0.529	-0.876	-1.679	-1.909
Kick-boxing	Kick-boxing	1	2	0.480	0.520	-0.153	-2.496	-2.657
Wrestling	Luchas olímpicas	1	1	0.509	0.491	-0.132	-2.224	-2.150
Mountaineering and skiing	Montaña y escalada	1	1	0.503	0.497	0.087	-2.567	-2.541
Motorcycling	Motociclismo	1	2	0.463	0.537	-1.158	-1.085	-1.380
Speedboat racing	Motonáutica	1	1	0.511	0.489	0.074	-2.508	-2.421
Swimming	Natación	2	2	0.468	0.532	-0.826	-1.769	-2.029
Orienteering	Orientación	2	2	0.476	0.524	-0.319	-2.267	-2.459
Paddle tennis	Pádel	2	1	0.813	0.187	1.238	-0.962	1.971
Skating	Patinaje	2	2	0.474	0.526	-0.218	-2.465	-2.671
Pelota	Pelota	1	2	0.475	0.525	-0.244	-2.435	-2.637
Modern pentathlon	Pentatlón moderno	2	1	0.958	0.042	2.419	6.009	12.251
Fishing and casting	Pesca y casting	1	2	0.462	0.538	-0.422	-2.285	-2.589
Pétanque	Petanque	2	2	0.460	0.540	-0.510	-2.152	-2.473
Canoeing	Piragüismo	1	2	0.497	0.503	-0.415	-2.064	-2.085
Polo	Polo	1	1	0.569	0.431	0.477	-2.450	-1.897
Rowing	Remo	1	1	0.731	0.269	-0.147	0.173	2.168
Rugby	Rugby	1	1	0.503	0.497	-0.661	-1.759	-1.734
Surf live saving	Salvamento y socorrismo	1	2	0.457	0.543	-0.649	-2.053	-2.402
Squash	Squash	1	2	0.478	0.522	-1.082	-1.305	-1.478
Surfing	Surf	1	1	0.604	0.396	-1.074	-0.520	0.323
Taekwondo	Taekwondo	1	1	0.526	0.474	0.252	-2.557	-2.352
Tennis	Tenis	2	2	0.456	0.544	-0.655	-2.044	-2.395
Table tennis	Tenis de mesa	1	2	0.469	0.531	-0.304	-2.408	-2.658
Skeet shooting	Tiro a vuelo	1	2	0.463	0.537	-0.490	-2.134	-2.429
Archery	Tiro con arco	1	2	0.474	0.526	-0.220	-2.455	-2.659
Olympic shooting	Tiro olímpico	1	1	0.785	0.215	0.826	-0.939	1.654
Triathlon	Triatlón	2	2	0.462	0.538	-1.110	-1.215	-1.524
Sailing	Vela	2	1	0.697	0.303	0.653	-1.642	0.021
Volleyball	Voleibol	1	1	0.570	0.430	0.525	-2.438	-1.871

Table 5  
 Discriminant analysis. Confusion matrix

(Group) from / to	1	2	Total	% correct
1	19	19	38	50.00%
2	10	13	23	56.52%
Total	29	32	61	52.46%

Source: Authors based on the data from the sample studied.

policy and their economic and operational performance. The summarised results can be seen in the confusion matrix in Table 5.

## Discussion and Conclusions

This study analysed gender diversity on the steering committees of Spanish sports federations from different vantage points: current female presence and evolution in this presence on the federations' steering committees, analysis of diversity in federation licences, and analysis of the influence of gender diversity on the economic and operational performance of each of the federations. Gender diversity is a topical issue in analyses of corporate governance. According to Laffarga Briones (2011), women managers of large corporations do as much as or more than their male counterparts in terms of professional dedication and personal and family effort, while they tend to be paid less and earn less professional recognition despite their high degree of engagement.

The steering committees of Spanish sports federations show a higher percentage of women than the boards of directors of the leading Spanish companies, yet somewhat lower than the European mean. In 2013, 11.9% (103 out of 865) of the steering committee members of Spanish sports federations were women, a figure higher than the 6.6% observed on the boards of directors of the leading Spanish companies (Mateos et al., 2010), yet lower than the 13.7% mean in European companies (European Commission, 2012b).

Furthermore, the recommendations of Law 3/2007 and the proposals from the European Commission on 11 November 2012 have not been met.

It is worth noting that in 2013, the federations for football ("n" total number of the steering committee = 58), fishing and casting (n = 14),

Tabla 5  
 Análisis discriminante. Matriz de confusión

(Grupo) de / a	1	2	Total	% correcto
1	19	19	38	50.00%
2	10	13	23	56.52%
Total	29	32	61	52.46%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la muestra objeto de estudio.

género de las federaciones y sus resultados económicos y operacionales. Los resultados resumidos se pudieron observar en la matriz de confusión de la tabla 5.

## Discusión y conclusiones

En este trabajo se analizó la diversidad de género en las juntas directivas de las federaciones deportivas españolas desde diversos enfoques: análisis actual y de la evolución de la presencia femenina en las juntas deportivas de las federaciones, análisis de la diversidad en las licencias federativas, y análisis de la influencia de la diversidad de género con el rendimiento económico y operacional de cada una de las federaciones. La diversidad de género es una cuestión de actualidad en los análisis de gobierno corporativo de las empresas. Según Laffarga Briones (2011), las directivas de grandes corporaciones hacen tanto o más que sus homólogos hombres, en términos de dedicación profesional y esfuerzo personal y familiar, mientras que suelen obtener menores recompensas y reconocimiento profesional a pesar de su alto grado de implicación.

Las juntas directivas de las federaciones deportivas españolas presentan un porcentaje de mujeres algo superior al de los consejos de administración de las principales empresas españolas, pero algo inferior a la media europea. En 2013 había un 11.9% (103 de 865) de mujeres en las juntas directivas de las federaciones deportivas españolas, cifra superior al 6.6% observado en los consejos de administración de las principales empresas españolas (Mateos et al., 2010), pero inferior al 13.7% de media en empresas europeas (European Commission, 2012b).

Además, no se alcanzan las recomendaciones de la Ley 3/2007 y de las propuestas de Comisión Europea del 11 de noviembre de 2012.

Cabe destacar que en 2013 las federaciones de fútbol (número "n" total de miembros en la junta directiva = 58), pesca y casting (n = 14), taekwondo (n = 19)

taekwondo ( $n = 19$ ) and skeet shooting ( $n = 17$ ) exclusively had men on their steering committees. This figure – 6.5% of all the federations – contrasts with the 76.5% found on the boards of directors of the leading Spanish companies (Mateos et al., 2010). However, up to a total of 33 federations (54.1%) have only one woman on their steering committee as Castaño (2009) inquired into a symbolic female presence, that is, a presence that exists only to meet a quota, but whose executive capacity is unimportant, usually with very limited real, effective power. In this sphere, sports federations are more similar to the way companies in any sector work than to politics (Lombardo & Verge, 2017; Meier, 2014), even though they are organisations with delegated public functions.

Studies in other sectors have found statistically significant discrimination against women in professions dominated by men, in fields like engineering and computers science, and against men in professions dominated by women, such as secretarial and administrative work (Riach & Rich, 2006).

Based on the analysis of the five-year period 2008-2013, we can conclude that the presence of women on the federations' steering committees is increasing gradually, albeit at a slower pace than the average in companies in the European Union (Muñoz-Repiso, 2016). Specifically, in this period it has gone from 9.9% to 11.9%. This evolution is not homogeneous in all Spanish sports federations: the percentage improved in 32 federations, while it decreased in 18. Furthermore, in terms of aggregate percentages, the increase in women on the steering committees has been slightly higher than the increase in the percentage of female sports licences, which went from 20.1 to 21%.

Finally, by performing discriminant analysis the influence of gender diversity on the economic and operational performance of the federations has been discarded. In this sense, the literature revealed a positive correlation between the presence of women and decision-making and profitability (Adler, 2001; Catalyst, 2004), while other studies found no correlation (Driga & Prior, 2008; Gallego, García, & Rodríguez, 2008; García, García, & Mora, 2008). The presence of women in sports federations is still considered too low (the one with the most has 25%) for their decision-making to exert a decisive influence compared

y tiro a vuelo ( $n = 17$ ) presentan exclusividad masculina dentro de la junta directiva. Esta cifra –6.5% del total de federaciones– contrasta con el 76.5% observado en los consejos de administración de las principales empresas españolas (Mateos et al., 2010). Sin embargo, hasta un total de 33 federaciones (54.1%) tan solo tienen una mujer en su junta directiva como se preguntaba Castaño (2009) sobre la presencia femenina simbólica. Es decir, se trata de una presencia que existe solo para cumplir una cuota, pero en la que su capacidad ejecutiva no es importante, contando con un poder efectivo y real, generalmente, muy limitado. Las federaciones deportivas muestran en este ámbito mayor proximidad al funcionamiento de las empresas de cualquier sector que a la política (Lombardo y Verge, 2017; Meier, 2014), a pesar de ser organizaciones con funciones públicas delegadas.

En estudios de otros sectores se ha observado una discriminación estadísticamente significativa hacia las mujeres en las profesiones dominadas por los hombres, en campos como la ingeniería o informática, y hacia los hombres en las dominadas por las mujeres, como en las tareas de secretaría y administración (Riach y Rich, 2006).

Del análisis evolutivo en el lustro 2008-2013 se puede concluir que la presencia de mujeres en la junta directiva de las federaciones se está incrementando paulatinamente, aunque a menor ritmo que la media de las empresas de la Unión Europea (Muñoz-Repiso, 2016). En concreto, en este periodo se ha pasado de un 9.9 a un 11.9%. Esta evolución no es homogénea en todas las federaciones deportivas españolas: 32 federaciones mejoraron el porcentaje mientras que 18 lo redujeron. Además, de manera porcentual agregada, el incremento de mujeres en las juntas directivas ha sido ligeramente superior al incremento del porcentaje de licencias deportivas femeninas, que han pasado del 20.1 al 21%.

Por último, mediante la realización de un análisis discriminante se ha descartado la influencia de la diversidad de género en los rendimientos económicos y operacionales de las federaciones. En este sentido, se ha encontrado entre la literatura existente correlación positiva entre presencia de mujeres en la toma de decisiones y la rentabilidad (Adler, 2001; Catalyst, 2004), mientras que otros no encuentran ningún tipo de correlación (Driga y Prior, 2008; Gallego, García y Rodríguez, 2008; García, García y Mora, 2008). Se considera que la presencia de mujeres en las federaciones deportivas es todavía demasiado baja (25% la que más mujeres tiene) para que

to others with a lower female presence or no women at all.

In short, gender inequality still exists on the steering committees of Spanish sports federations, although it is decreasing and does not significantly affect the economic and operational performance of the federations. It is essential to continue analysing these figures in the future to confirm the trends found in this study.

## Conflict of Interests

No conflict of interest was reported by the authors.

su toma de decisiones influya determinadamente sobre otras con presencia menor o nula de mujeres.

En definitiva, la desigualdad de género existe todavía en las juntas directivas de las federaciones españolas, aunque está disminuyendo, y sin que esto afecte de manera significativa a los rendimientos económicos y operacionales de las federaciones. Será necesario seguir analizando estos valores en el futuro para confirmar las tendencias observadas en esta investigación.

## Conflicto de intereses

Las autorías no han comunicado ningún conflicto de intereses.

## References

- Adler, R. D. (2001). *Women in the executive suite correlate to high profits. Working paper*. European Project on Equal Pay.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197. doi:10.1093/qje/qjr049
- Alfaro, E., Vázquez, B., Gallardo, J. M., & Ferro, S. (2012). La participación de las mujeres dentro de la Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid y las federaciones deportivas madrileñas. *Revista Cronos*, 11(2), 7-16.
- Alfaro, E., Vázquez, B., Gallardo, J. M., & Ferro, S. (2013). Mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones públicas deportivas de la Comunidad de Madrid. *Revista Ágora para la EF y el Deporte*, 15(1), 40-53.
- Alimo-Metcalfe, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review*, 10(2), 3-8. doi:10.1108/09649429510146901
- Berenguer, C., Cerver, E., Torre, A., & Torcal, V. (2004). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *Revista CIRIEC-España*, 50, 123-149.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49. doi:10.1023/A:1014726001155
- Catalyst (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York: Autor.
- Castaño, C. (Ed.). (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad).
- Castañón Rodríguez, J. (abril, 2007). Mujer, idioma y fútbol en España (1904-2004). *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 107. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd107/mujer-idioma-y-futbol-en-espana-1904-2004.htm>
- Castillo-Andrés, O., Campos-Mesa, M. C., & Ries, F. (2013). Gender equity in physical education from the perspective of achievement goal theory. *Journal of Sport and Health Research*, 5(1), 57-70.
- COE. (2018). Comité Olímpico Español. Asamblea General. Recuperado de [http://www.coe.es/COE/bd\\_persona.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL](http://www.coe.es/COE/bd_persona.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL)
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47, 1-27. doi:10.1257/jel.47.2.448

## Referencias

- CSD. (2014). *Principales acontecimientos y marcas del deporte español en el año 2013*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Piedra, J. (2008). *Discriminaciones económicas de las mujeres en el deporte de alto nivel*. Presentado en el IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física (Córdoba, 2-5 de abril de 2008): "Los hombres enseñando aprenden". Séneca (Epst. 7, 8).
- Devís-Devís, J., Valenciano, J., Villamón, M., & Pérez-Samaniego, V. (2010). Disciplinas y temas de estudio en ciencias de la actividad física y del deporte. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 10(37), 150-166.
- Dezso, C., & Ross, D. (2011). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. Recuperado 25 de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1088182](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088182)
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2007). The architecture of inclusion: Evidence from corporate diversity programs. *Harvard Journal of Law and Gender*, 30, 279-302.
- Driga, O., & Prior, D. (2008). Start-up conditions and performance of women - and men - controlled businesses in manufacturing industries. Presentado en el 1<sup>st</sup> Workshop on Diversity, Gender, Governance and Accounting. ASEPUC, Carmona, Sevilla.
- European Commission. (2012a). Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines Recuperado de <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/ES/1-2012-614-ES-F1-1.Pdf>
- European Commission. (2012b). *Women in economic decision-making in the EU*. Luxemburg: European Commission
- Fernández, J. A. (2015). La mujer en los cargos de dirección del movimiento olímpico. *Materiales para la Historia del Deporte*, 2, 220-227.
- Gallego, I., García, I. M., & Rodríguez, L. (2008). The influence of gender diversity on corporate performance. Presentado en el 1<sup>st</sup> Workshop on Diversity, Gender, Governance and Accounting. ASEPUC, Carmona, Sevilla.
- García, J. M., García, B., & Mora, A. (2008). Gender diversity on the board and earnings quality. *Workshop on Diversity, Gender, Governance and Accounting*. ASEPUC, Carmona, Sevilla.
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, 96, 1-21. doi:10.1257/000282806777212350

- Gómez, S. (Ed.). (2005). *Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y ajas de ahorros españolas*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Pearson.
- Hall, M. A. (2004). Gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas. Un acercamiento crítico. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 78, 19-25.
- IOC. (2018). *The International Olympic Committee Members*. Recuperado de <https://www.olympic.org/ioc-members-list>
- ILO. (2012). Policy brief: Decent work and women's economic empowerment: Good policy and practice. Recuperado de <http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/media/publications/en/decentworkandwomeneconomicempowermentpolicybr.pdf?la=es&vs=2246>
- Laffarga Briones, J. (2011). ¿Puede la existencia de mujeres en la cúpula de las empresas mejorar el valor de las mismas? *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 95, 50-52
- Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; BOE núm. 71, de 23.3.2007.
- Loko, B., & Diouf, M. A. (2009). Revisiting the determinants of productivity growth: What's new?. International Monetary Fund. doi:10.5089/9781451873726.001
- Lombardo, E., & Verge, T. (2017). Cuotas de género en política y economía. Regulación y configuración institucional en España. *Política y gobierno*, XXIV(2), 301-331.
- Mateos, R., Gimeno, R., & Escot, L. (2010). Discriminación en los consejos de administración: análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada*, 18(2), 131-162.
- Meier, P. (2014). Quotas for advisory committees, business and politics: Just more of the same? *International Political Science Review*, 35(1), 106-118. doi:10.1177/0192512113508667
- Muñoz-Repiso, M. (2016). Mujer y educación en la Unión Europea. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(2).
- Orden ECI/3567/2007, de 4 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las Federaciones deportivas españolas; BOE núm. 294, de 8.12.2007.
- Palomo, R., García, C., Gutiérrez, M., & Fernández, G. (2013). Responsabilidad social corporativa y género en los consejos de administración de las cooperativas de crédito españolas. *Revista Prisma Social*, 10, 332-360.
- Pérez González, B. (2016). Del "Inspirate a Generation" al "Brexit": la influencia británica en el deporte mundial. [Editorial]. *Journal of Sport and Health Research*, 8(3), 173-176.
- Petit, P. (2007). The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the french financial sector. *Labour Economics*, 14, 371-391. doi:10.1016/j.labeco.2006.01.006
- Pfister, G. U. (2013). Outsiders: Female coaches intruding upon a male domain? En G. Pfister & M. K. Sisjord (Eds.), *Gender and Sport: Changes and Challenges* (pp. 71-99). Münster: Waxmann Verlag.
- Puig, N., & Soler, S. (2004). Mujer y deporte en España: Estado de la cuestión y propuesta interpretativa. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 76, 71-78.
- Riach, P., & Rich, J. (2006). An experimental investigation of sexual discrimination in hiring in the english labor market. *The B.E Journal of Economic Analysis & Policy*, 5(2), 1-22. doi:10.2202/1538-0637.1416
- Robles, F., & Escobar, K. (2006). Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas. Recuperado de [http://www.mujerydeporte.org/documentos/docs/ESTUDIO\\_MUJERES EN LOS ORGANOS DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS 2002-2006.pdf](http://www.mujerydeporte.org/documentos/docs/ESTUDIO_MUJERES_EN_LOS_ORGANOS_DE_GOBIERNO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS_ESPAÑOLAS_2002-2006.pdf)
- Tusell, J. O. (2009). Deporte y discriminación por sexo: fútbol, remo y salto de esquí. *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*, 1, 1-14.
- Walker, N. A., & Boop, T. (2010). The underrepresentation of women in the male-dominated sport workplace: Perceptive of female coaches. *Journal of Workplace Rights*, 15(1), 47-64. doi:10.2190/WR.15.1.d
- Whisenant, W. A., Pedersen, P. M., & Obenour, B. L. (2002). Success and gender: Determining the rate of advancement for intercollegiate athletic directors. *Sex Roles*, 47(9-10), 485-491. doi:10.1023/A:1021656628604

#### Article Citation | Citación del artículo

Vega, P., Pérez-González, B., Fernández-Luna, Á., & Burillo, P. (2019). Gender Diversity on the Steering Committees of Spanish Sports Federations: Implications for Economic and Operational Performance. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 137, 115-128. doi:10.5672/apunts.2014-0983.es.(2019/3).137.09