

**OPEN ACCESS**

Enfoque europeo sobre la importancia de las competencias de gestión deportiva en los equipos semiprofesionales femeninos

María José Maciá-Andreu¹, Carmen Daniela Quero-Calero¹, Ana María Gallardo¹, María Grazia Pirina², Muhammad Farooq³, Roberto Solinas² y Lucía Abenza-Cano¹

¹ Facultad de Deportes. Universidad Católica de Murcia (UCAM), Murcia (España).

² Academia Nacional del Deporte Vassil Levski, Sofía (Bulgaria).

³ Universidad de Yaşar, Izmir (Turquía).

Citación

Maciá-Andreu, M. J., Quero-Calero, C. D., Gallardo, A. M., Pirina, M. G., Farooq, M., Solinas, R. & Abenza-Cano, L. (2024). European approach to the importance of sports management competencies in women's semi-professional teams. *Apunts Educación Física y Deportes*, 158, 44-51. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2024/4\).158.05](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2024/4).158.05)

Editado por:

© Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència
Institut Nacional d'Educació
Física de Catalunya (INEFC)

ISSN: 2014-0983

*Correspondencia:
Carmen Daniela Quero Calero
cdquero@ucam.edu

Sección:
Gestión deportiva, ocio activo
y turismo

Idioma del original:
Inglés

Recibido:
17 de enero de 2024

Aceptado:
26 de abril de 2024

Publicado:
1 de octubre de 2024

Portada:
Rafa Nadal y Carlos Alcaraz de España en acción contra Tallon Griekspoor y Wesley Koolhof de Países Bajos durante el segundo partido de dobles de los Juegos Olímpicos de París el 30 de julio de 2024. (Fotografía de EFE/EPA/Ritchie B. Tongo)

Resumen

Las competencias y habilidades de un buen gestor deportivo siempre han sido un tema polémico que difiere según el país y el contexto en el que se analice. Por ello, el presente estudio tiene por meta mostrar cuáles son las competencias más valoradas por los gerentes deportivos de varios países europeos, teniendo en cuenta las diferencias entre sexos. Participaron en el estudio 209 directivos deportivos de equipos femeninos semiprofesionales, los cuales respondieron a un cuestionario en el que se abordaban varios aspectos para evaluar la importancia de las distintas competencias de un gestor deportivo. Los resultados mostraron que se daba más importancia a las competencias relacionadas con la gestión de las instalaciones deportivas y menos a la gestión de los recursos humanos. Las diferencias por razón de sexo fueron escasas: tan solo se hallaron diferencias significativas en la competencia Gestión de la planificación estratégica. En conclusión, es difícil ponerse de acuerdo sobre la importancia de las competencias de un buen gestor deportivo, al tiempo que se coincide en la necesidad de realizar análisis en las áreas de finanzas, gestión de eventos, planificación y gestión de instalaciones deportivas.

Palabras clave: deportistas, Europa, gestor deportivo, habilidades, mujeres.

Introducción

En Europa, se introdujo una serie de políticas deportivas públicas bajo el lema “Deporte para todos”, con el objetivo de promover la práctica deportiva de todas las personas sin discriminación. Estas políticas se diseñaron para fomentar los hábitos saludables y el bienestar general (Dichter et al., 2019; Dyreson, 2011). A raíz de este nuevo paradigma de desarrollo deportivo global, surgieron de inmediato el tema y la necesidad de profesionalizar las entidades deportivas (Girginov, 2010; López-Carril et al., 2019). El Consejo de la Unión Europea (UE) ha aprobado declaraciones sobre la importancia del deporte en el fomento de la inclusión social activa. Estas declaraciones destacan tres aspectos para aumentar la inclusión social a través del deporte: garantizar el acceso al deporte a todas las personas; maximizar el potencial del deporte para fortalecer la sociedad, así como su unidad y desarrollo; y facilitar el intercambio internacional de estrategias y enfoques (Hylton y Totten, 2013), entre los que podemos incluir la igualdad de género en el deporte. Concretamente, en materia de igualdad, existen numerosos instrumentos normativos y documentos de políticas públicas a escala de la UE, como las Recomendaciones del Grupo de Expertos en Buena Gobernanza sobre la Igualdad de Género en el Deporte (2016), donde se afirma que “los responsables políticos y las partes interesadas en el deporte deben tomar una mayor conciencia del valor de la igualdad de género para mejorar la gobernanza y el rendimiento de las entidades deportivas desde los puntos de vista social y económico”. Asimismo, la Hoja de ruta de la UE para el deporte 2017-2020, en su segunda prioridad relacionada con la dimensión económica del deporte, promueve la igualdad de género en el deporte, así como los beneficios y retos del mercado único digital para una mejor financiación y comercialización del deporte. Desde este punto de vista, surge la necesidad de analizar cuáles son las principales competencias y habilidades que debe poseer o mejorar un futuro profesional para gestionar entidades deportivas y trabajar en ellas (Sesinando et al., 2022).

A pesar de estas políticas, hay estudios que destacan que las cualidades relacionadas con un gerente de éxito siguen estando vinculadas a la masculinidad, lo cual dificulta el acceso de las mujeres a puestos directivos (Campuzano, 2019). Esto indica una resistencia al equilibrio de género en la gobernanza deportiva, que también se debe al capital deportivo y a los hábitos de los miembros de los consejos, así como a la capacidad de dichos miembros de utilizar esto para normalizar prejuicios que podrían excluir a las mujeres (Knoppers et al., 2021; Pérez-Chuecos y Rodríguez-Ferrán, 2021). También se enfrentan a otras barreras como: la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar; los roles sociales y tradicionales; los prejuicios sobre las mujeres en puestos directivos; la discriminación por razón de sexo; la existencia de un predominio masculino en el ámbito deportivo y cultural, y la infravaloración de las capacidades de las mujeres (Albu y Grigore, 2020).

Según estudios recientes, la gestión deportiva como campo multidisciplinar abarca diversas áreas, tales como la economía del deporte, el derecho deportivo, la gestión, la contabilidad, el marketing deportivo, la planificación de eventos, la auditoría y las políticas públicas, entre otras muchas (Teixeira et al., 2019; Zanatta et al., 2018). Sin embargo, debido a las diferentes culturas y contextos en los que se desarrolla la gestión deportiva, existe una gran variedad en cuanto a las competencias del gestor. En estudios anteriores, se concedía mayor importancia a determinadas habilidades, como: la teoría y los fundamentos del deporte; la lengua extranjera, y la capacidad de aprendizaje y las técnicas de gestión (Ko et al., 2011). Entre las competencias que se consideran más importantes en Estados Unidos, cabe mencionar la elaboración de presupuestos, el establecimiento de prioridades, la capacidad de delegación, la planificación y la evaluación del personal (Case y Branch, 2003), mientras que en Portugal priman competencias como la planificación, la gestión de recursos, el liderazgo, los conocimientos especializados y el comportamiento ético (Joaquim et al., 2011). Dos investigadores brasileños sugirieron también las habilidades de planificación estratégica y marketing relacional (Sordi y Theobald, 2017). En el presente estudio, utilizamos un cuestionario validado (Isai, 2015) para identificar las competencias que consideran esenciales los gerentes deportivos de varios países europeos, entre las que destacan las siguientes, algunas de las cuales coinciden con estudios anteriores (Quero-Calero et al., 2022): Instalaciones deportivas, Marketing y finanzas, Planificación estratégica, Investigación, Recursos humanos y Gestión de eventos.

En este sentido, no existe un claro consenso sobre las habilidades y competencias que debe poseer un gestor deportivo para garantizar una mejor administración de los recursos, y menos aún en el caso de los gerentes de equipos femeninos. Por este motivo, el presente estudio tenía por meta general analizar la importancia de las competencias de gestión deportiva según los gerentes/directivos de equipos deportivos femeninos semiprofesionales. Estos eran los objetivos concretos: a) averiguar las diferencias entre sexos con respecto a la importancia percibida de las competencias de gestión deportiva, y b) determinar las diferencias entre directivos de distintos países europeos con respecto a la importancia percibida de las competencias de gestión deportiva.

Metodología

Este estudio es transversal, descriptivo y cuantitativo. También se pidió a todos los participantes que otorgaran su consentimiento informado por escrito antes de participar en el estudio, que había sido aprobado previamente por el comité ético de la Universidad Católica de Murcia (España) en aplicación de la legislación vigente (CE112002) y de acuerdo con el código de la Asociación Médica Mundial y la Declaración de Helsinki.

Participantes

Participaron en la encuesta 209 gerentes/directivos de equipos deportivos femeninos semiprofesionales ($Z = 95\%$; $e = 6.8\%$), de los cuales el 57.9 % eran mujeres ($n = 121$) y el 42.1 %, hombres ($n = 88$). La edad promedio era de 38.89 ± 9.00 años. La mayoría (84.2 %) de los encuestados tenía un título universitario (el 50.2 % poseía una licenciatura; el 26.8 %, un máster, y el 7.2 %, un doctorado). En cuanto al origen, se encuestó a 44 personas de España ($n = 21.1\%$), 44 de Bulgaria ($n = 21.1\%$), 41 de Alemania ($n = 19.6\%$), 40 de Italia ($n = 19.1\%$) y 40 de Croacia ($n = 19.1\%$).

Teniendo en cuenta la accesibilidad de la muestra y su disposición a participar en el estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Estos fueron los requisitos de inclusión: ser mayor de 18 años, gestionar o dirigir un equipo europeo deportivo femenino semiprofesional y tener más de un año de experiencia en este puesto de trabajo.

Instrumentos y material

Se utilizó el cuestionario creado por Isai (2015) para examinar la importancia que los gerentes deportivos otorgaban a diversas competencias. La herramienta contenía 24 ítems en total, que se desglosaban en seis factores: F1 *Gestión de instalaciones deportivas* (7 ítems), F2 *Marketing y gestión financiera* (6 ítems), F3 *Gestión de la planificación estratégica* (4 ítems), F4 *Gestión de eventos* (3 ítems), F5 *Gestión de recursos humanos* (2 ítems), y F6 *Investigación* (2 ítems). Las posibles respuestas iban de 1 (nada importante, innecesario) a 7 puntos (muy importante, crucial) en una escala de Likert. Se utilizó el α de Cronbach para analizar la coherencia interna del instrumento (F1 $\alpha = .90$; F2 $\alpha = .87$; F3 $\alpha = .92$; F4 $\alpha = .92$; F5 $\alpha = .90$, y F6 $\alpha = .88$), considerada alta (Corbetta, 2007).

Procedimiento

La obtención de datos se llevó a cabo durante un periodo de seis semanas (del 1 de junio al 12 de julio de 2020). Los participantes recibieron la encuesta por vía electrónica a través de la plataforma de encuestas Google Forms®. Siempre que los participantes cumplieron los requisitos de inclusión y no existiera ningún incentivo económico o académico para que participaran, no hubo restricciones a la participación. También se garantizó el anonimato durante el tratamiento y el análisis de los datos.

Análisis de datos

Mediante la corrección de significación de Lilliefors de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se analizó la distribución de los datos y se obtuvo un valor inferior a .05. En consecuencia, se emplearon pruebas estadísticas no paramétricas para el correspondiente análisis de los datos, ya que estos no cumplían

los supuestos de normalidad. Se realizaron dos tipos de análisis para abordar el objetivo del estudio. En primer lugar, el análisis descriptivo de las variables cuantitativas (media y desviación típica). En segundo lugar, se utilizaron la U de Mann-Whitney y la H de Kruskal-Wallis para analizar las variables en relación con el sexo y el país de origen del encuestado, respectivamente. Para llevar a cabo el análisis estadístico, se empleó el paquete de programas informáticos SPSS® Statistics v.27.0.

Resultados

A continuación se muestran las conclusiones del estudio según la importancia percibida de las competencias que componen los elementos del cuestionario: F1 *Gestión de instalaciones deportivas* tiene siete ítems, seguido de F2 *Marketing y gestión financiera* con seis, F3 *Gestión de la planificación estratégica* con cuatro y F4 *Gestión de eventos* con tres, mientras que F5 *Gestión de recursos humanos* y F6 *Investigación* tienen dos ítems cada uno. También se examinó el vínculo entre las variables en relación con el sexo y el país de origen del encuestado.

En cuanto a los resultados descriptivos generales, las competencias a las que más importancia concedieron los gerentes fueron las relacionadas con *Gestión de instalaciones deportivas* (F1; 6.21 ± 0.67). Por el contrario, las relacionadas con *Gestión de recursos humanos* (F5; 5.73 ± 1.08) fueron las peor valoradas por los encuestados (Tabla 1).

En cuanto a la importancia percibida de cada uno de los ítems que componen los factores, los gerentes deportivos asignaron el valor más alto a las competencias relacionadas con *Introducir medidas para prevenir incidentes y accidentes* (F1; 6.48 ± 0.78), seguidas de *Diseñar estrategias para minimizar la repercusión de los riesgos* (F1; 6.46 ± 0.72). Por el contrario, las menos valoradas fueron las relativas a *Definir y establecer normas de calidad para los empleados* (5.71 ± 1.12) y *Fomentar el análisis de datos con fines de investigación* (5.71 ± 1.16), seguidas de *Evaluar el rendimiento de los empleados en función de los resultados* (5.76 ± 1.15).

Los resultados según el sexo de los encuestados (Tabla 2) mostraron que los gerentes deportivos masculinos dieron una puntuación media más alta en la valoración de la importancia percibida en todos los factores analizados. Sin embargo, solo se hallaron diferencias con significación estadística ($U = 4,394.00$; $p = .028$; $r = .152$) respecto al sexo femenino en F3 (*Gestión de la planificación estratégica*).

Por último, en cuanto a los resultados según el país de origen de los gerentes deportivos encuestados, se detectaron diferencias con significación estadística en todos los factores analizados (F1 $H = 83.793$, $E_R^2 = .403$, $p < .001$; F2 $H = 53.112$, $E_R^2 = .255$, $p < .001$; F3 $H = 81.337$, $E_R^2 = .391$, $p < .001$; F4 $H = 98.829$, $E_R^2 = .475$, $p < .001$; F5 $H = 110.761$, $E_R^2 = .533$, $p < .001$; F6 $H = 102.259$, $E_R^2 = .492$, $p < .001$) (Tabla 3).

Tabla 1*Resultados descriptivos de la importancia percibida de las competencias de gestión deportiva.*

Factores	$\bar{X} \pm DT$	Mín.	Máx.
1. Gestión de instalaciones deportivas	6.21 ± 0.67	3.57	7.00
Implementar un plan adecuado para conservar el material	6.07 ± 0.91	3	7
Implementar medios adecuados para almacenar el material y los suministros	6.07 ± 0.82	4	7
Implementar acciones para prevenir incidentes y accidentes	6.48 ± 0.78	3	7
Diseñar medidas para prevenir el uso inadecuado de las instalaciones	6.06 ± 0.90	2	7
Diseñar estrategias para minimizar la repercusión de los riesgos	6.46 ± 0.72	2	7
Realizar el mantenimiento y la reparación de las instalaciones	6.04 ± 0.99	3	7
Realizar inspecciones rutinarias de las instalaciones y del material	6.31 ± 0.80	3	7
2. Marketing y gestión financiera	6.11 ± 0.75	1.83	7.00
Aplicar los principios contables en la entidad y elaborar un plan financiero	6.23 ± 0.94	1	7
Analizar los informes financieros para la toma de decisiones	6.00 ± 0.93	2	7
Elaborar y defender una propuesta presupuestaria	6.00 ± 0.92	2	7
Elaborar informes financieros	5.83 ± 1.09	1	7
Conseguir patrocinios para respaldar las actividades deportivas	6.34 ± 0.88	1	7
Elaborar y defender propuestas de patrocinio	6.27 ± 1.00	1	7
3. Gestión de la planificación estratégica	6.09 ± 0.75	4.25	7.00
Traducir las estrategias en objetivos, tácticas y planes de acción claros	6.11 ± 0.82	4	7
Utilizar indicadores para medir el avance de las estrategias y ayudar a la toma de decisiones	6.07 ± 0.82	3	7
Gestionar la puesta en marcha y organización de las actividades de los proyectos	6.08 ± 0.87	3	7
Dirigir equipos de trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto	6.13 ± 0.80	4	7
4. Gestión de eventos	6.11 ± 0.87	3.67	7.00
Programar actividades deportivas (competiciones y talleres deportivos, congresos, seminarios, etc.)	6.24 ± 0.86	4	7
Organizar eventos y evaluar sus necesidades	5.87 ± 1.10	4	7
Coordinar las unidades del evento, tales como planificación, comunicación, reservas, etc.	6.22 ± 0.84	3	7
5. Gestión de recursos humanos	5.73 ± 1.08	2.50	7.00
Evaluuar el desempeño de los empleados en función de los resultados	5.76 ± 1.15	1	7
Definir y establecer normas de calidad para los empleados	5.71 ± 1.12	2	7
6. Investigación	5.88 ± 1.02	1.00	7.00
Crear alianzas estratégicas con universidades	6.06 ± 0.98	1	7
Fomentar el análisis de datos con fines de investigación	5.71 ± 1.16	1	7

Tabla 2

Resultados descriptivos de la importancia percibida de las competencias de gestión deportiva en función del sexo.

Factores	$\bar{X} \pm DT$	Sexo		U	r	p
		Femenino	Masculino			
1. Gestión de instalaciones deportivas	6.21 ± 0.67	6.17 ± 0.63	6.27 ± 0.72	4,685.00	.103	.135
2. Marketing y gestión financiera	6.11 ± 0.75	6.11 ± 0.66	6.12 ± 0.87	4,943.50	.061	.374
3. Gestión de la planificación estratégica	6.09 ± 0.75	6.00 ± 0.75	6.22 ± 0.73	4,394.00	.152	.028*
4. Gestión de eventos	6.11 ± 0.87	6.03 ± 0.88	6.21 ± 0.85	4,620.50	.115	.095
5. Gestión de recursos humanos	5.73 ± 1.08	5.68 ± 1.05	5.81 ± 1.13	4,883.00	.072	.297
6. Investigación	5.88 ± 1.02	5.86 ± 0.92	5.91 ± 1.14	4,984.50	.056	.421

Nota. Nivel de significación * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$.**Tabla 3**

Resultados descriptivos de la importancia percibida de las competencias de gestión deportiva según el país.

Factores	País					H	E_R^2	p
	España	Italia	Croacia	Bulgaria	Alemania			
1. Gestión de instalaciones deportivas	6.16 ± 0.63	6.06 ± 0.43	6.90 ± 0.22	6.22 ± 0.81	5.73 ± 0.49	83.793	.403	< .001***
2. Marketing y gestión financiera	6.02 ± 0.83	6.13 ± 0.42	6.72 ± 0.41	6.00 ± 1.00	5.74 ± 0.50	53.112	.255	< .001***
3. Gestión de la planificación estratégica	6.06 ± 0.65	5.68 ± 0.61	6.83 ± 0.39	6.35 ± 0.67	5.55 ± 0.59	81.337	.391	< .001***
4. Gestión de eventos	6.27 ± 0.81	5.38 ± 0.66	6.89 ± 0.29	6.45 ± 0.65	5.52 ± 0.80	98.829	.475	< .001***
5. Gestión de recursos humanos	5.97 ± 0.73	4.85 ± 0.84	6.88 ± 0.33	6.10 ± 0.85	4.84 ± 0.91	110.761	.533	< .001***
6. Investigación	5.89 ± 1.15	5.15 ± 0.69	6.88 ± 0.35	6.30 ± 0.75	5.17 ± 0.72	102.259	.492	< .001***

Nota. Nivel de significación * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$.

Por lo que se refiere a las competencias mejor valoradas, los directivos españoles concedieron mayor importancia a la competencia relacionada con la *Gestión de eventos* (6.27 ± 0.81), al igual que los encuestados de Bulgaria (6.45 ± 0.65). Los italianos valoraron más positivamente las competencias relacionadas con *Marketing y gestión financiera* (6.13 ± 0.42), del mismo modo que los encuestados de Alemania (5.74 ± 0.50). Por último, y coincidiendo con el máximo valor asignado a una de las competencias, los directivos croatas consideraron que la más importante era las de *Gestión de instalaciones deportivas* (6.90 ± 0.22). En relación con las competencias peor valoradas, los gerentes deportivos búlgaros (6.00 ± 1.00) y croatas (6.72 ± 0.41) consideraron que eran las relacionadas con *Marketing y gestión financiera*. Por su parte, Italia (4.85 ± 0.84) y Alemania (4.84 ± 0.91) coincidieron

en la atribución del mínimo valor de importancia percibida a *Gestión de recursos humanos*. Por último, los directivos españoles (5.89 ± 1.15) consideraron menos importantes las competencias relacionadas con *Investigación*.

Discusión

Las áreas de interés de los gerentes deportivos son diversas y exigen una serie de competencias difíciles de definir, ya que difieren en función de la estructura de la entidad, la cultura y las políticas nacionales (Lis y Tomanek, 2020). El objetivo principal de este estudio era examinar cómo perciben la importancia de las competencias de gestión deportiva los directivos y gerentes de los equipos deportivos femeninos semiprofesionales de Europa.

Se incluyeron seis elementos competenciales (Gestión de instalaciones deportivas, Marketing y gestión financiera, Gestión de planificación estratégica, Gestión de eventos, Gestión de recursos humanos e Investigación) para los gerentes deportivos de las entidades deportivas guatemaltecas, en aplicación del estudio de Isai (2015). En este sentido, los gerentes deportivos encuestados concedieron una mayor importancia a las competencias relacionadas con *Gestión de instalaciones deportivas* mientras que las relacionadas con *Gestión de recursos humanos* recibieron una puntuación más baja. En la misma línea, los estudios anteriores destacaban la gestión del mantenimiento de las instalaciones como una de las competencias más valoradas por los gerentes de clubes deportivos para realizar un trabajo competente, así como la gestión del material y la gestión de riesgos (Batista et al., 2016; Eksteen et al., 2013). En relación con esto último, los ítems más valorados por los encuestados dentro del factor Gestión de instalaciones deportivas fueron *Introducir medidas para prevenir incidentes y accidentes* seguido de *Diseñar estrategias para minimizar la repercusión de los riesgos*. En este sentido, en el estudio llevado a cabo por Case y Branch (2003), los gerentes de instalaciones deportivas otorgaron mayor importancia para el desarrollo de sus funciones a las competencias relacionadas con la evaluación de los requisitos de seguridad y la gestión de riesgos. En cuanto a la importancia de la competencia relacionada con *Gestión de recursos humanos*, los estudios anteriores muestran resultados contradictorios: por ejemplo, mientras que el estudio de Koustelios (2005) sobre las competencias directivas de los directivos de clubes deportivos en Grecia coincide en señalar esta competencia como la menos valorada, el estudio de Eksteen et al. (2013) de directivos de clubes deportivos en Sudáfrica sitúa la generación de descripciones de puestos de trabajo, la gestión de la formación de los empleados y la gestión de la incorporación de los empleados como algunas de las competencias a las que se da mayor importancia. A pesar de los resultados que se obtuvieron, conviene que los gerentes deportivos mejoren o adquieran competencias en recursos humanos (Sordi y Theobald, 2017), ya que es una de las actividades específicas de gestión a las que más tiempo dedican (Whisenant y Pedersen, 2004).

En relación con el sexo de los gerentes deportivos, cada vez hay más mujeres en puestos directivos, con un alto nivel de responsabilidad y experiencia, por lo que la cuestión de la igualdad en cuanto a representación de sexos es un tema candente (Piggott y Pike, 2020; Swanson et al., 2020). No obstante, los estudios anteriores muestran que el sexo masculino sigue siendo predominante entre los profesionales activos en la gestión deportiva, a pesar del reciente aumento de mujeres en la gerencia deportiva (Azevêdo y Spessoto, 2009; Batista et al., 2016; Da Cunha

Bastos et al., 2006; De Miranda et al., 2017; Dragos y Cristea, 2016; Eksteen et al., 2013; Filho et al., 2013; Ko et al., 2011; Retar et al., 2013; Ross y Schurger, 2007; Santos et al., 2022; Sarmento et al., 2006; Sesinando et al., 2022; Tripolitsioti, 2005), lo cual coincide con los estereotipos de sexo vinculados al contexto deportivo (Granda Vera et al., 2018; Martínez-Abajo et al., 2020). En este estudio hay más mujeres que hombres, circunstancia que coincide con otros estudios como los realizados por Mohammadi et al. (2016) y Mohammadi y Dehkordi (2013). Esto podría deberse a que las empleadas de las entidades deportivas tienen una actitud más positiva hacia las gerentes, lo que puede ayudar a superar las barreras a las que se enfrentan las mujeres para ascender a puestos directivos (Chullen et al., 2017; Koca y Öztürk, 2015; Sertkaya et al., 2013).

En relación con la importancia otorgada a las competencias según el sexo, los hombres dan de media puntuaciones más altas a todos los factores que las mujeres, y ambos性 coinciden en las puntuaciones máximas y mínimas bajas, sin diferencias respecto a los resultados globales. En este caso, desde el punto de vista estadístico, solo se detectan diferencias respecto a *Gestión de la planificación estratégica*, competencia a la que los hombres asignan una puntuación significativamente más alta. Las diferencias por razón de sexo tampoco son significativas en cuanto al tiempo que dedican los gerentes deportivos a actividades específicas de gestión (Whisenant y Pedersen, 2004). Si bien hay estudios anteriores que han identificado obstáculos específicos por razón de sexo con los que se topan las mujeres en su trayectoria profesional, especialmente prejuicios de género y un apoyo institucional inadecuado, así como falta de respeto y reconocimiento, algunas participantes han expresado que ganar credibilidad en un contexto laboral dominado por los hombres ha sido un auténtico reto (Ross y Schurger, 2007).

El último objetivo era determinar las diferencias entre directivos de distintos países europeos en relación a la importancia percibida de las competencias de gestión deportiva. En este sentido, existen diferencias estadísticas entre países en cuanto a las puntuaciones que se otorgaron a cada una de las competencias analizadas. En concreto, las competencias más valoradas son *Gestión de eventos* para España y Bulgaria, *Marketing y gestión financiera* para Italia y Alemania y *Gestión de instalaciones deportivas* para Croacia. Por el contrario, las menos valoradas son *Marketing y gestión financiera* para Bulgaria y Croacia, *Gestión de recursos humanos* para Italia y Alemania e *Investigación* para España. Según estudios anteriores, las variaciones en las competencias requeridas y las consideradas significativas por profesionales y académicos pueden atribuirse a diferencias culturales y contextuales (Ko et al., 2011). Por lo tanto, es importante tener en cuenta el contexto específico de los

estudios sobre competencias en la gestión deportiva, ya que existen diferencias significativas entre las culturas nacionales, lo cual impide generalizar los resultados a otros países. Los estudios revelan una disparidad en las competencias evaluadas entre directivos de distintas nacionalidades, que puede atribuirse a diferencias culturales (Boutet et al., 2000; Chong, 2008).

Conclusiones

A partir de los resultados de la búsqueda, es evidente que la importancia de las competencias de gestión deportiva para los directivos y gerentes de equipos deportivos femeninos semiprofesionales en Europa hace más hincapié en las competencias relacionadas con la gestión de instalaciones deportivas y menos en las relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Las diferencias entre sexos solo son significativas en lo que respecta a las competencias relacionadas con gestión de la planificación estratégica, ya que los hombres dan más importancia a estas competencias que las mujeres. También se detectan diferencias significativas en las puntuaciones otorgadas entre los países en los que trabajan los gerentes deportivos, aunque Italia y Alemania coinciden en las competencias de gestión más y menos importantes.

Los resultados de este estudio permitirán elaborar y aplicar políticas deportivas y educativas adaptadas al contexto sociocultural del país, así como a las necesidades específicas de las mujeres directivas de equipos deportivos semiprofesionales. Asimismo, los resultados obtenidos sirven de punto de partida para futuros estudios en este ámbito.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones, como el reducido número de países participantes, que se debe en esencia al consorcio de países que participaron en el proyecto europeo. De cara a los próximos estudios, sería recomendable aumentar el número de países participantes. Otra limitación del presente estudio es el hecho de que no se hayan realizado comparaciones entre directivos de equipos femeninos y masculinos. Además, convendría impartir cursos de formación y llevar a cabo otros estudios centrados en las competencias de los gestores deportivos, no solo entre los gerentes y directivos, sino también entre los deportistas y todas las partes implicadas en el deporte, para poder detectar los puntos fuertes y débiles que deben tener en cuenta los gerentes deportivos de los equipos femeninos.

Financiación

Este trabajo ha sido financiado por la Comisión Europea en el marco del Programa Erasmus+ [número 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP].

Referencias

- Albu, S., & Grigore, V. (2020). The difficulties encountered by women in pursuing a managerial career in sports. *Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, 59, 543-553. <https://doi.org/10.35189/dpeskj.2020.59.s.6>
- Azevêdo, P., & Spessoto, R. (2009). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 103-112.
- Batista, P., Joaquim, B., & Carvalho, M. (2016). Sport manager competences perceptions according to the professional experience. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.rbee.2015.10.017>
- Boutet, M., Milsom, J., & Mercer, C. (2000). Revising management competencies: Ensuring cross-cultural validity. *Competency and Emotional Intelligence*, 7(2), 12-26.
- Campuzano, M. V. (2019). Force and inertia: A systematic review of women's leadership in male-dominated organizational cultures in the United States. *Human Resource Development Review*, 18(4), 437-469. <https://doi.org/10.1177/1534484319861169>
- Case, R., & Branch, J. (2003). A study to examine the job competencies of sport facility managers. *International Sports Journal*, 7(2), 25-38.
- Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61, 191-200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.007>
- Chullen, C., Bello, T., & Vermeulen, E. (2017). A comparative analysis of attitudes towards women as managers in the U.S. and Netherlands. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 14, 24-42.
- Corbetta, P. (2007). *Social Research Methodologies and Techniques*. McGraw.
- Da Cunha Bastos, F., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, M., Bellanger, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física*, 5(1), 13-22.
- De Miranda, Y. D. H. B., Barros Filho, M. A., Silva, V. H. R., Figueirêdo, J. D. M. C., & de Queiroz Pedroso, C. A. M. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3), 593-603. <https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.44154>
- Dichter, H., Lake, R., & Dyreson, M. (2019). New dimensions of sport in modern Europe: Perspectives from the 'Long Twentieth Century'. *The International Journal of the History of Sport*, 36(2-3), 123-130. <https://doi.org/10.1080/09523367.2019.1656473>
- Dragos, P., & Cristea, D. (2016). Research regarding the managers' behavior towards employees within sports organizations. *Timisoara Physical Education & Rehabilitation Journal*, 9(16), 45-50. <https://doi.org/10.1515/tperj-2016-0007>
- Dyreson, M. (2011). Mapping Sport History and the History of Sport in Europe. *Journal of Sport History*, 38(3), 397-405. <https://doi.org/10.5406/jsporthistory.38.3.397>
- Eksteen, E., Malan, D., & Lotriet, R. (2013). Management competencies of sport club managers in the North-West Province, South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 19(41), 928-936
- European Comission. (2016). *Expert Group on Good Governance: Recommendations on Gender Equality in Sport*. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/expert-group-gender-equality_en.pdf
- Filho, M., Pedroso, C., Fatta, G., Lima, W., Silva, T., & Rocha, V. (2013). Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, 44-52
- Girginov, V. (2010). Culture and the study of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 397-417. <https://doi.org/10.1080/16184742.2010.502741>
- Granda Vera, J., Alemany Arrebola, I., & Aguilar García, N. (2018). Gender and its relationship with the practice of physical activity and sport. *Apunts Educación Física y Deportes*, 132, 123-141. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2018/2\).132.09](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2018/2).132.09)
- Hylton, K., & Totten, M. (2013). Developing 'Sport for All': Addressing inequality in sport. In P. Bramham, K. Hylton, & D. Jackson (Eds.), *Sport Development* (pp. 37-79). Routledge

- Isai, C. P. (2015). *Analysis of Perceived Competencies of Sport Managers in Guatemala under a Federated Sport Perspective* [Doctoral dissertation]. Seoul National University Graduate School
- Joaquim, B., Carvalho, M., & Batista, P. (2011). Systematic review on the skills profile of the sport managers. *Movimento*, 17(1), 255-279. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.15104>
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: Sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy*, 13(3), 517-529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Ko, L.-M., Henry, I., & Kao, J. C. H. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302-317. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.613628>
- Koca, C., & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15, 381 - 406. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1040046>
- Koustelios, A. (2005). A study on the managerial competencies of sport club managers in Greece. *International Journal of Physical Education*, 42(3), 130
- Lis, A., & Tomanek, M. (2020). Sport management: Thematic mapping of the research field. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1201-1208. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s2167>
- López-Carril, S., Afán, V., & Villamón, M. (2019). The academic field of sport management: Past, present and future. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(42), 277-287. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1341>
- Martínez-Abajo, J., Vizcarra, M.-T., & Lasarte, G. (2020). How do sportswomen perceive the way they are treated in the media? *Apunts Educació Física y Deportes*, 139, 73-82. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2020/1\).139.10](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2020/1).139.10)
- Mohammadi, S., & Dehkordi, F. (2013). The relationship between job satisfaction and its aspects with the organizational commitment among the staffs of the youth and the sport department in Charmahal & Bakhtiari. *Sport Science*, 6(2), 77-81
- Mohammadi, S., Yektayar, M., & Dehkordi, F. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction with organizational commitment in sport organization. *Sport Science*, 9, 54-59
- Pérez-Chuecos, M. G., & Rodríguez-Ferrán, O. (2021). Presencia de la mujer en las juntas directivas de los clubes de fútbol. Un caso de estudio en la Región de Murcia (España). *JUMP*, (3), 46-53. <https://doi.org/10.17561/jump.n3.6>
- Piggott, L. V., & Pike, E. C. (2020). 'CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(7), 1009-1025. <https://doi.org/10.1177/1012690219865980>
- Quero-Calero, C. D., Gallardo, A. M., Sánchez-Pato, A., Abenza, L., Sánchez-Sáez, J. A., & Maciá-Andreu, M. J. (2022). Re(IN)novating marketing strategy across semi-professional female teams in Spain. *Multidisciplinary Perspectives on Equality and Diversity in Sports*, 4, 42-50. <https://doi.org/10.26754/uz.9788418321320>
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81-94
- Ross, C. M., & Schuriger, T. (2007). Career paths of campus recreational sport directors. *Recreational Sports Journal*, 31(2), 146-155. <https://doi.org/10.1123/rsj.31.2.146>
- Santos, J. M., Batista, P., & Carvalho, M. J. (2022). Mapeando el perfil de los gestores deportivos: Una revisión sistemática de la literatura entre 2000 y 2019. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11(1), 413-452. <https://doi.org/10.6018/sportk.479841>
- Sarmento, J., Pinto, A., & Oliveira, A. (2006). The organisational and functional profile of the sport manager in Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(5), 153-155. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Sertkaya, Ö., Onay, M., & Ekmekçi, R. (2013). Attitudes towards female executives in sport organizations. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4, 1-13
- Sesinando, A. D., Seguí-Urbaneja, J., & Teixeira, M. C. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: A survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800-2809. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Sordi, J., & Theobald, R. (2017). The sports managers' skills: A case study in Novo Hamburgo. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 141-154. <https://doi.org/10.25112/rgd.v14i2.1139>
- Swanson, S., Billsberry, J., Kent, A., Skinner, J., & Mueller, J. (2020). Leader prototypicality in sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers. *Sport Management Review*, 23(4), 640-656. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.002>
- Teixeira, M., Leão, R., & Almeida, N. (2019). Sports managers in Portugal: A study on the sport of roller hockey. *Arquivos Brasileiros de Educação Física*, 2(1), 40-49
- Tripolitsioti, A. (2005). The profile of the directors of health & fitness clubs for municipal sport and health organizations (MYSO). Preliminary results. *Choregia*, 1(1), 59-64
- Whisenant, W., & Pedersen, P. (2004). Traditional managerial activities and interscholastic Athletic directors: examining the differences, similarities, and connections between engagement, gender, and success of high school sports administrators. *Public Organization Review*, 4(1), 75-84. <https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015652.27914.e3>
- Zanatta, T. C., de Freitas, D. M., Carelli, F. G., & da Costa, I. T. (2018). O perfil do gestor esportivo brasileiro: Revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24(1), 291-304. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.73803>

Conflictos de intereses: las autorías no han declarado ningún conflicto de intereses.

© Copyright Generalitat de Catalunya (INEFC). Este artículo está disponible en la URL <https://www.revista-apunts.com/es/>. Este trabajo está bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. Las imágenes u otro material de terceros en este artículo se incluyen en la licencia Creative Commons del artículo, a menos que se indique lo contrario en la línea de crédito. Si el material no está incluido en la licencia Creative Commons, los usuarios deberán obtener el permiso del titular de la licencia para reproducir el material. Para ver una copia de esta licencia, visite https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES

