



Enfocament europeu sobre la importància de les competències de gestió esportiva als equips semiprofessionals femenins

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

¹ Facultat d'Esports. Universitat Catòlica de Múrcia (UCAM), Múrcia (Espanya).

² Acadèmia Nacional de l'Esport Vassil Levski, Sofia (Bulgària).

³ Universitat de Yaşar, Esmirna (Turquia).



Citació

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)

Editat per:

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

ISSN: 2014-0983

*Correspondència:

Carmen Daniela Quero Calero
cdquero@ucam.edu

Secció:

Gestió esportiva, lleure actiu i
turisme

Idioma de l'original:

Anglès

Rebut:

17 de gener de 2024

Acceptat:

26 d'abril de 2024

Publicat:

1 d'octubre de 2024

Coberta:

Rafa Nadal i Carlos Alcaraz
d'Espanya en acció contra Tallon
Griekspoor i Wesley Koolhof dels
Països Baixos durant el segon
partit de dobles dels Jocs Olímpics
de París el 30 de juliol de 2024.
(Fotografia d'EFE/EPA/
Ritchie B. Tongo)

Resum

Les competències i habilitats d'un bon gestor esportiu sempre han estat un tema polèmic que difereix segons el país i el context en el qual s'analitzi. Per això, el present estudi té per objectiu mostrar quines són les competències més valorades pels gestors esportius de diversos països europeus, tenint en compte les diferències entre sexes. Van participar en l'estudi 209 directius esportius d'equips femenins semiprofessionals, els quals van respondre a un qüestionari en el qual s'abordaven diversos aspectes per avaluar la importància de les diferents competències d'un gestor esportiu. Els resultats van mostrar que es donava més importància a les competències relacionades amb la gestió de les instal·lacions esportives i menys a la gestió dels recursos humans. Les diferències per raó de sexe van ser escasses: tan sols es van trobar diferències significatives en la competència Gestió de la planificació estratègica. En conclusió, és difícil posar-se d'acord sobre la importància de les competències d'un bon gestor esportiu, mentre es coincideix en la necessitat de dur a terme anàlisis en les àrees de finances, gestió d'esdeveniments, planificació i gestió d'instal·lacions esportives.

Paraules clau: dones, esportistes, Europa, gestor esportiu, habilitats.

Introducció

A Europa, es van introduir una sèrie de polítiques esportives públiques sota el lema “Esport per a tothom”, amb l’objectiu de promoure la pràctica esportiva de totes les persones sense discriminació. Aquestes polítiques es van dissenyar per fomentar els hàbits saludables i el benestar general (Dichter et al., 2019; Dyreson, 2011). Arran d’aquest nou paradigma de desenvolupament esportiu global, van sorgir immediatament el tema i la necessitat de professionalitzar les entitats esportives (Girginov, 2010; López-Carril et al., 2019). El Consell de la Unió Europea (UE) ha aprovat declaracions sobre la importància de l’esport en el foment de la inclusió social activa. Aquestes declaracions destaquen tres aspectes per augmentar la inclusió social a través de l’esport: garantir l’accés a l’esport a totes les persones; maximitzar el potencial de l’esport per enfortir la societat, així com la seva unitat i desenvolupament, i facilitar l’intercanvi internacional d’estratègies i enfocaments (Hylton i Totten, 2013), entre els quals podem incloure la igualtat de gènere en l’esport. Concretament, en matèria d’igualtat, hi ha nombrosos instruments normatius i documents de polítiques públiques a escala de la UE, com les Recomanacions del Grup d’Experts en Bona Governança sobre la Igualtat de Gènere en l’Esport (2016), on s’afirma que “els responsables polítics i les parts interessades en l’esport han de prendre una consciència més gran del valor de la igualtat de gènere per millorar la governança i el rendiment de les entitats esportives des dels punts de vista social i econòmic”. Així mateix, el Full de ruta de la UE per a l’esport 2017-2020, en la seva segona prioritat relacionada amb la dimensió econòmica de l’esport, promou la igualtat de gènere en l’esport, així com els beneficis i reptes del mercat únic digital per a un millor finançament i comercialització de l’esport. Des d’aquest punt de vista, sorgeix la necessitat d’analitzar quines són les principals competències i habilitats que ha de tenir o millorar un futur professional per gestionar entitats esportives i treballar-hi (Sesinando et al., 2022).

Malgrat aquestes polítiques, hi ha estudis que destaquen que les qualitats relacionades amb un gestor d’èxit continuen estant vinculades a la masculinitat, la qual cosa dificulta l’accés de les dones a càrrecs directius (Campuzano, 2019). Això indica una resistència a l’equilibri de gènere en la governança esportiva, que també es deu al capital esportiu i als hàbits dels membres dels consells, així com a la capacitat dels esmentats membres d’utilitzar això per normalitzar prejudicis que podrien excloure les dones (Knoppers et al., 2021; Pérez-Chuecos i Rodríguez- Ferrán, 2021). També s’enfronten a altres barreres com ara: la dificultat per conciliar la vida laboral i familiar; els rols socials i tradicionals; els prejudicis sobre les dones en càrrecs directius; la discriminació per raó de sexe; l’existència d’un predomini masculí en l’àmbit esportiu i cultural, i

la infravaloració de les capacitats de les dones (Albu i Grigore, 2020).

Segons estudis recents, la gestió esportiva com a camp multidisciplinari inclou diverses àrees, com ara l’economia de l’esport, el dret esportiu, la gestió, la comptabilitat, el màrqueting esportiu, la planificació d’esdeveniments, l’auditoria i les polítiques públiques, entre moltes altres (Teixeira et al., 2019; Zanatta et al., 2018). Tot i així, a causa de les diferents cultures i contextos en els quals es desenvolupa la gestió esportiva, s’observa una gran varietat quant a les competències del gestor. En estudis anteriors, es concedia més importància a determinades habilitats, com ara la teoria i els fonaments de l’esport; la llengua estrangera, i la capacitat d’aprenentatge i les tècniques de gestió (Ko et al., 2011). Entre les competències que es consideren més importants als Estats Units, es pot esmentar l’elaboració de pressupostos, l’establiment de prioritats, la capacitat de delegar, la planificació i l’avaluació del personal (Case i Branch, 2003), mentre que a Portugal prevalen competències com la planificació, la gestió de recursos, el lideratge, els coneixements especialitzats i el comportament ètic (Joaquim et al., 2011). Dos investigadors brasilers van suggerir també les habilitats de planificació estratègica i màrqueting relacional (Sordi i Theobald, 2017). En el present estudi, utilitzem un qüestionari validat (Isai, 2015) per identificar les competències que consideren essencials els gestors esportius de diversos països europeus, entre les quals destaquen les següents, algunes de les quals coincideixen amb estudis anteriors (Quero-Calero et al., 2022): Instal·lacions esportives, Màrqueting i finances, Planificació estratègica, Recerca, Recursos humans i Gestió d’esdeveniments.

En aquest sentit, no hi ha un clar consens sobre les habilitats i competències que ha de tenir un gestor esportiu per garantir una millor administració dels recursos, i menys encara en el cas dels gestors d’equips femenins. Per aquesta raó, el present estudi tenia per objectiu general analitzar la importància de les competències de gestió esportiva segons els gestors/directius d’equips esportius femenins semiprofessionals. Aquests eren els objectius concrets: a) esbrinar les diferències entre sexes respecte a la importància percebuda de les competències de gestió esportiva, i b) determinar les diferències entre directius de diferents països europeus respecte a la importància percebuda de les competències de gestió esportiva.

Metodologia

Aquest estudi és transversal, descriptiu i quantitatiu. També es va demanar a tots els participants que atorguessin el seu consentiment informat per escrit abans de participar en l’estudi, que havia estat aprovat prèviament pel comitè ètic de la Universitat Catòlica de Múrcia (Espanya) en aplicació

de la legislació vigent (CE112002) i d'acord amb el codi de l'Associació Mèdica Mundial i la Declaració de Hèlsinki.

Participants

Van participar en l'enquesta 209 gestors/directius d'equips esportius femenins semiprofessionals ($Z = 95\%$; $e = 6.8\%$), dels quals el 57.9 % eren dones ($n = 121$) i el 42.1 %, homes ($n = 88$). L'edat mitjana era de 38.89 ± 9.00 anys. La majoria (84.2 %) dels enquestats tenia un títol universitari (el 50.2 % tenia una llicenciatura; el 26.8 %, un màster, i el 7.2 %, un doctorat). Quant a l'origen, es van enquestar 44 persones d'Espanya ($n = 21.1\%$), 44 de Bulgària ($n = 21.1\%$), 41 d'Alemanya ($n = 19.6\%$), 40 d'Itàlia ($n = 19.1\%$) i 40 de Croàcia ($n = 19.1\%$).

Tenint en compte l'accessibilitat de la mostra i la seva disposició a participar en l'estudi, es va utilitzar un mostreig no probabilístic per conveniència. Aquests van ser els requisits d'inclusió: ser més gran de 18 anys, gestionar o dirigir un equip europeu esportiu femení semiprofessional i tenir més d'un any d'experiència en aquest lloc de treball.

Instruments i material

Es va utilitzar el qüestionari creat per Isai (2015) per examinar la importància que els gestors esportius atorgaven a diverses competències. L'eina contenia 24 ítems en total, que es desglossaven en sis factors: F1 *Gestió d'instal·lacions esportives* (7 ítems), F2 *Màrqueting i gestió financera* (6 ítems), F3 *Gestió de la planificació estratègica* (4 ítems), F4 *Gestió d'esdeveniments* (3 ítems), F5 *Gestió de recursos humans* (2 ítems), i F6 *Recerca* (2 ítems). Les possibles respostes anaven d'1 (gens important, innecessari) a 7 punts (molt important, crucial) en una escala de Likert. Es va utilitzar l' α de Cronbach per analitzar la coherència interna de l'instrument (F1 $\alpha = .90$; F2 $\alpha = .87$; F3 $\alpha = .92$; F4 $\alpha = .92$; F5 $\alpha = .90$, i F6 $\alpha = .88$), considerada alta (Corbetta, 2007).

Procediment

L'obtenció de dades es va dur a terme durant un període de sis setmanes (de l'1 de juny al 12 de juliol de 2020). Els participants van rebre l'enquesta per via electrònica a través de la plataforma d'enquestes Google Forms®. Sempre que els participants complissin els requisits d'inclusió i no hi hagués cap incentiu econòmic o acadèmic perquè participessin, no hi va haver restriccions a la participació. També es va garantir l'anonimat durant el tractament i l'anàlisi de les dades.

Anàlisi de dades

Mitjançant la correcció de significació de Lilliefors de la prova de Kolmogorov-Smirnov, es va analitzar la distribució de les dades i es va obtenir un valor inferior a .05. En conseqüència, es van utilitzar proves estadístiques no paramètriques per a la corresponent anàlisi de les dades, ja que aquestes no complien els supòsits de normalitat. Es va fer dos tipus d'anàlisi per abordar l'objectiu de l'estudi. En primer lloc, l'anàlisi descriptiva de les variables quantitatives (mitjana i desviació típica). En segon lloc, es van utilitzar la U de Mann-Whitney i l'H de Kruskal-Wallis per analitzar les variables en relació amb el sexe i el país d'origen de l'enquestat, respectivament. Per dur a terme l'anàlisi estadística, es va emprar el paquet de programes informàtics SPSS® Statistics v.27.0.

Resultats

A continuació es mostren les conclusions de l'estudi segons la importància percebuda de les competències que componen els elements del qüestionari: F1 *Gestió d'instal·lacions esportives* té set ítems, seguit de F2 *Màrqueting i gestió financera* amb sis, F3 *Gestió de la planificació estratègica* amb quatre i F4 *Gestió d'esdeveniments* amb tres, mentre que F5 *Gestió de recursos humans* i F6 *Recerca* tenen dos ítems cadascun. També es va examinar el vincle entre les variables en relació amb el sexe i el país d'origen de l'enquestat.

Quant als resultats descriptius generals, les competències a què els gestors van concedir més importància van ser les relacionades amb *Gestió d'instal·lacions esportives* (F1; 6.21 ± 0.67). En canvi, les relacionades amb *Gestió de recursos humans* (F5; 5.73 ± 1.08) van ser les pitjor valorades pels enquestats (Taula 1).

Quant a la importància percebuda de cada un dels ítems que componen els factors, els gestors esportius van assignar el valor més alt a les competències relacionades amb *Introduir mesures per prevenir incidents i accidents* (F1; 6.48 ± 0.78), seguides de *Dissenyar estratègies per minimitzar la repercussió dels riscos* (F1; 6.46 ± 0.72). En canvi, les menys valorades van ser les relatives a *Definir i establir normes de qualitat per als empleats* (5.71 ± 1.12) i *Fomentar l'anàlisi de dades amb finalitats de recerca* (5.71 ± 1.16), seguides de *Avaluar el rendiment dels empleats en funció dels resultats* (5.76 ± 1.15).

Els resultats segons el sexe dels enquestats (Taula 2) van mostrar que els gestors esportius masculins van donar una puntuació mitjana més alta en la valoració de la importància percebuda en tots els factors analitzats. Tot i així, només es van trobar diferències amb significació estadística ($U = 4,394.00$; $p = .028$; $r = .152$) respecte al sexe femení a F3 (*Gestió de la planificació estratègica*).

Taula 1
Resultats descriptius de la importància percebuda de les competències de gestió esportiva.

Factors	$\bar{X} \pm DT$	Mín.	Màx.
1. Gestió d'instal·lacions esportives	6.21 $\pm$ 0.67	3.57	7.00
Implementar un pla adequat per conservar el material	6.07 $\pm$ 0.91	3	7
Implementar mitjans adequats per emmagatzemar el material i els subministraments	6.07 $\pm$ 0.82	4	7
Engagar accions per prevenir incidents i accidents	6.48 $\pm$ 0.78	3	7
Dissenyar mesures per prevenir l'ús inadequat de les instal·lacions	6.06 $\pm$ 0.90	2	7
Dissenyar estratègies per minimitzar la repercussió dels riscos	6.46 $\pm$ 0.72	2	7
Fer el manteniment i la reparació de les instal·lacions	6.04 $\pm$ 0.99	3	7
Fer inspeccions rutinàries de les instal·lacions i del material	6.31 $\pm$ 0.80	3	7
2. Màrqueting i gestió financera	6.11 $\pm$ 0.75	1.83	7.00
Aplicar els principis comptables a l'entitat i elaborar un pla financer	6.23 $\pm$ 0.94	1	7
Analitzar els informes financers per a la presa de decisions	6.00 $\pm$ 0.93	2	7
Elaborar i defensar una proposta pressupostària	6.00 $\pm$ 0.92	2	7
Elaborar informes financers	5.83 $\pm$ 1.09	1	7
Aconseguir patrocinis per donar suport a les activitats esportives	6.34 $\pm$ 0.88	1	7
Elaborar i defensar propostes de patrocini	6.27 $\pm$ 1.00	1	7
3. Gestió de la planificació estratègica	6.09 $\pm$ 0.75	4.25	7.00
Traduir les estratègies en objectius, tàctiques i plans d'acció clars	6.11 $\pm$ 0.82	4	7
Utilitzar indicadors per mesurar l'avenç de les estratègies i ajudar a la presa de decisions	6.07 $\pm$ 0.82	3	7
Gestionar la posada en marxa i organització de les activitats dels projectes	6.08 $\pm$ 0.87	3	7
Dirigir equips de treball per assolir els objectius del projecte	6.13 $\pm$ 0.80	4	7
4. Gestió d'esdeveniments	6.11 $\pm$ 0.87	3.67	7.00
Programar activitats esportives (competicions i tallers esportius, congressos, seminaris, etc.)	6.24 $\pm$ 0.86	4	7
Organitzar esdeveniments i avaluar-ne les necessitats	5.87 $\pm$ 1.10	4	7
Coordinar les unitats de l'esdeveniment, com ara planificació, comunicació, reserves, etc.	6.22 $\pm$ 0.84	3	7
5. Gestió de recursos humans	5.73 $\pm$ 1.08	2.50	7.00
Avaluar el rendiment dels empleats en funció dels resultats	5.76 $\pm$ 1.15	1	7
Definir i establir normes de qualitat per als empleats	5.71 $\pm$ 1.12	2	7
6. Recerca	5.88 $\pm$ 1.02	1.00	7.00
Crear aliances estratègiques amb universitats	6.06 $\pm$ 0.98	1	7
Fomentar l'anàlisi de dades amb finalitats de recerca	5.71 $\pm$ 1.16	1	7

Taula 2

Resultats descriptius de la importància percebuda de les competències de gestió esportiva en funció del sexe.

Factors	$\bar{X} \pm DT$	Sexe		<i>U</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
		Femení	Masculí			
1. Gestió d'instal·lacions esportives	6.21 ± 0.67	6.17 ± 0.63	6.27 ± 0.72	4,685.00	.103	.135
2. Màrqueting i gestió financera	6.11 ± 0.75	6.11 ± 0.66	6.12 ± 0.87	4,943.50	.061	.374
3. Gestió de la planificació estratègica	6.09 ± 0.75	6.00 ± 0.75	6.22 ± 0.73	4,394.00	.152	.028*
4. Gestió d'esdeveniments	6.11 ± 0.87	6.03 ± 0.88	6.21 ± 0.85	4,620.50	.115	.095
5. Gestió de recursos humans	5.73 ± 1.08	5.68 ± 1.05	5.81 ± 1.13	4,883.00	.072	.297
6. Recerca	5.88 ± 1.02	5.86 ± 0.92	5.91 ± 1.14	4,984.50	.056	.421

Nota. Nivell de significació * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$.

Taula 3

Resultats descriptius de la importància percebuda de les competències de gestió esportiva segons el país.

Factors	País					<i>H</i>	E_R^2	<i>p</i>
	Espanya	Itàlia	Croàcia	Bulgària	Alemanya			
1. Gestió d'instal·lacions esportives	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. Màrqueting i gestió financera	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. Gestió de la planificació estratègica	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. Gestió d'esdeveniments	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. Gestió de recursos humans	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. Recerca	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. Nivell de significació * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$.

Finalment, quant als resultats segons el país d'origen dels gestors esportius enquestats, es van detectar diferències amb significació estadística en tots els factors analitzats (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 $H = 102.259$, $E_R^2 = .492$, $p < .001$) (Taula 3).

Pel que fa a les competències més ben valorades, els directius espanyols van concedir més importància a la competència relacionada amb la *Gestió d'esdeveniments* (6.27 ± 0.81), igual que els enquestats de Bulgària (6.45 ± 0.65). Els italians van valorar més positivament les competències relacionades amb *Màrqueting i gestió financera* (6.13 ± 0.42), de la mateixa manera que els

enquestats d'Alemanya (5.74 ± 0.50). Finalment, i coincidint amb el màxim valor assignat a una de les competències, els directius croats van considerar que la més important era la de *Gestió d'instal·lacions esportives* (6.90 ± 0.22). En relació amb les competències pitjor valorades, els gestors esportius búlgars (6.00 ± 1.00) i croats (6.72 ± 0.41) van considerar que eren les relacionades amb *Màrqueting i gestió financera*. Per la seva part, Itàlia (4.85 ± 0.84) i Alemanya (4.84 ± 0.91) van coincidir en l'atribució del mínim valor d'importància percebuda a *Gestió de recursos humans*. Finalment, els directius espanyols (5.89 ± 1.15) van considerar menys importants les competències relacionades amb *Recerca*.

Discussió

Les àrees d'interès dels gestors esportius són diverses i exigeixen una sèrie de competències difícils de definir, ja que difereixen en funció de l'estructura de l'entitat, la cultura i les polítiques nacionals (Lis i Tomanek, 2020). L'objectiu principal d'aquest estudi era examinar com perceben la importància de les competències de gestió esportiva els directius i gestors dels equips esportius femenins semiprofessionals d'Europa.

Es van incloure sis elements competencials (Gestió d'instal·lacions esportives, Màrqueting i gestió financera, Gestió de planificació estratègica, Gestió d'esdeveniments, Gestió de recursos humans i Recerca) per als gestors esportius de les entitats esportives guatemalenques, en aplicació de l'estudi d'Isai (2015). En aquest sentit, els gestors esportius enquestats van concedir més importància a les competències relacionades amb *Gestió d'instal·lacions esportives* mentre que les relacionades amb *Gestió de recursos humans* van rebre una puntuació més baixa. En la mateixa línia, els estudis anteriors destacaven la gestió del manteniment de les instal·lacions com una de les competències més valorades pels gestors de clubs esportius per fer una feina competent, així com la gestió del material i la gestió de riscos (Batista et al., 2016; Eksteen et al., 2013). En relació amb això últim, els ítems més valorats pels enquestats dins del factor Gestió d'instal·lacions esportives van ser *Introduir mesures per prevenir incidents i accidents* seguit de *Dissenyar estratègies per minimitzar la repercussió dels riscos*. En aquest sentit, en l'estudi dut a terme per Case i Branch (2003), els gestors d'instal·lacions esportives van atorgar més importància per al desenvolupament de les seves funcions a les competències relacionades amb l'avaluació dels requisits de seguretat i la gestió de riscos. Quant a la importància de la competència relacionada amb *Gestió de recursos humans*, els estudis anteriors mostren resultats contradictoris: per exemple, mentre que l'estudi de Koustelios (2005) sobre les competències directives dels directius de clubs esportius a Grècia coincideix a assenyalar aquesta competència com la menys valorada, l'estudi d'Eksteen et al. (2013) de directius de clubs esportius a Sud-àfrica situa la generació de descripcions de llocs de treball, la gestió de la formació dels empleats i la gestió de la incorporació dels empleats com algunes de les competències a les quals es dona més importància. Malgrat els resultats que es van obtenir, convé que els gestors esportius millorin les seves competències en recursos humans o n'adquireixin (Sordi i Theobald, 2017), ja que és una de les activitats específiques de gestió a què més temps dediquen (Whisenant i Pedersen, 2004).

En relació amb el sexe dels gestors esportius, cada vegada hi ha més dones en càrrecs directius, amb un alt nivell de responsabilitat i experiència, per la qual cosa la qüestió de la igualtat quant a representació de sexes és un tema candent (Piggott i Pike, 2020; Swanson et al., 2020). No obstant això,

els estudis anteriors mostren que el sexe masculí continua sent predominant entre els professionals actius en la gestió esportiva, malgrat el recent augment de dones en la gerència esportiva (Azevêdo i Spessoto, 2009; Batista et al., 2016; Da Cunha Bastos et al., 2006; De Miranda et al., 2017; Dragos i Cristea, 2016; Eksteen et al., 2013; Filho et al., 2013; Ko et al., 2011; Retar et al., 2013; Ross i Schurger, 2007; Santos et al., 2022; Sarmiento et al., 2006; Sesinando et al., 2022; Tripolitsioti, 2005), la qual cosa coincideix amb els estereotips de sexe vinculats al context esportiu (Granda Vera et al., 2018; Martínez-Abajo et al., 2020). En aquest estudi hi ha més dones que homes, circumstància que coincideix amb altres estudis com els realitzats per Mohammadi et al. (2016) i Mohammadi i Dehkordi (2013). Això es podria deure al fet que les empleades de les entitats esportives tenen una actitud més positiva cap a les gestores, la qual cosa pot ajudar a superar les barreres a què s'enfronten les dones per ascendir a càrrecs directius (Chullen et al., 2017; Koca i Öztürk, 2015; Sertkaya et al., 2013).

En relació amb la importància atorgada a les competències segons el sexe, els homes donen de mitjana puntuacions més altes a tots els factors que les dones, i els dos sexes coincideixen en les puntuacions màximes i mínimes baixes, sense diferències respecte als resultats globals. En aquest cas, des del punt de vista estadístic, només es detecten diferències respecte a *Gestió de la planificació estratègica*, competència a la qual els homes assignen una puntuació significativament més alta. Les diferències per raó de sexe tampoc no són significatives pel que fa al temps que dediquen els gestors esportius a activitats específiques de gestió (Whisenant i Pedersen, 2004). Si bé hi ha estudis anteriors que han identificat obstacles específics per raó de sexe amb què topen les dones en la seva trajectòria professional, especialment prejudicis de gènere i un suport institucional inadequat, així com falta de respecte i reconeixement, algunes participants han expressat que guanyar credibilitat en un context laboral dominat pels homes ha estat tot un repte (Ross i Schurger, 2007).

L'últim objectiu era determinar les diferències entre directius de diferents països europeus en relació amb la importància percebuda de les competències de gestió esportiva. En aquest sentit, hi ha diferències estadístiques entre països quant a les puntuacions que es van atorgar a cadascuna de les competències analitzades. En concret, les competències més valorades són *Gestió d'esdeveniments* per a Espanya i Bulgària, *Màrqueting i gestió financera* per a Itàlia i Alemanya i *Gestió d'instal·lacions esportives* per a Croàcia. En canvi, les menys valorades són *Màrqueting i gestió financera* per a Bulgària i Croàcia, *Gestió de recursos humans* per a Itàlia i Alemanya i *Recerca* per a Espanya. Segons estudis anteriors, les variacions en les competències requerides i les considerades significatives

per professionals i acadèmics es poden atribuir a diferències culturals i contextuals (Ko et al., 2011). Per tant, és important tenir en compte el context específic dels estudis sobre competències en la gestió esportiva, ja que s'observen diferències significatives entre les cultures nacionals, la qual cosa impedeix generalitzar els resultats a altres països. Els estudis revelen una disparitat en les competències avaluades entre directius de diferents nacionalitats, que es pot atribuir a diferències culturals (Boutet et al., 2000; Chong, 2008).

Conclusions

A partir dels resultats de la cerca, és evident que la importància de les competències de gestió esportiva per als directius i gestors d'equips esportius femenins semiprofessionals a Europa posa més èmfasi en les competències relacionades amb la gestió d'instal·lacions esportives i menys en les relacionades amb la gestió dels recursos humans. Les diferències entre sexes només són significatives respecte a les competències relacionades amb gestió de la planificació estratègica, ja que els homes donen més importància a aquestes competències que les dones. També es detecten diferències significatives en les puntuacions atorgades entre els països en els quals treballen els gestors esportius, encara que Itàlia i Alemanya coincideixen en les competències de gestió més i menys importants.

Els resultats d'aquest estudi permetran elaborar i aplicar polítiques esportives i educatives adaptades al context sociocultural del país, així com a les necessitats específiques de les dones directives d'equips esportius semiprofessionals. Així mateix, els resultats obtinguts serveixen de punt de partida per a futurs estudis en aquest àmbit.

No obstant això, l'estudi presenta algunes limitacions, com el reduït nombre de països participants, que es deu en essència al consorci de països que van participar en el projecte europeu. De cara als pròxims estudis, seria recomanable augmentar el nombre de països participants. Una altra limitació del present estudi és el fet que no s'hagin fet comparacions entre directius d'equips femenins i masculins. A més, convindria impartir cursos de formació i dur a terme altres estudis centrats en les competències dels gestors esportius, no només entre els gerents i directius, sinó també entre els esportistes i totes les parts implicades en l'esport, per poder detectar els punts forts i febles que han de tenir en compte els gestors esportius dels equips femenins.

Finançament

Aquest treball ha estat finançat per la Comissió Europea en el marc del Programa Erasmus+ [número 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP].

Referències

- Albu, S., & Grigore, V. (2020). The difficulties encountered by woman 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.rbce.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., Bellangero, 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 Pedrosa, 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 Commission. (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., Pedrosa, 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., Añó, 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 Educación 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., & Macià-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., & Schurjer, 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>
- Sarmiento, 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 Gestao 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>

Conflicte d'interessos: les autories no han comunicat cap conflicte d'interessos.



© Copyright Generalitat de Catalunya (INEFC). Aquest article està disponible a l'URL <https://www.revista-apunts.com/ca/>. Aquest treball està publicat sota una llicència Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. Les imatges o qualsevol altre material de tercers d'aquest article estan inclosos a la llicència Creative Commons de l'article, tret que s'indiqui el contrari a la línia de crèdit; si el material no s'inclou sota la llicència Creative Commons, els usuaris hauran d'obtenir el permís del titular de la llicència per reproduir el material. Per veure una còpia d'aquesta llicència, visiteu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>