

## 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

## Diversitat de gènere en les juntes directives de federacions esportives: resultats econòmics i operacionals

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

<sup>1</sup>Universitat San Pablo CEU, Espanya, <sup>2</sup>Universitat Isabel I, Espanya,  
<sup>3</sup>Cercle de Gestors Esportius de Madrid, Espanya, <sup>4</sup>Universitat  
Europea, Espanya

### 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)).

### Resum

La junta directiva és el principal òrgan de govern de lliure designació en les federacions esportives espanyoles. En el present treball s'analitza la diversitat de gènere dels membres que les componen en les 61 federacions esportives espanyoles, comparant els valors amb els observats en els consells d'administració de les empreses d'altres sectors econòmics. S'estudia l'evolució de la presència de dones en les juntes directives en el període 2008-2013 i, mitjançant l'ús d'una anàlisi discriminant, s'analitza si de manera estadísticament significativa la seva diversitat de gènere té relació amb el rendiment operacional i econòmic de les federacions. La desigualtat de gènere existeix en les juntes directives i, encara que està disminuint, la situació no afecta significativament els resultats econòmics i operacionals de les federacions esportives espanyoles.

*Paraules clau:* federacions esportives, junta directiva, diversitat de gènere, dona i esport, perspectiva de gènere

### Introducció

La perspectiva de gènere, de la que es parla des de finals dels 70 (Goldin, 2006, la denomina la “revolució tranquil·la”), ha estat menys estudiada en l'àmbit de la gestió esportiva que en altres sectors. Segons Whisenant, Pedersen i Obenour (2002), l'hegemonia masculina en diferents àmbits de la vida es refereix a l'acceptació (àmpliament a Occident) que els homes tenen “dret” a l'autoritat, i, per tant, és natural que estiguin excessivament representats en posicions de lideratge (Walker i Bopp, 2010), de tal forma que es legitima i naturalitza el paper de l'home com a líder en l'àmbit de l'esport, incloent

\* Correspondència:  
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

tant modalitats masculines com femenines (Walker i Bopp, 2010).

L'àmbit laboral és un dels camps de més interès per als estudis de perspectiva de gènere. Alhora, dins d'aquests estudis, són d'especial interès els que analitzen els motius de la segregació laboral tan vertical com horitzontalment (Castaño, 2009). L'horitzontal fa referència a la dificultat que tenen certes persones a l'hora d'accedir a professions on existeixen forts estereotips. La segregació horitzontal cap a les dones es produeix, per tant, en llocs en els quals està estipulat un rol masculí. Així mateix, la segregació vertical fa referència a la dificultat de les dones per a accedir als llocs més alts de l'escalafó. Sovint, les empreses duen a terme processos de promoció a l'alta direcció amb mecanismes de caràcter no formal que acaben beneficiant els homes enfront de les dones, la qual cosa s'ha anomenat el "sostre de vidre" (Alimo-Metcalfe, 1995).

Les federacions esportives són l'eix de l'esport competitiu en la pràctica totalitat dels països. Malgrat que habitualment són organismes amb funcions públiques delegades i sense ànim de lucre, la seva gestió hauria de basar-se en principis similars als d'empreses de qualsevol altre sector econòmic: excel·lència, eficiència, bon govern, etc.

### La importància econòmica de l'àmbit federatiu en l'esport

Dins dels òrgans de govern de les federacions, la junta directiva és el principal òrgan de lliure designació: és el president de la federació el que en selecciona els membres. Tal com estableix l'Ordre ECI/3567/2007, de 8 de desembre, els altres òrgans principals de govern de les federacions (president, assemblea general i comissió delegada) han de triar-se per sufragi lliure i secret.

Per a assimilar les federacions esportives amb les empreses d'altres sectors econòmics, es pot considerar que la junta directiva és l'òrgan de govern que més s'assembla als consells d'administració de les societats de capital.

La diversitat de gènere en els consells d'administració a Espanya ha estat estudiada amb anterioritat. Mateos, Gimeno i Escot (2010) van mostrar que només el 6.61% dels consellers de les 1085 empreses espanyoles més grans eren dones, amb un 76.5%

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; Dezsó & Ross, 2011). The unique features of both sexes' management style have also been studied, bearing in mind the preferences towards risk, competition

d'empreses amb un consell exclusivament masculí. En un estudi anterior (Gómez, 2005) s'havien observat xifres similars en les empreses espanyoles cotitzades, un 4.04% de representació femenina i un 68.07% de consells completament masculins.

Són xifres molt allunyades de la recomanació establerta per la Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes, que pretén que s'aconsegueixi una quota del 40% en els consells d'administració de les societats de l'Ibex 35 i de les quals tenien més de 250 empleats l'any 2015. La Llei no preveu sancions, però sí incentius per a les quals ho compleixin.

En l'àmbit internacional, diversos estats membres de la Unió Europea han legislat sobre la matèria (Palomo, García, Gutiérrez, i Fernández, 2013). La pròpia Comissió Europea va presentar l'11 de novembre de 2012 una proposta de directiva amb l'objectiu que el gènere menys representat suposi el 40% dels llocs no executius dels consells d'administració de les empreses cotitzades en Borsa l'any 2020 (European Commission, 2012a), sent aprovada pel Parlament Europeu al novembre de 2013.

Dins de la mateixa Unió Europea existeixen grans diferències entre països. Les dones representen el 27% en els consells d'administració de les grans empreses de Finlàndia, el 26% a Letònia, o el 25% a Suècia, però davant d'això només suposen el 3% a Malta, el 4% a Xipre o el 5% a Hongria (European Commission, 2012b). Els incentius bé sigui mitjançant quotes regulades, com a Noruega (Ahern i Dittmar, 2012); mitjançant codis corporatius, com a Suècia o Finlàndia (ILO, 2012), o amb programes de cooperació públicoprivats, com als Estats Units d'Amèrica (Dobbin i Kalev, 2007), han demostrat tenir efectes positius en la igualtat de gènere.

En la bibliografia científica hi ha evidències sobre la conveniència de la igualtat de gènere i els seus beneficis en termes de productivitat, tant des d'una perspectiva microeconòmica (Burgess i Tharenou, 2002), com des d'una macroeconòmica (Loko i Diouf, 2009). Aquests resultats són particularment concloents amb la presència de dones en llocs directius d'empreses d'innovació (Berenguer, Cerver, Torre i Torcal, 2004; Dezsó i Ross, 2011). També s'han estudiat les característiques diferenciadores de tots dos sexes en els estils de gestió, tenint en compte les preferències cap al risc, la competició o

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

negociació (Croson i Gneezy, 2009), o la influència de l’edat en la diversitat de gènere de les noves contractacions (Petit, 2007). A Espanya, la formació acadèmica de les directives és una mica superior a la dels directius, i hi ha més ascensos de promoció interna en dones que en homes (Castaño, 2009). Lombardo i Verge (2017) diferencien clarament la coerció que existeix a l’hora d’implantar quotes de gènere en l’àmbit polític i en l’àmbit empresarial. Mentre que en política existeix una regulació “força”, en l’àmbit de l’empresa la coerció és “feble”. Les estratègies discursives en l’empresa presenten una certa resistència a l’adopció d’igualació de quotes (Meier, 2014).

En l’àmbit esportiu s’han realitzat tant estudis sobre pràctica esportiva i gènere (Castillo-Andrés, Campos-Mesa i Ries, 2013; Puig i Soler, 2004) com a sobre la diversitat de les entitats esportives (Alfaro, Vázquez, Gallardo i Ferro, 2012; 2013; Castañón Rodríguez, 2007; Devís-Devís, Valenciano, Villamón i Pérez-Samaniego, 2010; Piedra, 2008; Fernández, 2015; Hall, 2004). Per exemple, a nivell mundial, ser entrenador d’equips de futbol sembla ser un vedat masculí. Les entrenadores d’equips d’homes són una estranya excepció, mentre que els homes són la regla com a entrenadors de futbol femení (Pfister, 2013). En federacions esportives espanyoles, es va analitzar la presència de dones en els òrgans de govern durant els anys 2004 i 2005 (Robles i Escobar, 2006), i també es va desenvolupar una anàlisi específica de gènere en esports concrets com el futbol, el rem o els salts d’esquí (Tusell, 2009), sense que hi hagi cap estudi anterior sobre la diversitat de gènere i els resultats econòmics i operacionals de les federacions. En l’àmbit dels grans organismes internacionals de l’esport hi ha escassetat de dones en els llocs directius, encara que existeix inquietud per a demostrar que s’està treballant en la diversitat (Pérez González, 2016). Al 2018, el COI només compta amb 28 dones entre les seves 97 membres (IOC, 2018), mentre que al COE, hi ha 2 dones dins dels càrrecs directius, i dels 119 membres que en formen part, només 15 d’aquests són dones (COE, 2018).

En conseqüència, el lideratge en l’esport ha esdevingut una lluita per aconseguir llocs ocupats majoritàriament per i per a homes. La falta de representació històrica de les dones suggereix repercussions discriminatòries i resultats en el tractament, l’accés i

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

la representació de la dona en el paisatge de l'esport (Walker i Bopp, 2010). Sobre aquest mateix tema, la junta directiva és el principal òrgan de lliure designació de les federacions, sent els seus membres designats i revocats lliurement pel president de la federació. Aquesta recerca se centra en l'anàlisi de la diversitat de gènere en el sistema federatiu espanyol d'aquest òrgan col·legiat de gestió.

Els objectius concrets d'aquest treball van ser els següents:

- Analitzar les juntes directives de les 61 federacions esportives espanyoles, tractant d'identificar situacions de desigualtat en la distribució per gènere dels seus respectius membres, tant des d'una perspectiva agregada, com des d'una anàlisi individualitzada per federacions.
- Estudiar l'evolució de la presència de les dones en les juntes directives del període 2008-2013, identificant els casos positius i negatius en aquesta evolució.
- Comparar la diversitat de gènere de les juntes directives amb l'existent en les llicències esportives dels respectius esports, per a analitzar si a nivell de diversitat hi ha una relació entre l'àmbit esportiu i l'àmbit de gestió en els diferents esports.
- Analitzar si la diversitat de gènere en les juntes directives té relació estadísticament significativa amb el rendiment operacional i econòmic de les federacions, mesurats respectivament per l'increment en el nombre de llicències esportives i l'increment d'ingressos propis.

## Metodologia

Per a analitzar les dades de diversitat de gènere en la junta directiva de les federacions, així com per a analitzar les evolucions de llicències i ingressos federatius, es van utilitzar els informes anuals de federacions que el Consell Superior d'Esports, organisme supervisor de l'esport a Espanya, publica de manera periòdica en la secció de federacions esportives espanyoles de la seva pàgina web.

L'univers va correspondre a les 61 federacions esportives existents a Espanya, sense comptar les federacions esportives per a discapacitats, que compten amb 865 membres en les seves juntes directives i 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

expedit un total de 3 385 341 llicències federatives en l'exercici 2013.

Per al tractament de dades es va utilitzar el paquet estadístic XLSTAT d'Addinsoft.

En primer lloc, per a l'estudi de la relació entre la diversitat de gènere en les juntes directives de les federacions i els resultats econòmics i operacionals de les federacions es va utilitzar la tècnica de l'anàlisi discriminant.

Per a aquest treball, es van classificar les federacions en dos grups diferenciats. El primer va estar format per les federacions que no comptaven amb dones o que tan sols comptaven amb una dona en la seva junta directiva a l'exercici 2013, és a dir, les federacions en les quals es va observar un baix incentiu cap a l'establiment de la igualtat de gènere. El segon grup va estar format per aquelles federacions que comptaven amb més d'una dona en la seva junta. En haver-hi tan sols dues categories discriminatòries es va realitzar una anàlisi discriminatòria simple. Les variables explicatives utilitzades en aquest model van ser l'increment percentual d'ingressos propis en cada federació entre l'any 2013 i l'any 2014, i l'increment percentual del nombre de llicències en aquest mateix període. Es va tractar d'analitzar si aquestes variables eren capaces de classificar les federacions de manera estadística entre les quals tenen una estratègia ferma sobre diversitat de gènere (grup 1) i les que no la tenen (grup 2). En definitiva, si la diversitat de gènere de les federacions podia tenir un efecte estadístic significatiu en l'increment d'ingressos i de llicències en les federacions.

Es va descartar realitzar una anàlisi de la relació de la diversitat de gènere en les juntes amb els resultats esportius de les federacions per la dificultat que implicava homogeneïtzar aquests valors entre les diferents federacions. A nivell nacional, no tots els esports tenien marques o prestacions objectives que permetessin comparar uns exercicis amb uns altres. I a nivell internacional, la freqüència dels campionats europeus i mundials era diferent en cada esport. També es van descartar els resultats en els JO com a esdeveniment de referència per a la valoració dels resultats esportius ja que no totes les federacions incloses en aquest treball estaven representades i, a més, els anys objecte de la recerca, 2013 i 2014, no coincidien amb anys de celebració dels JO d'estiu.

D'aquesta manera, l'anàlisi discriminant va permetre segmentar les federacions dins de grups prèviament

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

reconeguts (Hair, Anderson, Tatham i Black, 2005), per la qual cosa es va realitzar una classificació *ad hoc* dins dels subjectes d'estudi i, posteriorment, es va analitzar per a comprovar si l'agrupació s'ajustava als requisits estadístics necessaris.

Una vegada classificades les federacions en els respectius grups i realitzada la funció discriminant simple amb l'ajuda del paquet estadístic XLSTAT, es va obtenir l'estadístic Lambda de Wilks per a conèixer la proporció de la variància total de les puntuacions discriminants que no va ser explicada per les diferències entre grups. Per a confirmar els valors de la prova Lambda de Wilks, es van realitzar dues proves més per a afegir fiabilitat als resultats de l'anàlisi discriminant: la de Kullback i la de Box.

## Resultats

Dels 865 membres que en l'exercici 2013 formaven les juntes directives de les federacions esportives espanyoles, 103 eren dones, la qual cosa va representar un 11.9% del total dels membres. Les federacions esportives amb major presència de dones en la seva junta directiva apareixen a la taula 1.

Respecte a l'evolució en el període 2008-2013, en l'exercici 2008, 85 dels 862 membres de les juntes directives de les federacions esportives espanyoles eren dones, la qual cosa significava un 9.9% del total. Es va observar, per tant, una millora del 2.0% en termes totals en aquests cinc anys, és a dir, una millora de 0.4 punts percentuals a l'any.

En aquest període, 32 federacions van millorar el percentatge de dones en la seva junta directiva i 18 el van reduir. La federació de pentatló modern va passar de no comptar amb dones en la seva junta directiva a fer-ho en

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

Taula 1  
Federacions esportives espanyoles amb major percentatge de presència de dones en la junta directiva. Exercici 2013 (CSD, 2014)

Federació	% Dones junta directiva	Nre. dones	Nre. total membres JD
Gimnàstica	61.5%	8	13
Esports de gel	50.0%	2	4
Petanca	33.3%	5	15
Patinatge	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.

un percentatge del 22.2%, i la federació de patinatge, va passar d'un 8.3% a un 29.4%. En el costat negatiu, la Federació d'orientació va passar de tenir un 42.9% de presència femenina a un 16.7%, i la federació de piragüisme va passar d'un 25.0% a un 7.1%.

En la comparació amb les llicències esportives el 2013, el 21.0% a Espanya –709445 de 3385341– eren femenines, enfront d'un 11.9% de càrrecs femenins en les juntes directives; és a dir una diferència de 9.1 punts percentuals (amb una desviació típica del 0.163). L'any 2008 hi havia un 20.1% de llicències esportives femenines i un 9.9% de membres femenins en les juntes directives, per la qual cosa es va poder observar que tots dos percentatges estaven evolucionant positivament; la bretxa entre tots dos valors s'estava escurçant.

Una anàlisi individualitzada de federacions va mostrar que 16 federacions presentaven major percentatge de dones en la seva junta directiva que entre les seves llicències esportives, però en 44 federacions va ocórrer el contrari.

A la taula 2 es presenten els casos més extrems de disparitat entre el percentatge de dones en la junta directiva i el percentatge de llicències femenines per a aquest esport en les federacions esportives espanyoles.

Existien tres federacions en les quals el càrrec de president va ser ocupat per una dona, en concret en les federacions dels esports de gel, petanca, i salvament i socorrisme. En dos d'aquestes federacions (gel i petanca), la presència de dones en la junta directiva va ser superior al percentatge de llicències femenines.

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%

Taula 2  
Percentatge de dones en junta directiva en relació amb llicències femenines, per esport. Exercici 2013 (CSD, 2014)

Federació	% Dones a la junta directiva	% Llicències femenines sobre el total
Federacions amb major diferència positiva a la junta directiva		
Boxa	25.0%	6.5%
Billar	16.7%	1.2%
Escacs	20.0%	5.7%
Federacions amb major diferència positiva en llicències esportives		
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

Taula 3  
 Resultats de la prova 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

Finalment, es va estudiar si la diversitat de gènere en les juntes directives de les federacions tenien una relació amb els seus resultats econòmics i operacionals, mitjançant la tècnica de l'anàlisi discriminant. En primer lloc, després de realitzar la prova Lambda del Wilks (taula 3), l'estadístic  $\lambda$  va estar molt pròxim a 1, per la qual cosa les diferències entre els grups van ser a penes apreciables. El risc de rebutjar la hipòtesi nul·la sent veritable va ser d'un 43.2%. És a dir, segons aquesta anàlisi, no existia relació entre la política de diversitat de gènere de les federacions i els seus resultats econòmics i operacionals.

Per a confirmar els valors de la prova Lambda de Wilks es van realitzar dues proves més que van complementar l'anàlisi discriminant. En la prova de Kullback es van obtenir uns valors de F observat de 2.145 i de F crític de 7.815, amb un p-valor de 0.543 (és a dir, un risc de rebutjar la hipòtesi nul·la del 54.3%). I en la prova de Box es van obtenir uns valors de F observat de 1.372 i de F crític de 2.605, amb un risc de rebutjar la hipòtesi nul·la del 24.9%. Per tant, amb aquestes dues proves es va confirmar definitivament que no es podia determinar la relació entre la diversitat de gènere i els resultats econòmics i operacionals de les federacions.

A la taula 4, s'aprecien les 61 observacions (una per federació) utilitzades en l'anàlisi discriminant, les seves classificacions *a priori* i *a posteriori*, les coordenades de les observacions i els quadrats de les distàncies.

D'aquí es va extreure que 32 (19 en el grup 1 i 13 en el grup 2) de les 61 federacions existents van ser classificades correctament. Això significava un 52.4% de les observacions, una probabilitat massa baixa com per a poder plantejar que existia una relació significativa entre les classificacions *a priori* i *a posteriori*, o cosa que és el mateix entre la política de diversitat de gènere de les

Table 4  
*Discriminant analysis. Classification of observations*Taula 4  
*Anàlisi discriminant. Classificació de les observacions*

Federation	Federació	A priori	A post.	Pr(1)	Pr(2)	F1	D <sup>2</sup> (1)	D <sup>2</sup> (2)
Underwater activities	Activitats subaquàtiques	1	2	0.473	0.527	-0.318	-2.312	-2.531
Air sports	Aeronàutica	1	1	0.992	0.008	2.903	11.859	21.385
Chess	Escacs	2	1	0.547	0.453	0.313	-2.485	-2.110
Athletics	Atletisme	2	2	0.477	0.523	-0.613	-2.000	-2.182
Motor sports	Automobilisme	2	2	0.482	0.518	-0.129	-2.508	-2.655
Badminton	Bàdminton	1	1	0.871	0.129	1.201	-0.178	3.637
Sports dancing	Ball esportiu	2	2	0.473	0.527	-0.303	-2.331	-2.546
Basketball	Basquetbol	1	1	0.881	0.119	0.922	0.344	4.343
Handball	Handbol	2	1	0.548	0.452	-1.171	-0.790	-0.405
Baseball and softball	Beisbol i 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	Bowling	1	1	0.662	0.338	1.014	-1.809	-0.469
Boxing	Boxa	2	1	0.663	0.337	0.631	-1.912	-0.562
Hunting	Caça	1	2	0.460	0.540	-0.751	-1.907	-2.231
Cycling	Ciclisme	1	1	0.507	0.493	0.094	-2.560	-2.507
Pigeon-breeding	Columbicultura	1	2	0.469	0.531	-0.312	-2.368	-2.614
Pigeon-fancying	Columbòfila	1	2	0.469	0.531	-0.305	-2.408	-2.657
Ice sports	Esports de gel	2	1	0.708	0.292	-0.339	0.404	2.178
Winter sports	Esports d'hivern	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	Espeleologia	1	1	0.994	0.006	2.987	13.118	23.344
Water skiing	Esquí nàutic	1	1	0.505	0.495	-0.139	-2.266	-2.227
Football	Futbol	1	2	0.486	0.514	-0.111	-2.486	-2.595
American football	Futbol americà	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	Gimnàstica	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	Halterofília	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	Lluita olímpica	1	1	0.509	0.491	-0.132	-2.224	-2.150
Mountaineering and skiing	Muntanya i escalada	1	1	0.503	0.497	0.087	-2.567	-2.541
Motorcycling	Motociclisme	1	2	0.463	0.537	-1.158	-1.085	-1.380
Speedboat racing	Motonàutica	1	1	0.511	0.489	0.074	-2.508	-2.421
Swimming	Natació	2	2	0.468	0.532	-0.826	-1.769	-2.029
Orienteering	Orientació	2	2	0.476	0.524	-0.319	-2.267	-2.459
Paddle tennis	Pàdel	2	1	0.813	0.187	1.238	-0.962	1.971
Skating	Patinatge	2	2	0.474	0.526	-0.218	-2.465	-2.671
Pelota	Pilota	1	2	0.475	0.525	-0.244	-2.435	-2.637
Modern pentathlon	Pentatló modern	2	1	0.958	0.042	2.419	6.009	12.251
Fishing and casting	Pesca i càsting	1	2	0.462	0.538	-0.422	-2.285	-2.589
Pétanque	Petanca	2	2	0.460	0.540	-0.510	-2.152	-2.473
Canoeing	Piragüisme	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	Rem	1	1	0.731	0.269	-0.147	0.173	2.168
Rugby	Rugbi	1	1	0.503	0.497	-0.661	-1.759	-1.734
Surf live saving	Salvament i socorrisme	1	2	0.457	0.543	-0.649	-2.053	-2.402
Squash	Esquaix	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	Tennis	2	2	0.456	0.544	-0.655	-2.044	-2.395
Table tennis	Tennis de taula	1	2	0.469	0.531	-0.304	-2.408	-2.658
Skeet shooting	Tir al vol	1	2	0.463	0.537	-0.490	-2.134	-2.429
Archery	Tir amb arc	1	2	0.474	0.526	-0.220	-2.455	-2.659
Olympic shooting	Tir olímpic	1	1	0.785	0.215	0.826	-0.939	1.654
Triathlon	Triatló	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),

Taula 5  
 Anàlisi discriminant. Matriu de confusió

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

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la mostra objecte d'estudi.

federacions i els seus resultats econòmics i operacionals. Els resultats resumits es van poder observar en la matriu de confusió de la taula 5.

## Discussió i conclusions

En aquest treball es va analitzar la diversitat de gènere en les juntes directives de les federacions esportives espanyoles des de diversos enfocaments: anàlisi actual i de l'evolució de la presència femenina en les juntes esportives de les federacions, anàlisi de la diversitat en les llicències federatives, i anàlisi de la influència de la diversitat de gènere amb el rendiment econòmic i operacional de cadascuna de les federacions. La diversitat de gènere és una qüestió d'actualitat en les anàlisis de govern corporatiu de les empreses. Segons Laffarga Briones (2011), les directives de grans corporacions fan tant o més que els seus homòlegs homes, en termes de dedicació professional i esforç personal i familiar, mentre que solen obtenir menors recompenses i reconeixement professional malgrat el seu alt grau d'impliació.

Les juntes directives de les federacions esportives espanyoles presenten un percentatge de dones una mica superior al dels consells d'administració de les principals empreses espanyoles, però una mica inferior a la mitjana europea. El 2013 hi havia un 11.9% (103 de 865) de dones en les juntes directives de les federacions esportives espanyoles, xifra superior al 6.6% observat en els consells d'administració de les principals empreses espanyoles (Mateos et al., 2010), però inferior al 13.7% de mitjana en empreses europees (European Commission, 2012b).

A més, no s'aconsegueixen les recomanacions de la Llei 3/2007 i de les propostes de Comissió Europea de l'11 de novembre de 2012.

Cal destacar que el 2013 les federacions de futbol (nombre "n" total de membres en la junta directiva = 58), pesca i càsting (n = 14), taekwondo (n = 19) i

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

tir a vol ( $n = 17$ ) presenten exclusivitat masculina dins de la junta directiva. Aquesta xifra –6.5% del total de federacions– contrasta amb el 76.5% observat en els consells d'administració de les principals empreses espanyoles (Mateos et al., 2010). No obstant això, fins a un total de 33 federacions (54.1%) tan sols tenen una dona en la seva junta directiva com es preguntava Castaño (2009) sobre la presència femenina simbòlica. És a dir, es tracta d'una presència que existeix només per a complir una quota, però en la qual la seva capacitat executiva no és important, comptant amb un poder efectiu i real generalment molt limitat. Les federacions esportives mostren en aquest àmbit major proximitat al funcionament de les empreses de qualsevol sector que a la política (Lombardo i Verge, 2017; Meier, 2014), malgrat ser organitzacions amb funcions públiques delegades.

En estudis d'altres sectors s'ha observat una discriminació estadísticament significativa cap a les dones en les professions dominades pels homes, en camps com l'enginyeria o informàtica, i cap als homes en les dominades per les dones, com en les tasques de secretaria i administració (Riach i Rich, 2006).

De l'anàlisi evolutiva en el lustre 2008-2013 es pot concloure que la presència de dones en la junta directiva de les federacions s'està incrementant gradualment, encara que a menor ritme que la mitjana de les empreses de la Unió Europea (Muñoz-Repiso, 2016). En concret, en aquest període s'ha passat d'un 9.9 a un 11.9%. Aquesta evolució no és homogènia en totes les federacions esportives espanyoles: 32 federacions van millorar el percentatge mentre que 18 el van reduir. A més, de manera percentual agregada, l'increment de dones en les juntes directives ha estat lleugerament superior a l'increment del percentatge de llicències esportives femenines, que han passat del 20.1 al 21%.

Finalment, mitjançant la realització d'una anàlisi discriminant s'ha descartat la influència de la diversitat de gènere en els rendiments econòmics i operacionals de les federacions. En aquest sentit, s'ha trobat entre la literatura existent correlació positiva entre presència de dones en la presa de decisions i la rendibilitat (Adler, 2001; Catalyst, 2004), mentre que uns altres no troben cap mena de correlació (Driga i Prior, 2008; Gallego, García i Rodríguez, 2008; García, García i Mora, 2008). Es considera que la presència de dones en les federacions esportives és encara massa baixa (25% la que més dones té) perquè la seva presa de decisions influeixi

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.

de forma determinada sobre altres amb presència menor o nul·la de dones.

En definitiva, la desigualtat de gènere existeix encara en les juntes directives de les federacions espanyoles, encara que està disminuint, i sense que això afecti de manera significativa els rendiments econòmics i operacionals de les federacions. Caldrà continuar analitzant aquests valors en el futur per a confirmar les tendències observades en aquesta recerca.

## Conflicte d'interessos

Les autories no han comunicat cap conflicte d'interessos.

## 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. Recuperat 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. Recuperat de [http://www.coe.es/COE/bd\\_perso.nsf/AD8EFBE3D71DF991C1257DA30049C9FC?OpenView&query=ASAMBLEA+GENERAL](http://www.coe.es/COE/bd_perso.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

## Referències

- 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*. Presentat al IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física (Còrdoba, 2-5 d'abril de 2008): "Los hombres enseñando aprenden". Sèneca (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. Recuperat 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. Presentat al 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 Recuperat 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. Presentat al 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* (5a ed.). Madrid: Pearson.
- Hall, M. A. (2004). Gestió de la diversitat a les organitzacions esportives. Un acostament crític. *Apunts. Educació Física i Esports*, 78, 19-25.
- IOC. (2018). *The International Olympic Committee Members*. Recuperat de <https://www.olympic.org/ioc-members-list>
- ILO. (2012). Policy brief: Decent work and women's economic empowerment: Good policy and practice. Recuperat de <http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/media/publications/en/decentworkandwomeneconomicempowementpolicybr.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
- Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes; 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).
- Ordre ECI/3567/2007, de 4 de desembre, per la qual es regulen els processos electorals a les federacions esportives espanyoles; 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? A G. Pfister & M. K. Sisjord (Eds.), *Gender and Sport: Changes and Challenges* (pàg. 71-99). Münster: Waxmann Verlag.
- Puig, N., & Soler, S. (2004). Dona i esport a Espanya: estat de la qüestió i proposta interpretativa. *Apunts. Educació Física i Esports*, 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. Recuperat de <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 | Citació de l'article

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