



FACTORES QUE CONDICIONAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN EL DEPORTE



SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUJER Y DEPORTE

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

FACTORES QUE CONDICIONAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN EL DEPORTE.

Élida Alfaro, Ángel Mayoral y Benilde Vázquez

*-En todo proceso de cambio se dan tres fases,
la primera "esto es ridículo",
la segunda "esto puede ser peligroso"
y la última "eso ya se sabía y ya se había dicho"-*



Edita:

Consejo Superior de Deportes.
Subdirección General de Mujer y Deporte.
c/ Martín Fierro, 5. 28040. MADRID

Autoría:

Élida Alfaro, Ángel Mayoral y Benilde Vázquez
(Seminario Mujer y Deporte-INEF Madrid)

Maquetación:

M^a Jesús Morón

©Consejo Superior de Deportes 2018
www.csd.gob.es

NIPO en línea: 825-18-001-7

Catálogo general de publicaciones oficiales
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETO DE ESTUDIO.....	10
3. METODOLOGÍA.....	12
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	16
4.1. Variables sociodemográficas.....	16
4.2. Características de la función directiva en el deporte....	21
4.2.1. Características de los puestos desempeñados.....	21
4.2.2. Competencias requeridas para el desempeño de los puestos.....	29
4.2.3. Procedimiento para acceder al puesto.....	33
4.2.4. Conclusiones sobre la función directiva en el deporte.	36
4.3. Valoración de la participación actual de las mujeres y hombres en el ámbito deportivo.....	38
4.3.1. Percepción del equilibrio entre mujeres y hombres en las organizaciones deportivas.....	39
4.3.2. Mecanismos formales para la equiparación.....	40
4.4. Evaluación de las políticas para impulsar la equiparación de mujeres y hombres.....	41
4.4.1. Percepción del actual marco jurídico y estructural del deporte.....	41
4.4.2. Comisión Mujer y Deporte.....	43
4.4.3. Efectividad de las políticas de igualdad de oportunidades.....	43
4.4.4. Factores que limitan la igualdad de oportunidades.....	45
4.5. Factores que intervienen en la falta de equiparación entre mujeres y hombres.....	46

4.6. Intentos para modificar la cultura del “establisment”..	50
4.6.1. Posibilidad de establecimiento de cuotas.....	50
4.6.2. Valoración de méritos para el acceso a puestos directivos.....	53
4.6.3. Beneficios/perjuicios de la “conciliación laboral”.....	54
4.7. Efectividad de las propuestas de equiparación.....	55
4.7.1. Prioridad de contar con mujeres en puestos directivos.	55
4.7.2. Equiparación del personal directivo y técnico.....	56
4.7.3. Casos de posible equiparación en el deporte.....	58
4.8. Propuestas para avanzar en la equiparación.....	61
5. ENTREVISTAS PERSONALES.....	63
6. GRUPOS DE DISCUSIÓN.....	67
7. CONCLUSIONES FINALES.....	72
8. PROPUESTA DE ACCIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	

1. INTRODUCCIÓN.

La igualdad entre hombres y mujeres es una de las piedras angulares de las sociedades democráticas y de su desarrollo futuro, a la vez que es un principio jurídico universal reconocido por la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres.

En las últimas décadas, en el marco de la Unión Europea se producen declaraciones en este sentido, como la Carta Europea de la Igualdad¹, que en su Art. 1º, dice:

La sociedad democrática no se puede permitir ignorar la capacidad, los conocimientos, la experiencia y la creatividad de las mujeres.

El Informe del Parlamento Europeo de 13 de mayo de 2015 sobre la estrategia de la UE para la igualdad entre mujeres y hombres después de 2015² señala, en la recomendación general 40, la atención al desequilibrio existente en la participación de hombres y mujeres en los procesos de toma de decisiones en los ámbitos político, público y económico. Asimismo, propone un conjunto de Sugerencias a los estados miembros entre las que con relación al empoderamiento de las mujeres dice:

- **La estrategia de la UE para la igualdad entre mujeres y hombres después de 2015 debería incluir un plan de acción al respecto.**
- **Deberá adoptar medidas para luchar contra las percepciones estereotipadas del empleo femenino.**
- **Será necesario apoyar procedimientos transparentes para la selección de mujeres.**

De igual modo, la Estrategia de Igualdad de Género 2014-2017³, adoptada por el Comité de Ministros del Consejo de Europa en 2013, recoge como Objetivo estratégico nº 4 **Conseguir una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones tanto políticas como públicas** La democracia pluralista requiere de una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones tanto políticas como públicas.

Las normas del Consejo de Europa proporcionan una guía clara de cómo conseguir este propósito. La acción tratará de:

- Conseguir una participación equilibrada de las mujeres y de los hombres tanto en la vida pública como política en cualquier órgano de toma de decisiones (la representación de las mujeres y de los hombres no debe ser inferior al 40%);
- Controlar los progresos que se hagan sobre la participación de las mujeres en la toma de decisiones, asegurar la visibilidad de los datos y las buenas prácticas en los Estados miembros.
- Identificar medidas con el objetivo de empoderar a las mujeres candidatas y electas, para facilitar e impulsar su participación en las elecciones a nivel nacional, regional y local.

En el ámbito del deporte, la participación de mujeres en los órganos de gestión y dirección es todavía muy escasa, a pesar del significativo aumento de práctica deportiva femenina, especialmente en su vertiente de alta competición, así como del importante logro de éxitos deportivos conseguidos en la última década.

El deporte es un amplio campo social, laboral, económico y político en el que las desigualdades entre hombres y mujeres son más evidentes y resistentes al cambio que en otros ámbitos sociales, por lo que son de aplicación todas las directivas sobre la igualdad entre hombres y mujeres.

Desde hace casi tres décadas existen organismos nacionales e internacionales que han liderado diversas iniciativas para promover la participación de las mujeres en todos los ámbitos del deporte. El Comité Olímpico Internacional (COI) organizó en 1996 su Primera Conferencia Mundial sobre Mujer y Deporte, desde entonces organiza, cada cuatro años, una Conferencia para valorar los progresos realizados y establecer las acciones prioritarias a desarrollar en los siguientes años. En este sentido, el COI, a través de La Declaración de Los Ángeles y en el seno de la Quinta Conferencia Mundial sobre Mujer y Deporte (2012)⁴, hizo un llamamiento para promover la participación de las mujeres en las actividades deportivas y en los puestos de gestión y dirección de los Comités Olímpicos Nacionales y de las Federaciones Deportivas, estableciendo unos parámetros para la incorporación progresiva de mujeres en el ámbito directivo olímpico.

Las recientes conclusiones de la **6ª Conferencia Mundial IWG sobre Mujer y Deporte**⁵, celebrada en Helsinki en 2015, ponen de manifiesto que las mujeres son una pequeña minoría en las posiciones de dirección, incluyendo los cargos de gestoras y administradoras, de entrenadoras y jueces. Recomienda a todos los organismos que gobiernan el deporte implementar políticas de equidad de género que incluyan un plan de acción que establezca el equilibrio de género en los puestos de directores, gestores, administradores, entrenadores y jueces.

Considera además que los valores, actitudes y comportamiento de la mujeres generalmente son subestimadas en el ámbito deportivo, mientras prevalecen las estructuras estereotipadas y los roles de género.

En esta línea de actuación, **recomienda incorporar sistemáticamente las perspectivas de género a los programas de educación y capacitación para mujeres y hombres entrenadores, árbitros y demás oficiales**. Asimismo, alentar a las mujeres para que prosigan sus carreras en las funciones de directivas, entrenadoras y árbitros con el oportuno respaldo. También **desarrollar procedimientos de reclutamiento que atraigan a las mujeres hacia carreras tales como gestoras, entrenadoras y árbitras**.

En el **ámbito español**, tenemos como marco jurídico general la Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (2007)⁶ que incluye un artículo específico para el deporte:

Artículo 29.-Deportes:

- 1. Todos los programas públicos de desarrollo del deporte incorporarán la efectiva consideración del Principio de Igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en su diseño y ejecución.*
- 2. El Gobierno promoverá el deporte femenino y favorecerá la efectiva apertura de las disciplinas deportivas a las mujeres, mediante el desarrollo de programas específicos en todas las etapas de la vida y en todos los niveles, **incluidos los de responsabilidad y decisión**.*

Además el Artículo 73, sobre acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de Igualdad, determina que:

...las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de Igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social.

En cuanto a estudios realizados a nivel nacional, encontramos que en *Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas (2006)*⁷, realizado por el Comité Olímpico Español, la participación femenina globalmente no superaba el 10% (9,4%). Otros datos recogidos en estudios realizados posteriormente, como es el llevado a cabo por el Seminario Permanente Mujer y Deporte sobre *Mujeres en puestos de responsabilidad del deporte madrileño (2008)*, confirman que las mujeres sólo ocupan el 13% de puestos directivos en federaciones e instituciones y organismos deportivos.

Actualmente, del análisis de los datos públicos (CSD, 2016) relativos a las Federaciones Deportivas se desprende que la participación femenina global en puestos directivos es del 14,8%, y en la composición de los diferentes estamentos de decisión la participación es la siguiente: Asamblea General 12%, Comisión Delegada 9,5%, Junta Directiva 20%, Comité Arbitral y Jueces 24% y otros Comités 18%. En cuanto a la presencia de mujeres en los cuerpos técnicos deportivos, también existe un claro desequilibrio de participación por sexos: las mujeres son un 14,4% frente al 85,6% de hombres⁸.

Otros datos significativos en relación con la poca participación de las mujeres en la dirección y gestión del deporte, se recoge al analizar la presencia de mujeres y hombres como oficiales en los campeonatos nacionales universitarios y escolares. En el nivel universitario, la participación de deportistas femeninas es del 44,5%; sin embargo, entre el personal directivo que participa sólo hay un 17,4% de mujeres⁹. En el caso de las competiciones escolares, la situación es similar: participantes femeninas 48,8% y Jefes de Delegación 15%¹⁰.

A la vista de estos datos, el *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*¹¹, en el apartado 6.2, dedicado a Promover la igualdad en la Actividad física y el Deporte, señala en la recomendación 138 la necesidad de *incrementar la participación de las mujeres en el ámbito de la actividad física y el deporte a todos los*

niveles, especialmente para favorecer su incorporación a los órganos directivos de las organizaciones deportivas. Además, en la 139, recomienda la celebración de jornadas, encuentros, seminarios y grupos de trabajo, con el propósito de generar y difundir conocimiento (apoyo a la producción de estudios y trabajos de investigación), en relación con todos aquellos aspectos que contribuyan a la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en cuanto a la práctica de la actividad física y el deporte.

Por todo ello, parecen existir evidencias de que existen factores que condicionan la participación de mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las estructuras deportivas españolas que, probablemente, responden a estereotipos sociales y deportivos y, quizás también, a la peculiaridad de las propias estructuras deportivas que sería necesario analizar en profundidad.

En este sentido, el Consejo Superior de Deportes, haciéndose eco de las directrices de los organismos internacionales, de las aportaciones recientes del IWG y de las recomendaciones del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016, relativas al sector deportivo sobre la situación de desigualdad existente en los ámbitos directivos y técnicos, toma la iniciativa de investigar sobre los factores que están condicionando la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad del deporte, con el fin de ajustar las políticas nacionales ya existentes a las situaciones concretas que tienen las mujeres e implantar estrategias y acciones que contribuyan a promover la equidad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones en el deporte.

El trabajo que aquí se expone ha sido organizado en diez apartados. En los primeros apartados se recogen tanto los objetivos del Estudio como la metodología seguida para la obtención de datos sobre las variables que han sido consideradas de mayor influencia para el análisis de los factores que se supone condicionan el acceso de las mujeres a la dirección deportiva. En los apartados 4,5 y 6 se exponen los datos obtenidos, a la vez que van siendo analizados cuantitativa y cualitativamente en cada caso. Para finalizar, los apartados 7 y 8 se dedican a recoger las conclusiones finales y sugerir algunas propuestas para posibles acciones que podrían ser implementados con el fin de minimizar la influencia de los factores negativos y potenciar aquellos que han resultado como más positivos. En el anexo se ha integrado el cuestionario y los gráficos de las respuestas obtenidas.

2. OBJETO DEL ESTUDIO.

Esta investigación trata de estudiar, describir y analizar ciertas circunstancias que condicionan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en el ámbito del deporte, para obtener información y conocimientos susceptibles de ser utilizados en la elaboración de políticas públicas que minimicen los obstáculos, ciertos o imaginarios, que emergen al configurar equipos equitativos entre hombres y mujeres en la gestión y dirección del deporte.

Se parte de una realidad evidente: la desigualdad numérica a favor de los hombres en los equipos de dirección de las instituciones deportivas, CSD (9 hombres /5 mujeres), COE (19 hombres/4 mujeres), Juntas Directivas de las Federaciones Deportivas Españolas, donde de las 66 entidades la proporcionalidad de hombres es de un 75% frente a un 25% de mujeres y Direcciones Generales de Deporte de las Comunidades Autónomas que sólo el 21% son mujeres. (Octubre 2016)¹².

El estudio proporcionará información sobre los siguientes aspectos:

- 1. Descripción de las características que definen los puestos de trabajo de dirección y gestión de las organizaciones deportivas y su posible influencia en el acceso de las mujeres a dichos puestos.**
- 2. Análisis de las expectativas que las personas encuestadas tienen sobre la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad en el deporte.**
- 3. Detección y descripción de las dificultades que tienen las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad en el deporte y análisis de sus posibles fortalezas y debilidades,**
- 4. Valoración de algunas políticas establecidas para la igualdad.**
- 5. Propuestas para el desarrollo de la igualdad de oportunidades y probabilidades de cambio.**
- 6. Análisis de las necesidades que tienen las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad en el deporte.**

Los ámbitos en los que se ha centrado el Estudio son:

- Federaciones Deportivas Españolas.
- Comité Olímpico Español.

- Consejo Superior de Deportes.
- Direcciones Generales de Deporte de las Comunidades Autónomas.
- Mujeres que ocupan puestos de gestión en las instituciones citadas anteriormente.
- Mujeres y deportistas con perfiles idóneos para ocupar puestos de gestión deportiva.
- Deportistas de competición y mujeres que practican deporte.

3. METODOLOGÍA.

El total de personas que practican deporte en España, es del 53,5% del total de la población mayor de 15 años en términos anuales y del 86,3% lo hace una vez por semana¹³; con licencia federativa, alcanza la cifra de 3.501.767, (2015)¹⁴ en una gran diversidad de especialidades deportivas, cuya gestión se distribuye en diferentes niveles y territorios: internacional, nacional, autonómico, local, federativo. Estas cifras hacen que el mundo del deporte sea una entidad singular y compleja que, ante cualquier intento de explicación de una situación o fenómeno concretos, por ejemplo: el acceso de las mujeres a puestos de dirección, requiera ser analizado desde una perspectiva múltiple y comprensiva.

Ante las circunstancias que concurren, el equipo investigador se ha pronunciado a favor de una metodología plural y comprensiva, mediante la utilización de tres procedimientos diferentes pero complementarios entre si: *Cuestionarios*, *Grupos de discusión* y *Entrevistas personales e individualizadas*. Con su aplicación se espera obtener información cuantitativa y cualitativa, respaldada por criterios estadísticos de validez y fiabilidad que, a su vez, será sometida a debate y contraste en los grupos de discusión y, finalmente, se espera sea confirmada a través de entrevistas personalizadas a mujeres que ejercen la dirección a un alto nivel en el mundo del deporte.

Conviene anticipar que, los *Grupos de discusión* tipo “delfi”, son dirigidos por un miembro experto del grupo de investigadores, asistido de dos observadores, y los participantes no son miembros cualesquiera del ámbito deportivo, sino personas con experiencia y responsabilidad vigente en la gestión deportiva. Se prevé que intervengan en cada grupo, en torno a ocho participantes, distribuidos equitativamente entre hombres y mujeres procedentes del CSD (2, mujer y hombre); COE (2, mujer y hombre); Federaciones deportivas (2, mujer y hombre); Deportista de alto nivel/competición (1, mujer) y Deportista profesional (1 mujer ó 1 hombre). Los debates se orientan a analizar y discutir sobre los temas que subyacen a las preguntas y respuestas formuladas en el Cuestionario.

Las *Entrevistas personales* han sido realizadas a mujeres que ocupan o han ocupado puestos directivos y técnicos de alto nivel (8 en total). Partiendo de un cuestionario de consulta semiestructurado y previamente preparado, se les ha

preguntado sobre los aspectos más relevantes que han configurado su acceso e implicación en la gestión del deporte.

El *Cuestionario* (véase en el Anexo 1.2.) se ha elaborado principalmente a partir de las informaciones y conocimientos surgidos y debatidos en estudios realizados por el propio Seminario permanente “Mujer y Deporte” y en otros estudios nacionales e internacionales publicados sobre esta misma temática.

De entre la documentación consultada, se han seleccionado ciertos temas merecedores de contraste empírico, modulados bajo el modelo de preguntas cerradas y abiertas que permitan realizar, tanto un análisis cuantitativo como cualitativo. Su estructura se ha visto favorecida por el uso de herramientas informáticas *on-line*, y su difusión a los individuos constitutivos del universo poblacional, objeto de esta investigación, se ha realizado a través de *e-mail*, ya directamente, ya a través de las entidades a las que pertenecen. Las respuestas recibidas a través de la misma vía, preservan la confidencialidad de las personas encuestadas e impiden la duplicación intencional de las mismas. El tratamiento informático y estadístico de los datos, en términos globales, evita cualquier identificación nominativa.

Aunque inicialmente se pensó en extraer del volumen total de practicantes deportivos una muestra aleatoria y representativa de ese colectivo, que habría obligado a disponer de unas provisiones muy cuantiosas y cuyos resultados no aportarían informaciones más juiciosas y útiles, el equipo investigador optó por elegir una *muestra* incidental, obtenida de entre los que ejercen puestos de responsabilidad en el ámbito de la dirección del Deporte, a semejanza del proceder de la mayoría de las investigaciones científicas llevadas a cabo en el dominio de las ciencias sociales, que, a través de sucesivos estudios exploratorios, confirman la validez y fiabilidad de los resultados. Los costes son menores y el retorno de la inversión es de mayor utilidad, además de abrir la posibilidad del contraste evolutivo en años sucesivos.

Bajo esta perspectiva se decide encuestar a personas que detentan un cierto grado de responsabilidad en el ámbito del Deporte: Dirección, Subdirección, Jefaturas de Área y de Servicio en las entidades públicas (CSD, COE); miembros de Comisiones del COE; Presidencia y miembros de las Juntas Directivas de las Federaciones Deportivas Españolas (66 en total); Direcciones Técnicas, Direcciones Administrativas (Gerencia, Tesorería, Jefaturas de Contabilidad), Direcciones Técnicas y Jefatura de Equipos; Equipos Decanales y Directivos de las Facultades de Actividad Física y

Deportes. También se propuso remitir el cuestionario a los Deportistas de Alto Nivel, definidos según el BOE de 13 de junio de 2016, de los cuales, como es previsible, se nutrirán en un futuro, gran parte de los equipos directivos de las Federaciones Deportivas.

El universo poblacional al que se remite el Cuestionario, según fuentes oficiales de CSD, COE y elaboración propia sobre las relaciones nominativas de Federaciones Nacionales, Facultades y demás entidades, se presenta en la **Tabla 1**.

ENTIDADES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	% H	% M
CSD, Dirección, Subdirección, Jefaturas	70	39	31	56,3	43,7
COE. Comité ejecutivo y Comisiones	172	136	36	79,0	21,0
Direcciones de Deportes Autonómicas	27	21	6	77,7	22,3
Juntas Directivas de Federaciones N.	874	697	177	79,7	20,3
Equipos Decanales Facultades U.	57	42	15	73,7	20,3
Deportistas Alto Nivel (Nominación 2016)	305	211	94	69,2	30,8
TOTALES	1505	1146	359	76,2	23,8

Tabla 1. Universo poblacional. Fuentes: CSD, COE y elaboración propia.

El Cuestionario se remite a la totalidad de las personas referenciadas en la tabla, vía *email*, y las respuestas quedan a merced de la voluntad de libre colaboración de los destinatarios y el interés propio y particular que el contenido del cuestionario pueda incitar a contestarlo, como es propio y determinante de todas las encuestas de opinión.

Se aceptarán las respuestas, se analizarán e interpretarán, sólo si el tamaño de la muestra cumple unas condiciones científicas, que el equipo investigador considera exigibles *a priori*:

Índice de respuesta, entendido como el número de personas que completan la encuesta, dependiente de su longitud, complejidad, incentivos y tema. Se considera exitoso si llega a un **20/30 %** de contestaciones.

Error muestral, como margen de error del muestreo, del que dependerá la seguridad de las opiniones de la población que se está dispuesto a admitir, será igual o inferior al **+/- 5%**.

Índice de heterogeneidad, como probabilidad de éxito de las preguntas para una muestra incidental, obtenida del universo poblacional de la función directiva del deporte, será **p/q = 50%**.

Nivel de confianza será del **95%**, como garantía de que la muestra es un ejemplo constante de los resultados a obtener de esa población, que en el 95% de las veces se obtendrían muestras como la descrita.

Además de estas condiciones se ha tenido en cuenta la época de difusión del cuestionario y el periodo de recogida de las contestaciones. Dados los acontecimientos deportivos previstos a lo largo del año de 2016: Juegos Olímpicos, Eurocopa de fútbol, Vueltas Ciclistas internacionales, Campeonatos Mundiales y Europeos de diversas modalidades deportivas, etc., se considera que la remisión del cuestionario, vía *email*, tuviera lugar durante el mes de octubre y la recepción de respuestas permaneciera abierta hasta el 25 de noviembre de 2016.

Teniendo presentes estas condiciones se pasa al análisis de los resultados.

4. ANALISIS DE DATOS

El análisis de los resultados se realiza a través de varios planos: descriptivos e interpretativos, globales y específicos, cuantitativos y en algunas preguntas, los resultados también tendrán un análisis cualitativo - enunciativo.

El **TAMAÑO DE LA MUESTRA**. Al cierre de la recepción de cuestionarios cumplimentados *on-line*, presenta un **N = 377** respuestas.

Con el tamaño referencial del universo poblacional y aplicando las condiciones expresadas más arriba, resulta:

Índice de respuesta: Es del orden del 25%, garantía suficientemente exitosa de la aceptación del cuestionario en el entorno directivo del deporte y del interés demostrado con sus contestaciones.

Error de muestreo: Exigiendo un nivel de confianza del 95% y un $p/q = 50\%$, la muestra de $N=377$, para un universo poblacional de 1505 destinatarios, presenta un error muestral de un **4,4 %** inferior al 5% establecido como condición previa. Por todo ello, se procede al análisis de los resultados con garantía estadística suficiente y de representatividad muestral del universo poblacional seleccionado para satisfacer los objetivos de esta investigación.

Se sigue, para la exposición y análisis de los resultados un esquema que incluye, en primer lugar, una presentación de los datos correspondientes a las variables sociodemográficas para caracterizar la muestra; a continuación se pasa a efectuar un análisis descriptivo y explicativo de las respuestas agrupadas por los subtemas objeto de estudio, dando paso, en aquellos asuntos que interese, a un análisis comparativo por grupos, mediante diversos procesos de segmentación, utilizando las variables sociodemográficas, en suma, para la exposición de los resultados se procederá a través de tres niveles: global, descriptivo y comparativo de grupos tras la segmentación de la muestra, que darán lugar a unas conclusiones provisionales, a las que se incorporarán las informaciones de los Grupos de Discusión y de las Entrevistas personalizadas.

4.1. Variables sociodemográficas: sexo, edad y estudios.

En la mayoría de los estudios de opinión a través de encuestas (CIS) se suele caracterizar la muestra mediante tres variables sociodemográficas: sexo, edad y nivel de

estudios, porque está verificado que son características propias de los individuos que mediatizan de manera evidente las respuestas de opinión. La diferenciación genética, las experiencias vividas a lo largo de la vida y el nivel intelectual y de conocimientos de las personas, está comprobado que no son independientes de las opiniones mostradas en los cuestionarios. Según convenga en el análisis, se procederá a dicotomizar la muestra por la variable sexo, o establecer gradaciones de grupos por la edad o el nivel de estudios. En las tablas siguientes se muestra la distribución de los datos de estas variables, que igualmente se pueden visualizar en los gráficos.

Sexo.

La variable sexo se incluye en toda investigación sociológica, por ser referente indiscutible para explicar multitud de fenómenos sociales y en este caso, prestar atención a esta variable sociodemográfica, es esencial para caracterizar la muestra soporte de esta investigación.

TOTAL MUESTRA	377	HOMBRES	177	46,95%	MUJERES	200	53,05%
---------------	-----	---------	-----	--------	---------	-----	--------

Al dicotomizar la muestra de **N = 377** cuestionarios cumplimentados, por la variable sexo, la distribución de hombres es de **N = 177**, y la de mujeres de **N = 200**; para no cometer error interpretativo y decir que las mujeres son mayoría, es necesario constatar si la diferencia entre los datos es estadísticamente significativa y cuál es el nivel de confianza que respalda dicha afirmación, que permitirá ir más allá en la interpretación, del simple reconocimiento de disponer de 200 cuestionarios cumplimentados por mujeres frente a 177 por hombres, porque los resultados de la encuesta podrían estar afectados por la distribución de la proporcionalidad de las personas encuestadas, respecto de esta variable sociodemográfica.

Variable sexo y cuestionarios	Total	Hombres	Mujeres	Diferencia	Significación
Totales de respuestas cuestionario	377	177	200		
Proporciones por sexo		46,9 %	53,1 %	6,2 %	NO 7,12 %
Universo poblacional	1505	1146	359		
Proporciones por sexo		76,2 %	23,8 %	52,4 %	SI 3,49 %
Relación Respuesta/ Difusión	377/1505	177/1146	200/359		
Proporción Respuesta/Difusión	25,4 %	15,4 %	55,7 %	40,26 %	SI 3,56 %

Tabla 2. Relación difusión/respuesta del cuestionario y porcentajes por sexo.

En la **Tabla 2** Se presentan las distribuciones del espacio poblacional y muestral, cuyas interdependencias se comentan ordenadamente a continuación.

1. No se puede afirmar que la muestra esté sesgada, a pesar de los valores de (177, H) y (200, M), aunque la diferencia entre las proporciones (46,9 % H) y (53,1% M) pudieran inclinar a pensar lo contrario, porque los (6,2 puntos) es una diferencia inferior a la requerida (7,1) para ser estadísticamente significativa al nivel de confianza del 95 %.
2. Tal confirmación incita a considerar otro aspecto y extrapolar la comparación entre proporciones a nivel del universo poblacional, donde se distribuyó el cuestionario. En dicho marco, la proporción de hombres es del orden de un (76,2 %) frente a un (23,8 %) de mujeres pero, para interpretar los resultados de la encuesta, no debemos dejarnos llevar por la disparidad de las cifras de quienes ocupan puestos de gestión en el Deporte, (1146 H) y (329 M), evidentemente, la diferencia porcentual de 52,4 puntos es significativa al 95%, porque con colectivos de hombres y mujeres, de tal tamaño, con solo superar una diferencia de un 3,49 % es suficiente para ratificar su significación estadística.
3. Una tercera comparación permitirá salir de la simpleza interpretativa de una mayoría femenina, al considerar la realidad muestral. Los 377 cuestionarios cumplimentados representan un (25,4 %) de la población a la que fue dirigida la encuesta (1505) porque, en términos de Sociología aplicada, se considera que, recoger en torno a un 20/30 % de respuestas, es garantía de un *índice de respuesta* exitoso. Del sexo masculino (1146) solo un (15,4 %) han respondido al cuestionario, mientras que del femenino (359) un (55,7 %) lo contestaron. Con todos estos argumentos confirmados, cabe afirmar que la diferencia entre estos dos porcentajes un (40,3 %) es estadísticamente significativa al 95% y los cálculos que proceda realizar estarán siempre referenciados a dichas cifras y por tanto suficientemente legitimados.

La variable sexo se dejará notar en los análisis de los datos, porque las mujeres pertenecientes al espacio poblacional de la gestión y dirección del Deporte, representadas en esta muestra, han mostrado mayor voluntad por participar y sus respuestas estarán impregnadas del interés para mostrar su pensamiento respecto de los temas investigados.

Edad.

Otra de las variables sociodemográficas imprescindibles para caracterizar una muestra es la edad de las personas encuestadas. La gestión en el mundo del deporte no tiene por qué ser diferente del funcionamiento empresarial, ni de la administración pública, luego en sus organizaciones es posible encontrar personas recién incorporadas a la actividad laboral, tanto como profesionales experimentados con un largo recorrido de vivencias laborales.

En la **Tabla 3** se presenta la distribución de los datos de las personas encuestadas en razón de las dos variables: edad y sexo.

Edad	Hombres		Mujeres		Diferencia	Significación	Diferencia mínima
Menos de 25 años	1	0,5%	6	3,0%	2,5%	NO	2,72%
Entre 25 y 40 años	34	19,2%	72	36,0%	16,8%	SI	9,15%
Entre 41 y 60 años	110	62,1%	111	55,5%	6,6%	NO	10,23%
Más de 60 años	32	18,1%	11	5,5%	13,6%	SI	6,59%

Tabla 3. Distribución por edad y sexo y significación de las diferencias

Tras una prueba de ji-cuadrado, se ha procedido a realizar comparaciones porcentuales por estamentos de edad, resultando significativas las diferencias en el grupo de “entre 25 y 40 años” a favor de las mujeres y en los “mayores de 60 años” para los hombres. De estos datos se puede colegir una radiografía muestral donde las mujeres en edades de mayor desarrollo profesional, aportan más respuestas al cuestionario, mientras que los varones más maduros son los que muestran una mayor presencia en el cuestionario.

Estudios.

Esta variable sociodemográfica y cultural incide en las respuestas del cuestionario, en la medida que los conocimientos adquiridos y los modos de pensar, que unos u otros estudios aportan a la persona, influyen necesariamente en las contestaciones al cuestionario. Si la muestra estuviera constituida solo por titulados en una especialidad universitaria, sus opiniones diferirían de otra muestra compuesta por titulados en distintos grados y especialidades. De ahí que en la **Tabla 4** se presenten los valores absolutos y porcentuales de los estudios manifestados por los encuestados,

Nivel de Estudios	Totales	Porcentajes	Significación dife..
Primarios	0	---	---
Medios	50	13,1	NO
Profesionales deportivos	52	13,7	NO
Superiores universitarios	276	73.2	SI

Tabla 4. Valores absolutos y porcentuales por nivel de estudios

En la distribución nadie aparece solo con estudios primarios, mientras que la gran mayoría, un (73,2 %) manifiesta poseer estudios universitarios superiores y como la muestra representa a la población sobre la que se sustenta la gestión del Deporte, no es menos importante reconocer que los actuales personas directivas cuentan con una base formativa adecuada para el desempeño de su función directiva. También conviene destacar que los estudios profesionales deportivos, un (13,7 %) sustentan un “saber hacer” complementario, muy importante para la gestión en el Deporte.

Para la caracterización de la muestra es conveniente presentar conjuntamente datos correspondientes a las dos variables de sexo y estudios. En la **Tabla 5** se puede apreciar que no aparece ninguna diferencia estadísticamente significativa, como evidencia numérica de una realidad de nuestro tiempo, donde la posesión o no de estudios universitarios no es un factor discriminante entre mujeres y hombres.

Estudios	Totales	Hombres	H. %	Mujeres	M. %	Diferencia	Significación	Dif. Signif.
Primarios	---	---	---	---	---	---	---	---
Medios	50	23	12,9	27	13,5	0,6	NO	7,05
Profesionales	52	27	15,2	25	12,5	2,7	NO	7,19
Superiores	276	127	71,7	149	74,5	2,8	NO	9,23

Tabla 5. Distribución datos absolutos y porcentuales de las variables de sexo y estudios.

Finalmente como resumen de la caracterización de la muestra en la **Tabla 6 (ANEXO1)** se presentan los datos correspondientes a las tres variables sociodemográficas: sexo, edad y estudios, distribuidos conjuntamente, por si fuera necesaria su consulta.

Se ha puesto tanto interés en caracterizar la muestra, porque la interpretación de los resultados necesita de la garantía que proporciona una correcta descripción estadística.

4.2. Características de la función directiva en el deporte.

Los puestos de trabajo se distinguen por las tareas, funciones y responsabilidades puestas en juego durante su desempeño. No es tarea fácil su descripción, de tal suerte que hay numerosos métodos de análisis de puestos de trabajo, utilizados en la Consultoría de Recursos Humanos con resultados no siempre convergentes, pero aún resultaría más costosa y polémica la descripción, si después del análisis, se intentase su valoración. Nada más lejos de los objetivos de este equipo de investigación que realizar un análisis de puestos sistemático y formalizado, pero no eludimos esta oportunidad para describir los puestos de trabajo en el ámbito de la gestión del Deporte, aprovechando la información facilitada por las propias personas encuestadas, sobre las características de los puestos desempeñados

En este capítulo se pretende ofrecer, en primer lugar, una enumeración de los puestos, su cuantificación y alguna diferenciación mediatizada por la variable sexo.

En segundo lugar se pasará a describir algunas de las características del desempeño de los puestos: horario, duración de la jornada, modo de realización del trabajo, etc.

A continuación se transcribirán las competencias que caracterizan los puestos de trabajo directivo, técnico y administrativo, según la opinión de los encuestados y una comparación con las competencias asignadas a las mujeres.

Finalmente se analizarán y valorarán las vías habituales de acceso a los puestos descritos.

4.2.1. Características de los puestos desempeñados.

Denominación de los puestos.

Antes de efectuar comparaciones entre los distintos puestos y las correspondientes agrupaciones fruto de la segmentación de la muestra por las variables elegidas, conviene establecer un acuerdo verbal sobre las denominaciones, asignadas por los propios encuestados, que evite equívocos en la interpretación del alcance de cada función.

El término “*Directivo*” se lo han auto-asignado, supuestamente, personas que forman parte de los Equipos Directivos de CSD y COE, Presidencias y miembros de las

Juntas Directivas de las Federaciones Deportivas, de las Comisiones del COE y personal directivo del CSD.

El término “*Técnico*” va asociado generalmente a las personas que ejercen funciones de entrenamiento, preparación y selección de los equipos deportivos, con la responsabilidad de dirigirlos más que por el desempeño exclusivo de las tareas de entrenamiento.

“*Profesionales del deporte*” es una categoría muy dispar, porque siendo personas con responsabilidad en este ámbito, pueden desempeñar simultáneamente tareas comunes también en otros entornos: jefaturas de servicios médicos, asistenciales, fisioterapia, psicología, etc.

Con la denominación de “*Otros*” se han agrupado desempeños con nominaciones muy singulares que detentan algunos de las personas encuestadas, como: Jefe/a de publicidad, Mantenedor/a de la página Web, etc.

Con el término “*Administrativo*” no se identifican personas que ejecutan tareas administrativas o de secretariado, sino funciones de Jefatura de tareas administrativas, por ejemplo: Gerencia, Tesorería, Jefatura de contabilidad, etc.

Finalmente en la categoría “*Deportista*” figuran las personas encuestadas que así se identifican. Su inclusión en la distribución del cuestionario ya fue justificada más arriba, por ser posibles dirigentes federativos, pero, por su escasa concurrencia, (13) casos, tal vez en este momento, no fueran los destinatarios adecuados. De no haberles invitado a participar, el espacio poblacional se habría reducido a 1200 sujetos en vez de los 1505, con lo cual el error muestral habría descendido de +/- 4,4 % a un +/- 4,2 % y con la reducción del margen de error de la encuestas, los datos serían aún más fiables.

Este es el acuerdo terminológico sobre el significado de las denominaciones de los puestos que pasamos a estudiar en el análisis de los datos.

En la **Tabla 7**, se presenta la distribución de los cuestionarios contestados, correspondientes a las siete denominaciones operativas en valores absolutos, con sus proporciones respectivas.

Se constata que el número de respuestas bajo la denominación “*Directivo*” es de (162) casos que representan un (42,9 %) del total y es una cifra destacada de entre todas las demás. Tal presencia de personas directivas se dejará ver en las tendencias e

interpretaciones de muchas de las preguntas y que son precisamente el objetivo de esta investigación.

En la referida **Tabla 7**, se muestran los valores proporcionales, después de mediatizar las respuestas por la variable sexo, y se incluyen la significación de las diferencias entre las proporciones.

Puesto	Totales	% Total	Hombres	% H.	Mujeres	% M.	Diferencia	Di Sign.	Significación
Directivo	162	42,9	98	26,0	64	17,0	9,0	5,83	SI H.
Técnico	81	21,5	40	10,6	41	10,8	0,2	4,41	NO
Profesional D.	54	14,3	22	5,8	32	8,4	2,6	3,66	NO
Otros	35	9,2	7	1,8	28	7,4	5,6	2,96	SI M.
Administrativo	32	8,5	9	2,3	23	6,1	3,8	2,85	SI M.
Deportista	13	3,4	1	0,2	12	3,1	2,9	1,81	SI M.

Tabla 7. Distribución valores absolutos y proporciones por puestos y sexo.

El desempeño de la función directiva no es ajeno a las mujeres. Del total (162) son mujeres (64) y hombres (98), y los datos no reflejan ningún sesgo, porque el porcentaje del (26,0 %) de hombres directivos, es trasunto de la realidad del mundo del Deporte, y su diferencia con el porcentaje de mujeres (17,0 %) es estadísticamente significativa al nivel de confianza del 95%. El personal directivo en el Deporte, como es de sobra conocido, está formado mayoritariamente por hombres

En esta misma **Tabla 7**, se pueden apreciar otras significaciones de las diferencias entre proporciones. No son significativas las diferencias entre mujeres y hombres en los puestos “Técnicos” y “Profesionales del deporte”, lo cual pudiera interpretarse como un importante avance en la equiparación de sexos; sin embargo, los datos reales demuestran que también en estos niveles el porcentaje de hombres es superior al de mujeres. Por el contrario, si son significativas las diferencias a favor de las mujeres en las denominaciones “Otros”, “Administrativos” y “Deportistas”. El mayor número de respuestas femeninas en estos apartados, puede interpretarse, o como una mayor presencia de mujeres en estos puestos, o un mayor celo e interés mostrado por las mujeres al responder a la encuesta. En el apartado “Deportistas” no hay lugar a duda, pues sólo se ha recibido un cuestionario contestado por (1) hombre de entre (211), frente a (12) respuestas de mujeres de las (94) deportistas censadas.

Horario laboral.

Las respuestas recibidas al cuestionario permiten describir el desempeño de los puestos, recurriendo a las típicas características de: horario, duración de la jornada laboral, modo de realización del trabajo. A continuación se presentan unos gráficos con sus pesos porcentuales.

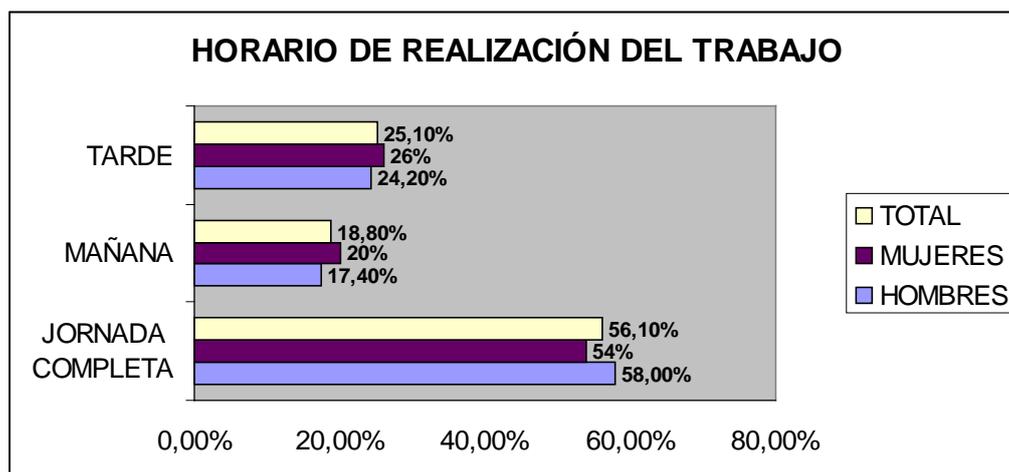


Gráfico 1

El mundo del deporte no es ajeno a las disposiciones legales sobre la jornada laboral. Cabe por tanto distribuir el tiempo de ocupación del personal empleado del Deporte, en Jornada Completa y Jornada Partida de mañana o tarde. En el **Gráfico 1** se refleja la distribución porcentual de las dedicciones. La Jornada Laboral Completa la sigue un (56%) la partida de mañana solo un (18,8%) mientras que por la tarde se ocupan un (25%). El porcentaje de la Jornada Completa es mayoritario y es significativa su diferencia frente a las otras dos opciones, situación que no se presenta entre la mañana.

(11,9%) y la tarde

Tipo Jornada	de	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%	Diferencia	Significación
Jornada Completa		211	56,0	103	27,3	108	28,6	1,3	NO
Mañana		71	18,8	31	8,2	40	10,6	2,4	NO
Tarde		95	25,2	43	11,4	52	13,7	2,3	NO

Tabla 8. Distribución de horario laboral y sexo

La distribución de preferencias por uno u otro tipo de jornada según los distintos puestos, se presenta en la **Tabla 9**. Si analizamos porcentualmente la jornada laboral del puesto “Directivos” es principalmente de Jornada Completa, pues representan un (24,9%) del total de personas encuestadas y sin diferenciación por sexos, aunque también se observa una tendencia a favor de la tarde, representada por un

Puestos	Completa			Mañana			Tarde		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Directivo	94	60	34	23	13	10	45	25	20
Técnico	38	19	19	15	6	9	28	15	13
Profesional	40	17	23	10	5	5	4	---	4
Otros	20	3	17	9	3	6	6	1	5
Administrativo	15	3	12	12	4	8	5	2	3
Deportista	4	1	3	3	--	2	7	---	7

Tabla 9. Distribución de horario laboral, puestos de trabajo y variable sexo

Conviene no olvidar, y considerar como fuente explicativa, que en esta muestra concurren tanto personal directivo del CSD como de las Federaciones, por ello es explicable esa dispersión de los datos en las tres opciones de jornada laboral. El mismo fenómeno de ocupación de tarde, se aprecia en “Técnicos”, mientras que en todos los demás puestos destaca, sin discusión, la opción de Jornada Completa.

Duración de la jornada laboral.

En el **Gráfico 2** se pueden confirmar los porcentajes de las personas encuestadas, en razón de las horas diarias dedicadas a su función, pero cotejando la **Tabla 10 (ANEXO1)**, se pueden observar otras particularidades.

Se puede constatar la correspondencia entre Jornada Completa y la duración de más de 6 horas diarias que cumple un (79,5%), como no podría ser de otra manera, pero también tienen esa dedicación un (18,0%) de las personas que solo tienen jornada de mañana, situación que no se repite en las de tarde. Por el contrario, quienes dedican de 2 a 6 horas, un (64,6%) las cumplen por la tarde.

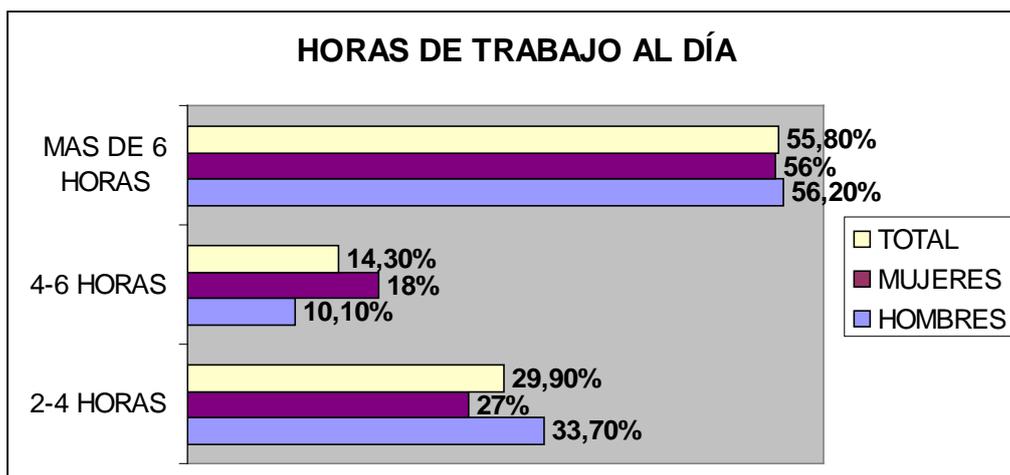


Gráfico 2.

Esta casuística nos lleva a indagar si existe alguna relación explicativa entre los puestos de trabajo y las horas de dedicación diaria, porque previamente no hemos encontrado ninguna diferenciación por sexo. En la **Tabla 11 (ANEXO1)** mostramos la distribución horaria en razón del puesto desempeñado y el sexo.

A primera vista todos los grupos de empleados/as trabajan mayoritariamente más de 6 horas diarias, ahora bien, en el grupo “directivos“, frente a un (50%) que lo hace así, aparece un porcentaje relevante de un (36,4%) con una dedicación de 2 a 4 horas. Situación parecida se presenta en el grupo “Técnicos“, por ello, es posible que estemos ante dos formas distintas de ejercer las funciones directivas y técnicas, debido posiblemente a la presencia de dos poblaciones distintas dentro de la misma muestra.

Modo de realización del trabajo.

La mayoría realiza el trabajo en sus centros. Un (60,3%) lo ejecuta de forma presencial, aunque porcentualmente ya se aprecia la utilidad del teletrabajo con un (8,5%) y compartiendo ambas modalidades un (31,2%). Son fórmulas que se van extendiendo en el mundo laboral y que ofrecen posibilidades para la conciliación de la vida personal con la laboral.

En relación con la variable sexo, se observa poca diferencia entre mujeres y hombres, aunque destaca que en ambos sexos la forma de realizar el trabajo se produce mayoritariamente con carácter presencial.

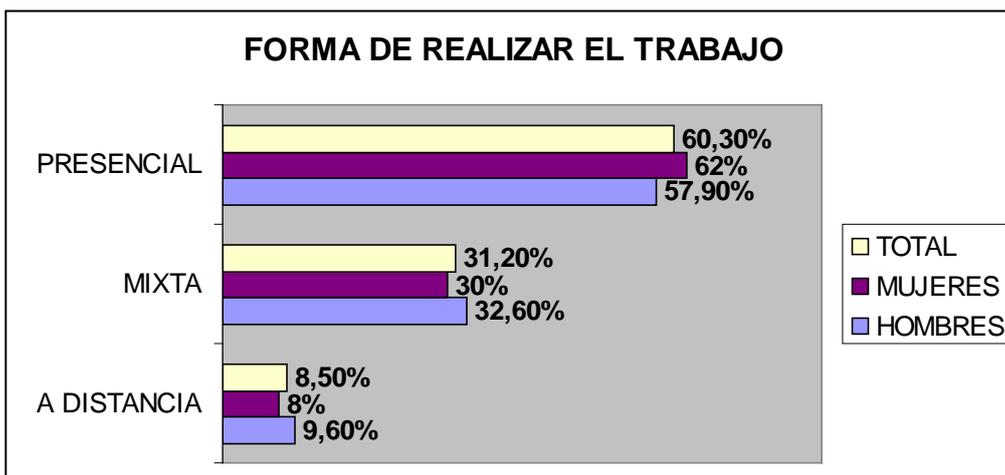


Gráfico 3.

Antigüedad en el puesto

La antigüedad en el puesto es, normalmente, sinónimo de experiencia y conocimiento de la actividad. En el **Gráfico 4**, el porcentaje más elevado (33,9%) corresponde al colectivo que tiene una antigüedad mayor de 16 años, tanto como cuatro Olimpiadas, pero no debe entenderse que habría una correspondencia con los/as “mayores” por edad, porque según se ha constatado el mayor número del personal encuestado se sitúa entre 41 y 60 años de edad, y no son las personas más mayores de la encuesta. Dicho porcentaje, comparado con los otros tres grupos en que se dividió la muestra, presenta una diferencia estadísticamente significativa, luego se puede decir que el personal del ámbito del deporte que respondió a la encuesta se distingue por su madurez personal y profesional. **Tabla 12^a y 12b (ANEXO1)**.

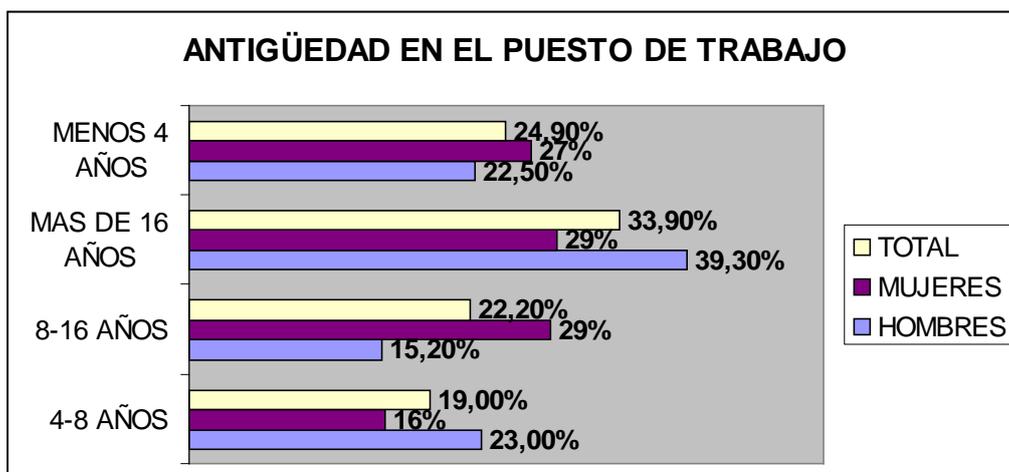


Gráfico 4.

Cuando segmentamos los datos por la variable sexo, las mujeres apenas varían cuantitativamente en los 4 grupos, con una distribución en torno del 15% por cada nivel de antigüedad, sin embargo, entre los hombres si hay diferencias significativas entre el grupo de “más de 16 años” y los otros tres grupos clasificatorios, según aparece en la **Tabla 12a (ANEXO1)** Evidentemente en el mundo del Deporte, los hombres llevan más años establecidos. Ver distribución por sexo en la **Tabla 12b (ANEXO1)**.

En general no se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de antigüedad de cada grupo de puestos de trabajo. Cabe sin embargo notar que en el grupo “directivos” la frecuencia más alta aparece en el grupo de antigüedad de “menos de 4 años”, síntoma de haberse producido una renovación o incorporaciones recientes al ejercicio de la función ejecutiva. El polo opuesto lo representa el grupo “Técnicos”, cuya frecuencia más alta registrada la ocupan los que disponen de una “antigüedad mayor de 16 años”, como expresión de la consolidación de experiencias.

Condiciones económicas.

A diferencia de la mayoría de los sectores de actividad económica, en el mundo del deporte cabe la colaboración sin una relación contractual remunerada. Tal es así que un (32,3%) de los encuestados manifiesta realizar su actividad de manera voluntaria, es decir, un colectivo de 122 personas trabajan en la gestión del deporte sin retribución económica. (**Gráfico 5**).

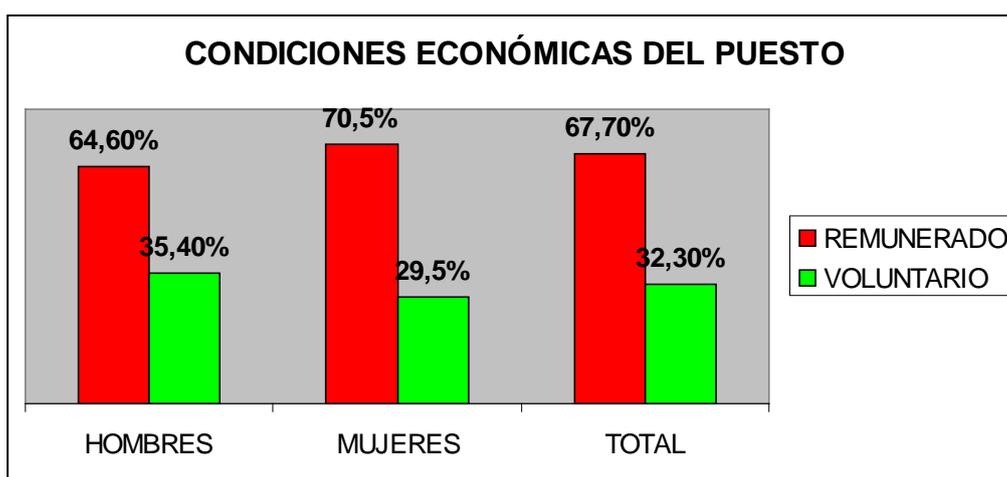


Gráfico 5.

Podría interpretarse que esa colaboración voluntaria se limitaría a intervenciones esporádicas, pero no es así. Aunque una mayoría de personas (68), esto es, un (18,03%)

colaboran por las tardes, hasta un (9,8%), correspondiente a 37 personas, manifiestan hacer jornada completa y solo un (4,5%) lo hacen por las mañanas.

La disposición a colaborar en el mundo del deporte de manera voluntaria es independiente del sexo de las personas, pues voluntarias son 59 mujeres, es decir un (48,3%) por un (51,6%) de hombres (63).

En la **Tabla 13 (ANEXO1)**, se puede observar que la colaboración voluntaria está presente en todos los puestos, en la mayoría de forma simbólica, aunque más numerosa entre el grupo “Técnicos”; de manera muy llamativa el voluntariado está presente entre el grupo “Directivos”. El 50% de “Directivos” declaran realizar su trabajo de forma voluntaria, de los cuales son hombres (53%) y mujeres (28%). La mayoría dedica entre 2 y 4 horas a su tarea (67,9%), pero no faltan los que dedican más de 6 horas diarias (14,8%). Esta característica es muy singular y, como tal, debe considerarse representativa del mundo del deporte. Varias de las dudas o lagunas mostradas más arriba sobre aspectos que caracterizan los puestos de trabajo en el deporte pueden encontrar ahora algún tipo de explicación al reconocer que la mitad el grupo directivo, sobre el que reposa principalmente la gestión de las entidades, no lo desempeña con una relación contractual remunerada.

Estos son los datos facilitados por la encuesta y no emitimos juicios de valor sobre la estructura de la gestión del deporte, pero es un hecho real que la gestión del Deporte se sostiene sobre una dedicación voluntarista, ver **Tabla 14 (ANEXO1)**.

4.2.2. Competencias requeridas para el desempeño de los puestos.

Las competencias son síntesis del saber hacer y patrimonio de quien ejerce un cargo. La sociedad exige “Ser competente” a quien ejerce una profesión. Las competencias son el resultado de la conjunción de las aptitudes y los requerimientos de prestación de un servicio a la sociedad.

Desde Drucker o Mintzberg, la función directiva está ya bien definida en sus rasgos esenciales, incluida la adaptabilidad al entorno en que se ejerce la tarea. Las personas que dirigen el Deporte participan, como cualesquiera otras de las líneas comunes características de la función directiva, pero sus competencias están mediatizadas por las particularidades del mundo del deporte. Es por ello que en esta encuesta se ha pedido a las personas encuestadas una evaluación de una serie de

competencias, generalmente aceptada entre los investigadores y consultores de la función directiva.

Sobre las competencias se ha preguntado con una doble intencionalidad: conocer cuáles son las competencias imprescindibles para ejercer puestos directivos, técnicos y administrativos y, en segundo lugar, verificar en qué grado concretamente las mujeres poseen esa serie de competencias.

Descripción de los puestos directivos, técnicos y administrativos en términos de competencias.

De una serie de competencias (ver la relación en los gráficos) se pide a las personas encuestadas que elijan, para cada grupo de puestos, las que consideran imprescindibles para el desempeño de dichos puestos.

A partir de las contestaciones se han contado las asignaciones a cada competencia, se han calculado los porcentajes y se ha procedido a una ordenación en una escala, que se ha dicotomizado por la mediana, para obtener dos grupos, el superior de mayor preferencia y el inferior constituido por las competencias menos preferidas. Para cada tipo de puestos se presenta las preferencias ordenadas y la representación en los **Gráficos 6,7 y 8**.

- Directivos:
- 1ª. Capacidad para trabajar en equipo.
 - 2ª Toma de decisiones
 - 3ª Dirección de personas
 - 4ª Facilidad de comunicación



Gráfico 6

- Técnicos:
- 1ª Capacidad para trabajar en equipo.
 - 2ª Facilidad de comunicación
 - 3ª Toma de decisiones
 - 4ª Creatividad e innovación.



Gráfico 7

- Administrativos:
- 1ª Capacidad para trabajar en equipo.
 - 2ª Facilidad de comunicación
 - 3ª Tolerancia al estrés
 - 4ª Flexibilidad.



Gráfico 8

Entre Directivos y Técnicos hay bastante coincidencia y en los tres grupos, la competencia que ocupa la cabecera es “Capacidad para trabajar en equipo” que unida a “Facilidad de comunicación” son las dimensiones más típicas del modelo denominado por Kurt Lewin de *Dirección Democrática o Modelo Colaborativo*¹⁵. Evidentemente las personas encuestadas se han manifestado a favor de una función directiva participativa, y en el grupo “administrativos” abogan además por la flexibilidad y la tolerancia al estrés.

Evaluación de las competencias de las mujeres.

La misma serie de competencias señaladas anteriormente se ha sometido a valoración y ordenación pero las personas encuestadas deben señalar en una escala “en qué grado consideran que las mujeres poseen esas mismas competencias”, asignando el número 1 a la menos valorada, hasta el número 5 a la más valorada.

Con las valoraciones se ha calculado el estadístico de la media para cada competencia y en el cuadro adjunto (**Tabla 15**) se ofrece la ordenación de los promedios y en el **Gráfico 9**, su representación.

Competencias	Puntuación
1. Creatividad e innovación	4,23
2. Capacidad para trabajar en equipo	4,15
3. Facilidad de comunicación	4,09
4. Visión estratégica	4,01
5. Toma de decisiones	3,97
6. Dirección de personas	3,95
7. Tolerancia al estrés	3,81
8. Flexibilidad	3,58
Tabla 15. Valoración de las competencias de las mujeres	



Gráfico 9

Los valores promedio son elevados en casi todas las competencias, muestra de un reconocimiento del potencial de las mujeres para cualquier desempeño. Dos competencias son valoradas en las primeras posiciones, por todos los grupos: “Capacidad para trabajar en equipo” y “Facilidad de comunicación”, pero en la asignación a las mujeres predominan otras que no habían sido tan consideradas en los hombres, como la creatividad y la visión estratégica.

Sin olvidar que un (53,1%) de las personas encuestadas son mujeres y que un (17,0%) desempeñan puestos directivos, el modelo que se adecua es el mencionado “colaborativo”, pero el que mejor representaría el potencial directivo femenino, sería con una orientación a la creación y planificación estratégica y una menor preocupación por la dirección de personas y las decisiones cotidianas. A partir de estos resultados sobre la dotación competencial de las mujeres, un modelo diferente de dirección se podría obtener para el mundo del Deporte si se incluyese más mujeres en sus órganos directivos.

4.2.3. Procedimiento para acceder al puesto de trabajo.

Vinculación con el deporte.

Es bastante común encontrar en el ámbito deportivo que las personas que están vinculadas a su deporte preferido desde siempre, desde sus inicios como infantiles, den posteriormente una orientación profesional a sus intereses deportivos. Es la peculiaridad distintiva del Deporte, no fácil de encontrar en otros sectores de actividad económica. En consecuencia, frente a los altos porcentajes de las distintas situaciones de vinculación de directivos con el deporte, sólo un (5,5 %) confiesa no haber sido

practicante o ser simples espectadores de la actividad deportiva. Por el contrario el (92 %) de quienes se identifican como “directivos” han sido practicantes, incluso de alto nivel. Esta característica es muy valorable por lo que tiene de adecuación al mundo deportivo, pero tal particularidad endogámica puede acarrear ciertas limitaciones cuando se trate de innovación y creatividad. Estos datos se pueden ver con detalle en la **Tabla 16 (ANEXO1)**.

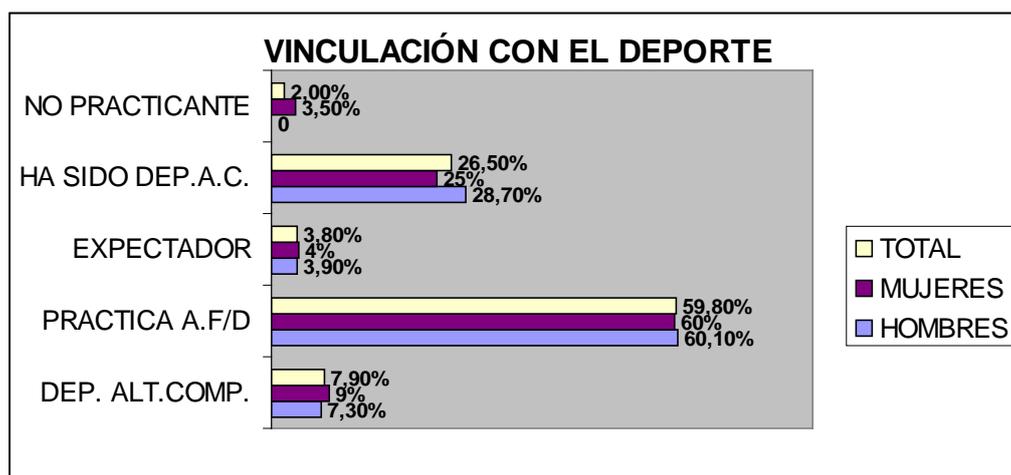


Gráfico 10.

Como se puede observar en el **Gráfico 10**, las diferencias entre mujeres y hombres son inapreciables en todos los tipos de vinculación.

Modo de acceso al puesto de trabajo.

Aceptada la vinculación de practicante de deporte, como la primera forma de acercamiento al mundo deportivo, el acceso a los puestos, sin embargo, se ha producido en un (92%) por alguno de los siguientes procedimientos de: Elección, Libre designación y Oposición.

Si se dejan aparte “Otros procedimientos” que las personas encuestadas no especifican, resulta que el procedimiento con mayor porcentaje de utilización es el de “Libre designación” con un (40,3 %), seguido de la “Elección” con un (28,1%) y en tercer lugar la “Oposición” que, tras una convocatoria pública, la han utilizado un (23,8%) para acceder al puesto de trabajo actualmente desempeñado.

El procedimiento de acceso mayoritario para los puestos directivos es la suma de “Libre designación” y de “Elección” que con (130) cargos sobre los (162) encuestados, representa un (80,2%) del total.

Al resto de puestos referenciados, también han accedido principalmente por la vía de la “Libre designación” excepto el grupo “Profesionales relacionados con el deporte”: medicina, fisioterapeutas, abogados/as, etc., cuya vía primordial ha sido la “Oposición”. En la **Tabla 17 (ANEXO1)**, se puede ver con detalle su distribución.

Uno de los objetivos de esta investigación es el de esclarecer las ventajas o desventajas para acceder a un puesto por la simple razón de la intervención de la variable sexo. Se ha procedido a efectuar la distribución de los procesos de acceso en función de dicha variable, cuyos valores absolutos se presentan en la **Tabla 18**.

Sexo	Procedimiento para acceder al puesto actual	Total
Hombre	Elección	49
	Libre designación	75
	Oposición	40
	Otro	13
Total Hombre		177
Mujer	Elección	57
	Libre designación	77
	Oposición	50
	Otro	16
Total Mujer		200
Total general		377

Tabla 18. Procedimientos de acceso y la variable sexo.

Cabe preguntarse si alguno de los procedimientos de acceso ha sido utilizado en mayor o menor proporción por uno u otro sexo, para verificarlo se ha calculado la significación estadística de las proporciones, que en detalle se puede comprobar en la **Tabla 19**.

Procedimiento	Hombres	%	Mujeres	%	Significación	Dif. Signf.
Elección	49	27,6	57	28,5	NO	6,41
Libre designación	75	42,3	77	38,5	SI	6,63
Oposición	40	22,5	50	25	NO	6,07
Otros	13	7,3	10	8	NO	3,79

Tabla 19. Significación de la diferencia de proporciones

Ninguna de las diferencias de proporciones ha resultado significativa al nivel de confianza del 95%; excepto en el caso de “libre designación” donde la diferencia es ligeramente mayor a favor de los hombres.

Factores que han influido para acceder al puesto de trabajo.

La pregunta ofrece hasta siete opciones de respuesta, pero un (62%) sostiene que el acceso al puesto actual, se sustenta sobre sus propias cualidades: “Formación y experiencia” que, evidentemente, es lo que se debe haber tenido en cuenta para aquellos que han accedido por libre designación. En la **Tabla 20**, se muestra dicha diferenciación.

Sexo	Qué factores han influido para su acceso al puesto.	Total
Hombre	El resultado de su carrera profesional	25
	Otro	5
	Su formación y experiencia	124
	Su visibilidad en puestos anteriores	8
	Sus contactos personales	9
	Sus jefes directos	4
	Sus méritos deportivos	2
Total Hombre		177
Mujer	El resultado de su carrera profesional	20
	Otro	8
	Su formación y experiencia	112
	Su visibilidad en puestos anteriores	23
	Sus contactos personales	10
	Sus Jefes directos	10
	Sus méritos deportivos	17
Total Mujer		200
Total general		377

Tabla 20. Factores influyentes por sexo.

Teniendo en cuenta la variable sexo, se ha calculado la significación de la diferencia de proporciones, no existiendo una diferencia significativa entre los dos tipos de factores más designados y sin embargo, el denominado “Resto de Factores”, resultante de la suma de todos los demás factores que se reseñan en la **Tabla 21**, la diferencia es significativa a favor de las mujeres, es decir, las mujeres, estadísticamente, se han servido más de estos factores que los hombres.

Factores de acceso	Hombres	%	Mujeres	%	Significación	Dif. Signif.
Formación y experiencia	124	32,8	112	29,7	NO	6,64
Resultado de su carrera	25	6,6	20	5,3	NO	3,38
Resto de factores	28	7,4	68	18,0	SI	4,69

Tabla 21. Significación de la diferencia de proporciones de los factores influyentes en el acceso al puesto.

4.2.4. Conclusiones sobre la función directiva en el deporte.

Sin haber recurrido a un método de análisis de puestos, para lo cual habría que haber contado con la aquiescencia de autoridades y agentes sociales de las entidades en

cuestión, se han reunido, sin embargo, una serie de variables que han dado lugar a tratamientos estadísticos con niveles de confianza suficientes y que permiten elaborar una síntesis de las dimensiones más representativas de esta muestra del mundo del deporte.

- El nivel de estudios de la inmensa mayoría del personal directivo del deporte es universitario superior.
- La edad del personal directivo no es lineal ni independiente de la variable sexo. Hay una mayor proporción de mujeres comprendidas entre los 25 y 40 años, mientras que hay una mayoría de hombres mayores de 60 años. Parece que las mujeres están promoviendo un rejuvenecimiento de la categoría “directivos” del deporte.
- Un 56% del personal encuestado se dedica a tiempo completo a su función, mientras que el resto cumple en jornada partida de mañana o tarde.
- En cuanto a la dedicación horaria se aprecian dos modalidades bien diferenciadas. Los que dedican “más de 6 horas diarias, que obviamente tienen una jornada completa, que viene a ser un 50% de la muestra y un colectivo con una prestación reducida de “entre 2 y 4 horas” que constituyen un porcentaje importante del orden de un 36%.
- El personal directivo cumple su jornada y dedicación laboral de manera presencial, un 60%, pero se atisba cierta complementariedad con otras formas de dedicación fuera del centro de trabajo, un 31%.
- La caracterización por la antigüedad en el desempeño es lineal para las mujeres que se distribuyen en torno a un 15% en cada una de las cuatro categorías; sin embargo, entre los hombres se aprecia una brecha entre los que disponen de una “antigüedad de más de 16 años”, que representan un 18,3% y el escalón anterior de “entre 8 y 16 años” que solo representan un 7,1%. Los hombres directivos son más mayores.
- La característica más discriminante es la referida a la relación contractual del desempeño: remunerado frente a voluntario. En el grupo “directivos” hay dos tipos de personas: directivo contractualmente remunerado y directivo voluntario, y esta distribución es independiente de la variable sexo.

- Los tres grupos en los que se ha segmentado la muestra: directivos, técnicos y administrativos, consideran que las características que les hacen ser competentes son la “capacidad para trabajar en equipo” y la “facilidad de comunicación”, sin olvidarse de la “toma de decisiones”. Y haciendo un aparte específico de evaluación del potencial de las mujeres se confirma su competencia en las dos dimensiones relevantes pero además aportan unas capacidades de “creatividad e innovación” y de “visión estratégica” que incrementan su valoración profesional hacia niveles de “alta dirección”.
- El carácter endogámico del personal encuestado, es evidente, la gran mayoría está vinculado a la gestión del deporte desde la iniciación en la práctica deportiva.
- El clima laboral de las organizaciones guarda cierta relación con el modo de incorporación a las empresas. La “libre designación” y la “elección” son los procedimientos seguidos por el 80% de directivos para acceder al puesto que desempeñan, el 20% restante se reparten entre la “oposición” y otros procedimientos, según esta encuesta.
- Segmentada la muestra por la variable sexo, no aparece ninguna diferencia significativa favorable a uno u otro procedimiento de acceso al puesto, aunque las mujeres si presentan una diferencia significativa cuando se ahonda sobre la influencia que hayan podido tener otros factores como visibilidad en puestos anteriores, méritos deportivos y sus contactos personales.

4.3. Valoración de la actual participación de mujeres y hombres en el ámbito deportivo.

La equiparación de mujeres y hombres en todo tipo de entornos de gestión es una disposición que los Gobiernos persiguen mediante la elaboración de directivas supranacionales, leyes, normas o campañas de concienciación. El mundo del deporte es uno de esos entornos, en el que se han efectuado declaraciones a favor del igualitarismo y se desarrollan actuaciones en pro de la equiparación entre mujeres y hombres.

Se hace necesario implementar un seguimiento de la eficacia de dichas resoluciones, mediante una evaluación de las iniciativas y de la eficiencia de tales propuestas. Por ello, en esta encuesta se ha preguntado al personal del entorno del deporte, por el grado de percepción del cumplimiento de ciertas propuestas.

4.3.1. Percepción del equilibrio de hombres y mujeres en las organizaciones deportivas.

En la **Tabla 22** se presentan los datos referidos a la percepción de un posible equilibrio de hombres y mujeres en la composición del personal del organismo o entidad al que pertenecen las personas encuestadas, Los simples números permiten apreciar dos sensibilidades:

- En los colectivos de “directivos”, “técnicos” y “deportistas” se confirma un cierto equilibrio entre sexos, con porcentajes de respuesta que van desde un (53,7%) a un (68,5%), los cuales no ofrecen ninguna duda sobre su significación estadística.
- Para el colectivo de “administrativos” se invierte la tendencia, pues solo un (28,3%) sostiene que no existe ese equilibrio, mientras que un porcentaje estadísticamente significativo de un (71,7%) percibe que en sus entidades hay equilibrio.

Puestos	NO	%	SI	%
Directivos	258	68,5	119	31,5
Técnicos	223	59,3	159	40,7
Administrativos	107	28,3	270	71,7
Deportistas	203	53,7	174	46,3

Tabla 22 Distribución de evaluación del equilibrio mujeres/hombres

Si los porcentajes anteriores se segmentan mediante la variable sexo, se pueden apreciar las diferencias en la **Tabla 23**.

PUESTOS	HOMBRES				MUJERES			
	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%
Directivos	103	27,3	74	19,6	155	41,1	45	11,9
Técnicos	95	25,2	82	21,7	128	33,9	72	19,0
Administrativos	32	8,4	75	19,8	145	38,4	125	33,1
Deportistas	79	20,9	98	25,9	124	32,8	76	20,1

Tabla 23 Diferencias de apreciación por sexo.

4.3.2. Mecanismos formales para la equiparación.

Si la realidad es como se percibe, no estaría demás saber si las diferentes entidades del Deporte han establecido ya mecanismos para incorporar más mujeres a los puestos directivos, mediante los procesos de selección o de promoción de personal.

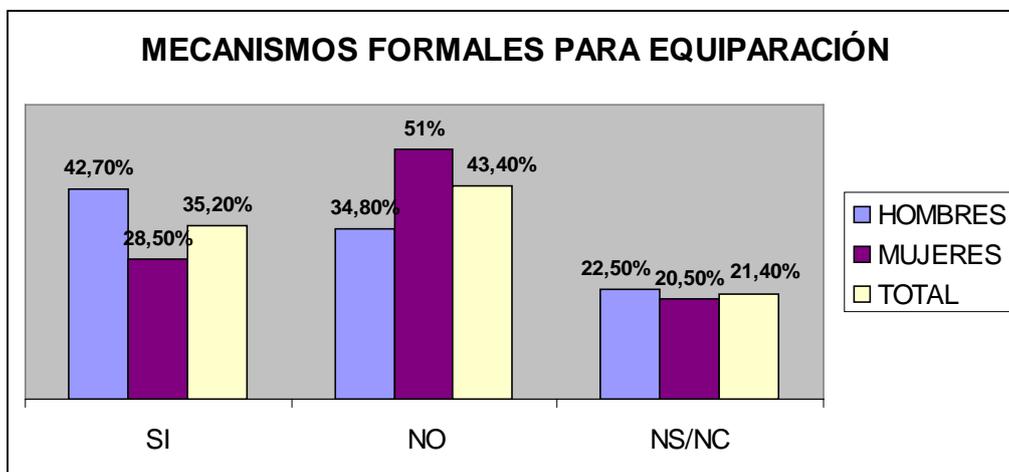


Gráfico 11

Exceptuando el área de trabajo “administrativos”, en la cual, tanto los hombres como las mujeres tienen una percepción similar, respecto del equilibrio cuantitativo para ambos sexos, en los otros tres colectivos las mujeres reiteran, con los datos porcentuales su percepción de un desequilibrio a favor de los hombres en la composición del personal de su centro de trabajo. Es una percepción con verdaderos visos de realidad.

El recuento de las respuestas evidencia un alto desconocimiento de los mecanismos existentes, con un (43,4%) de respuestas negativas, incrementado con un (21,4%) que no saben o no contestan, ante lo cual un (60 %) manifiestan desconocer los mecanismos de promoción de las mujeres.

Segmentados los datos por la variable sexo, se observan diferencias importantes entre la consideración más negativa que hacen las mujeres (71%) y la que hacen los hombres (57%). Además, los hombres (42%) piensan que los mecanismos son efectivos mientras que las mujeres lo hacen sólo en un (28%).

Esta investigación ha insistido en estas averiguaciones y ha incluido una pregunta semiabierta, para recabar información espontánea, y la sorpresa viene por la escasez de contestaciones, reducidas a las previamente formuladas:

- Composición paritaria (50 respuestas)

- Formación en gestión/dirección (33 respuestas)
- Horarios para la conciliación (14 respuestas)
- Alguna otra sugerencia muy particular.

Como síntesis de las cuestiones agrupadas en el apartado 4.3, se puede decir que no se aprecia profundización en el análisis de la realidad, y es un capítulo de la encuesta solventado con respuestas tópicas.

4.4. Evaluación de las políticas para impulsar la equiparación de mujeres y hombres.

Las iniciativas humanas que han configurado el progreso de la sociedad, han necesitado siempre de un respaldo jurídico que las convirtiera en realidad.

En el mundo del deporte, las iniciativas para la equiparación de mujeres y hombres en el espacio de la gestión van alcanzando la consolidación mediante directivas y normas, pero conviene saber, cuál es su eficiencia, para conocer en qué medida el marco jurídico impulsa la participación femenina, por ello, en esta encuesta se han formulado varias preguntas al respecto.

4.4.1. Percepción del actual marco jurídico y estructural del Deporte.

Se ha preferido no presentar una pregunta cerrada de SI/NO para evitar posturas radicales que impidan que emerjan matices ilustrativos de la realidad, muy importantes para el diálogo social. Por ello, se han establecido cuatro grados para evaluar la valoración de la eficiencia del marco jurídico, en la regulación de la equiparación de mujeres y hombres en la dirección del Deporte. La dimensión va desde “insuficiente” a “suficiente con dos valoraciones intermedias.

Las personas que consideran el marco jurídico insuficiente representan un (51,8%) y a las que les parece suficiente alcanzan un (48,2%), resultando la diferencia de porcentajes no significativa estadísticamente al nivel de confianza del 95%. Tal resultado del $p/q = 50\%$ es la menos discriminativa e imposible para formular un juicio sobre el marco jurídico actual.

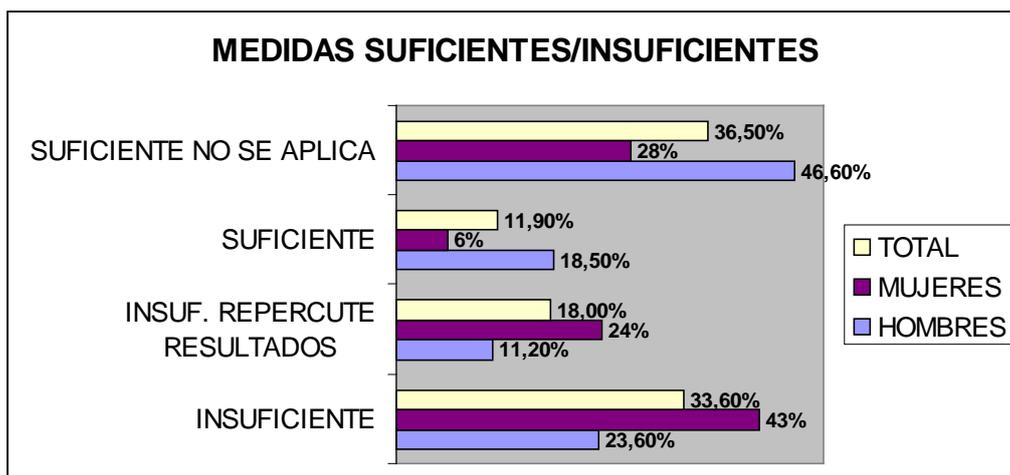


Gráfico 12

Dado el interés en analizar los componentes de tales juicios, se procede a segmentar la muestra por las variables de sexo y edad. En la **Tabla 24** se muestran las proporciones relativas a las respuestas, mediatizadas por la variable sexo, y la correspondiente significación de las diferencias de porcentajes.

Graduación	Totales	%	Hombres	%	Mujeres	%	Diferencia	Significación
Insuficiente	127	33,6	42	11,1	85*	22,5	11,4	SI 5,27
Insuficiente repercute	68	18,0	20	5,3	48*	12,7	7,4	SI 4,05
Suficiente	45	11,9	33*	8,7	12	3,1	5,5	SI 3,31
Suficiente no se aplica	137	36,3	82*	21,7	55	14,5	7,2	SI 5,47

Tabla 24 Distribución de proporciones de la valoración del marco jurídico y la variable sexo.

La significación de las diferencias al nivel de confianza del 95% permite afirmar que principalmente son las mujeres las que consideran insuficiente el marco jurídico, para impulsar su participación en la gestión del Deporte. Por el contrario y la diferencia también es estadísticamente significativa, los hombres consideran suficiente el actual estatus jurídico para facilitar la equiparación.

Respecto a la segmentación por edad, se confirma que la oposición suficiente/insuficiente ante el marco jurídico se localiza tanto en mujeres como en hombres, en el segmento de edad “entre 41 y 60”. Es decir, son los profesionales más consolidados por su experiencia, los que consideran más insuficiente al marco jurídico.

4.4.2. Comisión Mujer y Deporte.

Dentro de las iniciativas de reconocimiento y apoyo a las mujeres en el ámbito del deporte, tanto en la práctica deportiva como en la gestión, se ha propuesto en el seno de las Federaciones Deportivas, la creación de una Comisión denominada “Mujer y Deporte” que vele y promueva la equiparación de hombres y mujeres en el mundo deportivo.

Esta Encuesta se ha interesado por su funcionamiento, después de que es sabido que solo 45 de un total de 66 federaciones la ha establecido en su organización.

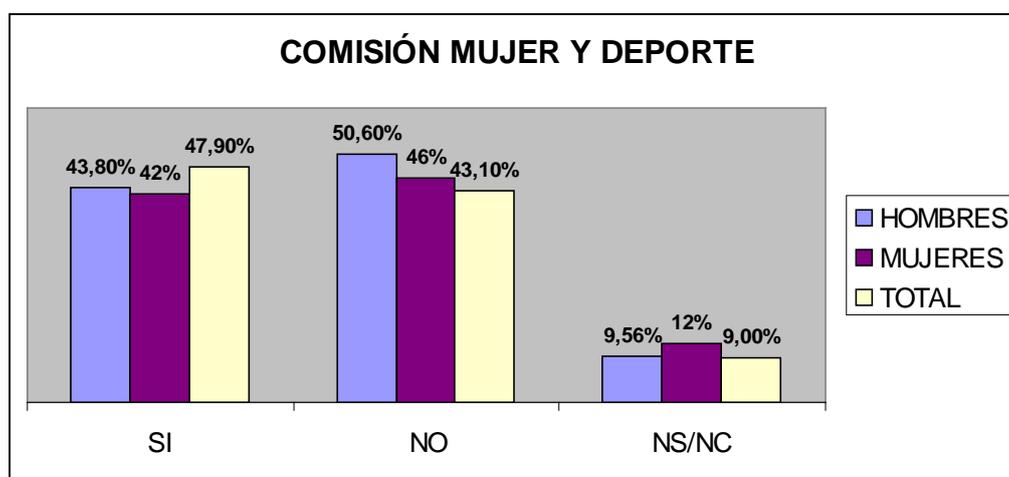


Gráfico 13

Los resultados globales reflejados en el **Gráfico 13** muestran que un (43,1%) de los encuestados dan cuenta de la existencia de la Comisión Mujer y Deporte en su organización, mientras que un (47,9%) no sabe nada de su existencia, porcentaje que sumado a un (9,0%) que no es capaz de pronunciarse sobre la misma, cuanto más sobre sus objetivos y funcionamiento. Este resultado porcentual puede considerarse una despreocupación gerencial ante directivas jurídicas y sectoriales del deporte.

En relación con la variable sexo, no se observan diferencias significativas acerca del conocimiento de la existencia de la Comisión Mujer y Deporte.

4.4.3. Efectividad de las políticas de igualdad de oportunidades.

Respecto a esta cuestión, el sector deportivo (federaciones, clubes, organismos e instituciones) solo recibe un (15,1%) de respuestas aprobatorias de la eficiencia de sus decisiones en pro de la igualdad de oportunidades para todos. Por el contrario un (58,6%) manifiesta un tajante (NO) y como además un (26,2%) dudan (NS/NC), hay

que concluir que en torno a un 85% consideran que lo realizado por las entidades deportivas, en pro de la igualdad de oportunidades, no ha resultado efectivo (**Gráfico 14**).

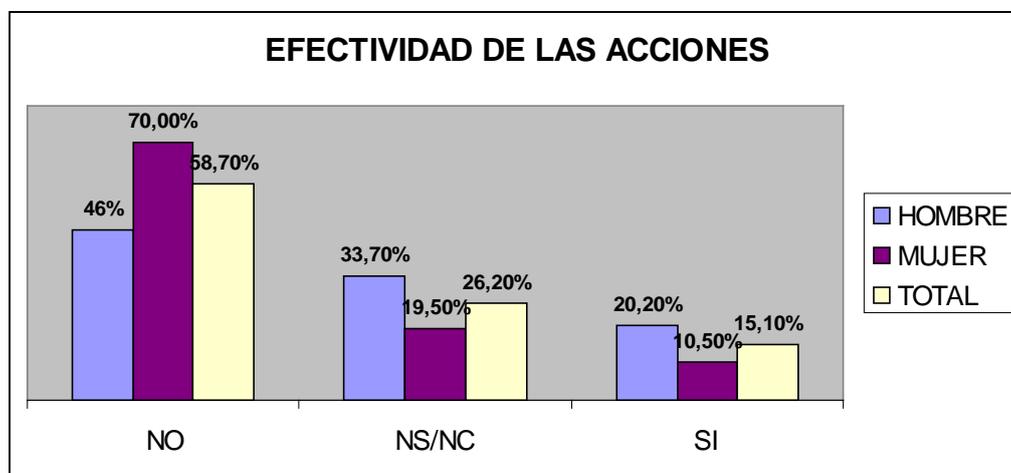


Gráfico 14

Segmentada la muestra por las variables sexo y edad, las respuestas afirmativas están más ubicadas en el tramo de edad de “entre 41 y 60 años”, mayoritariamente hombres y algunas mujeres. Los que no se pronuncian corresponden también a hombres de ese tramo de edad.

El rechazo de dichas políticas, lo protagonizan la mayoría de las mujeres que han contestado la encuesta y también un cierto porcentaje de hombres, por lo que la denuncia de esta falta de equidad, no es exclusiva del sexo femenino.

Se supone *a priori* la existencia de políticas que dan lugar a estructurar planes y definir medidas para que las mujeres accedan a puestos directivos, pero cuando un (29,7%) de los encuestados dicen que no las conocen, evidentemente, si existen no han tenido una conveniente difusión (**Gráfico 15**).

Aquellos que dicen que si los conocen, se manifiestan sobre un continuo de efectividad desde:

- NADA EFECTIVOS (24,4%)
- MEDIANAMENTE EFECTIVOS (40,0%)
- MUY EFECTIVOS (5,8%)

En esta gradación la falta de efectividad (24,4%) supera con mucho a la máxima efectividad (5,8%), aunque la mayoría de los encuestados consideran que los planes puestos en marcha no han superado una eficiencia mediana.

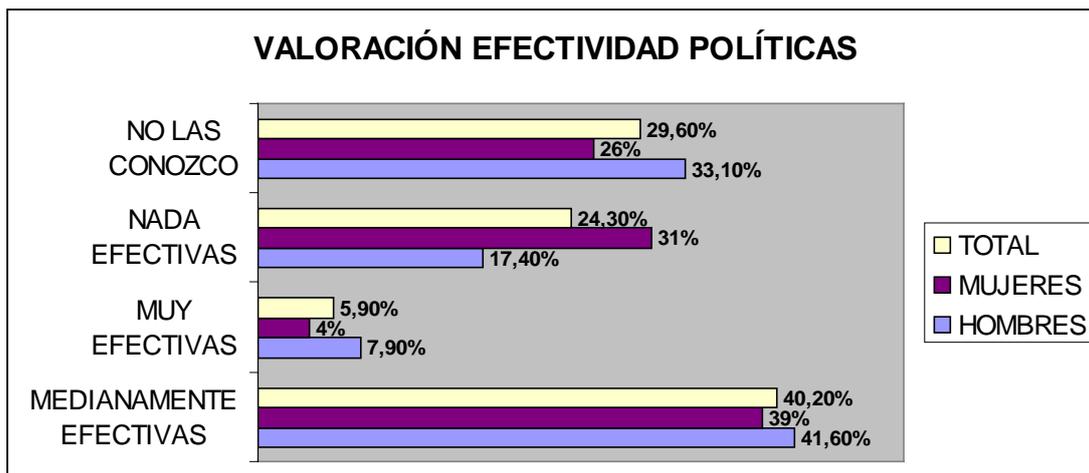


Gráfico 15.

En los datos procedentes de la segmentación de la muestra por las variables de edad y sexo se puede apreciar como el “núcleo duro” de mujeres y hombres situados entre 41 y 60 años, muestran una valoración más equidistante.

4.4.4. Factores que limitan la igualdad de oportunidades.

Haber planteado esta pregunta de forma abierta habría dado lugar a la recogida de tantas propuestas como sujetos encuestados, por ello se pensó en acotar el universo de respuestas con algunas líneas de dominio común, dejando la opción del “otros” para formulaciones personales. En el **Gráfico 16** se puede observar la dimensionalidad de los factores seleccionados.

En la **Tabla 25** se transcriben los valores absolutos y las proporciones.

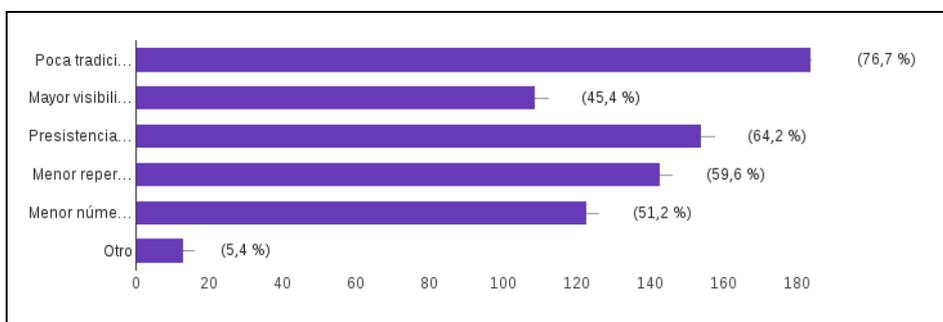


Gráfico 16

FACTORES	TOTAL	%
Poca tradición en cuanto a la participación de mujeres en puestos directivos y técnicos del deporte	289	76,7
Persistencia estereotipada sobre el papel social de las mujeres	242	69,2
Menor repercusión del deporte femenino en medios económicos y sociales	224	59,6
Menor número de mujeres implicadas directamente en el sector deportivo	193	51,2
Mayor visibilidad de los hombres	171	45,4
Otros	20	5,4

Tabla 25. Factores que limitan la igualdad. Totales y porcentajes.

Las personas encuestadas, tanto mujeres como hombres, sitúan principalmente las barreras para alcanzar la igualdad de oportunidades en las tradiciones y en los estereotipos, es decir en la conciencia social, que tanto cuesta movilizar.

4.5. Factores que intervienen en la falta de equiparación entre mujeres y hombres en los puestos directivos del deporte.

La carrera profesional de cada persona es el resultado interactivo de aptitudes, competencias y oportunidades que se presentan en la vida superando dificultades para alcanzar los logros deseados. Pero en esta Encuesta nos preguntamos: ¿Tienen las mujeres más dificultades que los hombres para acceder a un puesto directivo?

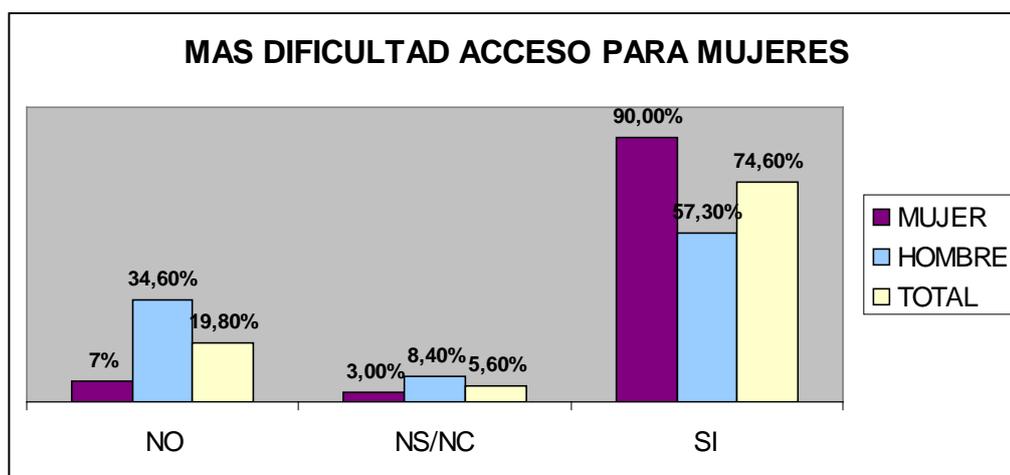


Gráfico 17

De nuevo una pregunta cerrada que recoge el sentir de un (74,8%) de los encuestados que afirman que las mujeres tienen más dificultades que los hombres para acceder a un puesto de responsabilidad (**Gráfico 17**). Afirmación que comparten por lo menos un (17,0%) que se identifican en esta encuesta como “directivos”. Una respuesta tan homogénea y determinante no se debe tomar como indiscutible, si es posible manejar otras variables que permitan su modulación, mediante la segmentación de la muestra.

Las afirmaciones, un total de 282 respuestas, se sustentan sobre un (27,0%) de hombres y un (47,7%) de mujeres, mientras que las respuestas negativas que suman un (19,9%) del total, están soportados sobre un (16,0%) de hombres y un (3,7%) de mujeres. Ni los hombres ni las mujeres han optado por respuestas excluyentes, las mujeres todas SI, y los hombres todos NO.

Pasando a un análisis de detalle, bastantes hombres de la encuesta (102) sostienen que la “mujer tiene más dificultades para acceder a un puesto de dirección” aunque otros (60) piensan lo contrario.

Nos preguntamos también si la edad y el nivel de estudios pueden haber influido en la orientación de la respuesta. Un (73,2%) de los encuestados dispone de estudios superiores y no se vuelcan ni en el SI ni tampoco en el NO, su distribución es independiente del nivel de estudios disponible.

En cuanto a la edad, los varones pertenecientes al grupo de edad de “entre 41 y 60 años” un (10,0%) se inclinan por el NO, mientras que un (16,0%) ratifican que las mujeres tienen más dificultades que los hombres para acceder a un puesto de responsabilidad.

Vuelve a aparecer como en otras respuestas a preguntas anteriores, un porcentaje significativo de hombres de edades medianas (40 – 60 años) que comparten con las mujeres estas reivindicaciones, mientras que otro porcentaje menor, no son tan solidarios con las reclamaciones femeninas. Todas estas indagaciones después de un incontestable SI.

Condicionamientos para la equiparación.

La sociedad en general y el mundo del Deporte en particular juzgan las aptitudes, competencias, habilidades o experiencias de las mujeres con falsas limitaciones, impidiendo a veces su acceso a un puesto sin la posibilidad de demostrar

su valía y recurriendo a tópicos que trivializan las justificaciones, sin haber llegado a efectuar la imprescindible evaluación competencial.

En el **Gráfico 18** se representan los porcentajes correspondientes a la evaluación de ciertos tópicos.

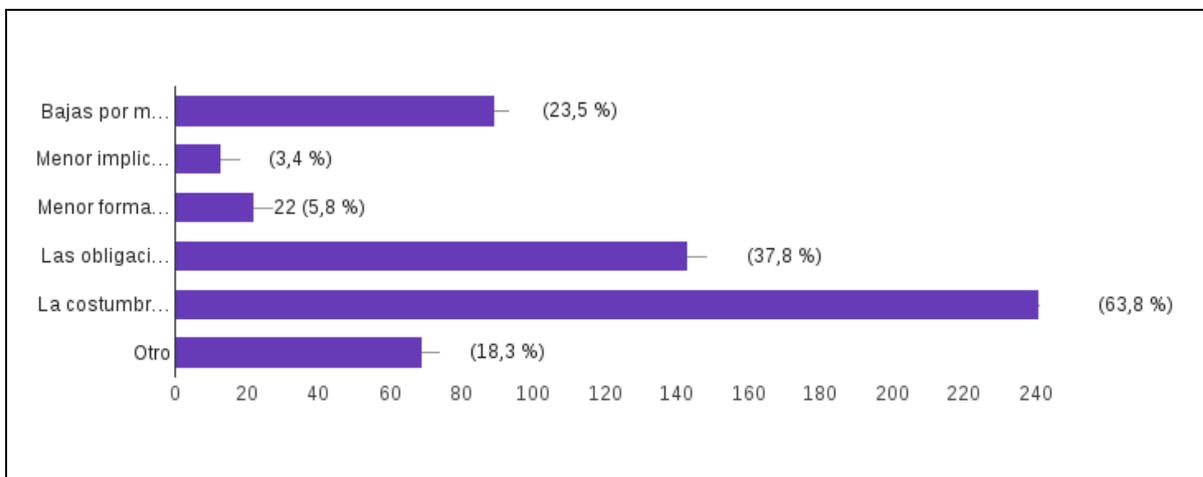


Gráfico 18 Representación de proporciones de respuestas a falsos condicionantes.

La “tradición de no contar con las mujeres” sigue recibiendo el mayor número de asignaciones (240) que representan un (63,8%) de todas las elecciones. No deja de ser llamativo que entidades como Ejército, Policía, Bomberos, etc. han aceptado, sin ningún impedimento, mujeres en sus colectivos, adecuándose a los nuevos tiempos; sin embargo, la cultura social existente en el mundo del deporte, sigue siendo el principal obstáculo para facilitar la igualdad de oportunidades (Tabla 26).

Condicionamientos	Totales	%
La costumbre de no contar con mujeres en el ámbito deportivo	240	63,8
Las obligaciones familiares	142	37,8
Bajas por maternidad	88	23,5
Menor formación en gestión deportiva	21	5,8
Menor implicación en el trabajo	12	3,5
Otros	10	3,2

Tabla 26. Distribución de valores absolutos y proporciones de condicionamientos.

El segundo grupo de objeciones típicas tienen a la propia mujer como causante de las limitaciones. Las “obligaciones familiares” con un (37,8%) y (142) asignaciones y las “bajas por maternidad” con un (23,5%) correspondiente a (88) respuestas, son las más representativas.

Todos estos condicionantes pueden ser interpretados como una oposición indirecta al acceso de las mujeres, insostenible a la altura de este siglo. Parece como si las obligaciones familiares o la maternidad fueran únicamente responsabilidad de las mujeres.

En resumen, las personas encuestadas, tanto hombres como mujeres, sitúan las limitaciones para alcanzar la igualdad de oportunidades principalmente en las tradiciones y en los estereotipos de género, es decir en la cultura asimilada de forma inconsciente y que es asumida de manera acrítica.

Autobarreras.

La conducta de las personas a veces no es transparente y aparecen comportamientos que se pueden interpretar como mecanismos de defensa ante una situación que comprometería el “yo”, según enseñan, la Psicología Dinámica y el Psicoanálisis.

Así, sumir la responsabilidad de un puesto que implique tomar decisiones con riesgo, no es fácil y hay quienes buscan artilugios para justificar tal o cual comportamiento. Conocedores de la existencia de conductas inconscientes o reactivas, se ha formulado una pregunta semiabierta para valorar algunos de las razones que las propias mujeres aducen para renunciar a ocupar puestos y que denominamos “autobarreras”. En el **Gráfico 19** se muestran la distribución de las respuestas.

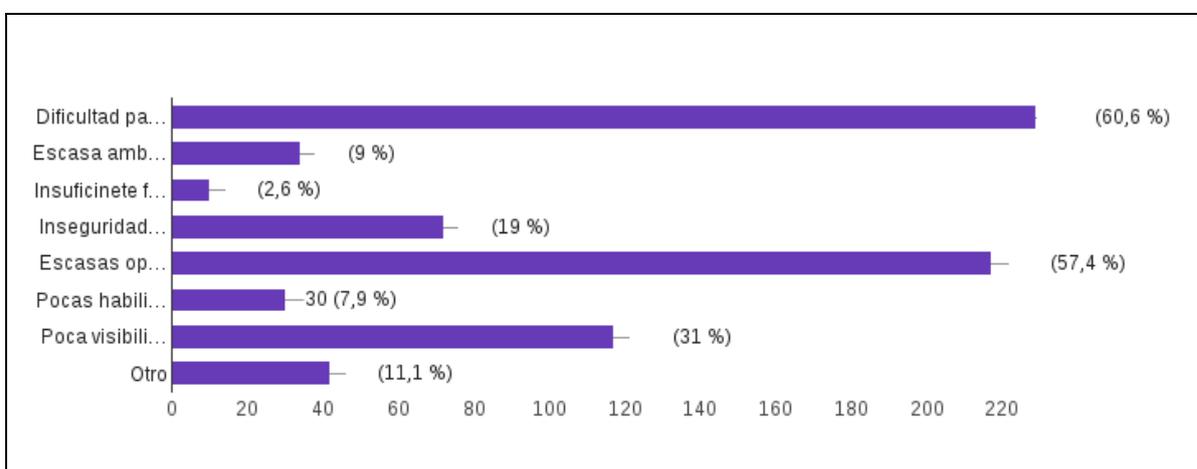


Gráfico 19

En la **Tabla 27** se muestran las supuestas barreras ordenadas según los valores absolutos y las proporciones resultantes.

Autobarreras	Totales	%
Dificultad para conciliar la vida profesional con la familiar y personal	228	60,6
Escasas oportunidades y falta de apoyo suficiente	197	57,4
Poca visibilidad de sus éxitos y de su trabajo	116	31,0
Inseguridad en su valía personal y profesional	71	19,0
Escasa ambición profesional	33	9,0
Pocas habilidades para relacionarse en un ámbito mayoritariamente masculino	29	7,9
Insuficiente formación	9	2,6
Otros	41	11,1

Tabla 27. Ordenación por valores absolutos y porcentajes de las “autobarreras”.

4.6. Intentos para modificar la cultura del “establishment”.

La tradición y la cultura configuran modelos de comportamiento que se establecen de forma más o menos permanente en la forma de pensar y de hacer de personas y grupos. Para romper la inercia por las que estos comportamientos se mantienen, se hace necesario establecer mecanismos de ruptura que propicien un cambio más rápido. En este sentido, aquí se presentan los resultados correspondientes a algunas propuestas de nuevos comportamientos que se han implementado con este fin.

4.6.1. Posibilidad de establecimiento de cuotas.

En la historia reciente sabemos de actuaciones de Gobiernos implantando por ley, comportamientos que las sociedades no eran capaces de cambiar o tardarían mucho tiempo en hacerlo. En general resultaron positivos para el avance social, en este caso para la equidad entre hombres y mujeres.

La incorporación de mecanismos de discriminación positiva hacia las mujeres como un medio para promover cambios en relación con la equidad de género es un hecho extendido en las sociedades más avanzadas. Uno de estos mecanismos es el “establecimiento de cuotas” que consiste en la obligación o sugerencia de cubrir los

diferentes puestos directivos con un porcentaje de mujeres. Existen normas más radicales, como la exigencia de la paridad entre los dos sexos (50/50) y otras que establecen un cierto equilibrio entre ambos sexos, señalando un 40/60 como la más idónea. Estas medidas han suscitado bastante polémica en el entramado social; no obstante, en España está incorporada por Ley desde 2007¹⁶ aunque con diferente nivel de aceptación.

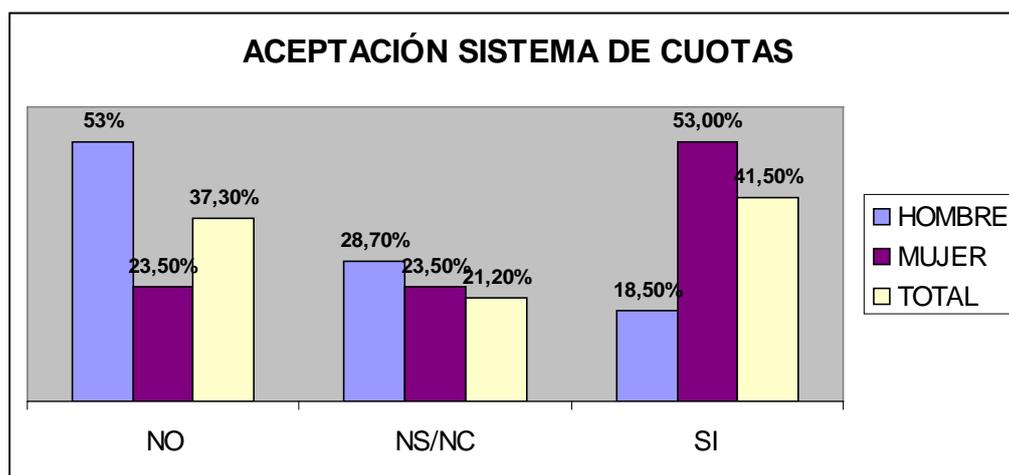


Gráfico 20.

Ante el planteamiento de un sistema de cuotas para facilitar el acceso de las mujeres a puestos directivos en el Deporte, ya implantado en otros estamentos políticos, las personas encuestadas se han pronunciado estadísticamente de forma poco convincente. Están de acuerdo un (41,5%) mientras que no lo están un (37,3%). La diferencia entre estas dos proporciones no es estadísticamente significativa al nivel de confianza del 95%.

Segmentando la distribución por la variable sexo, se puede comprobar en la **Tabla 28 (ANEXO1)**, que no todas las mujeres apoyan la propuesta del establecimiento de cuotas para acceder a los puestos directivos, solo un (53,0%); como tampoco son todos los hombres los que la rechazan, pues un (52,5%) son los que se pronuncian por el NO. El intercambio de los hombres que apoyan el sistema de cuotas es de un (28,8%) mientras que las mujeres que lo rechazan llegan a ser un (23,5%)

Pero los porcentajes que habría que mirar con más detalle son los que NS/NC, es decir los que se abstienen, que representan un (21,0%), y por esta opción se decantan tanto las mujeres con un (23,5%) como los hombres con un (18,6%) y son los que, al fin, impiden que la balanza se incline claramente hacia el SI o el NO.

Teniendo en cuenta la segmentación por las variables de edad y nivel de estudios, los comprendidos “entre 41 y 60 años” con estudios superiores, se distribuyen casi equitativamente entre el SI y el NO. Se puede deducir que la disyuntiva entre “cuotas si, cuotas no”, está sin resolver de una manera clara, es decir entre la “clase dirigente” del Deporte.

Selección de opiniones sobre el “sistema de cuotas”.

En el cuestionario se planteó la opción de que cada persona expresara con una explicación su opinión sobre el “establecimiento de cuotas”. Una selección ilustrativa de las contestaciones se transcribe a continuación.

- Ya hay presencia de la mujer en puestos directivos y técnicos.
- Mayor enriquecimiento técnico en deportes de Alto Rendimiento.
- Me parecería justo.
- Antes de establecer cuotas, debería promocionarse la participación femenina en el deporte.
- Para permitir una paridad en los cargos.
- Desconozco el significado de “sistema de cuotas” pero estoy de acuerdo en el fomento de la participación de las mujeres.
- La selección de los profesionales (tanto directivos o no) debe seguir los criterios de mérito y capacidad, con independencia del género.
- Hay más hombres que mujeres y parece que si no se establecen cuotas no se llegará a una paridad real.
- Creo en los méritos profesionales, no en el género como mérito.
- Siempre que no se produzcan injusticias, donde las cuotas prevalezcan sobre la cualificación.
- No creo en las cuotas.
- Si no hay cuotas, existen obstáculos que no favorecen la equidad.
- Temporalmente creo que las medidas de acción positivas son necesarias para que las mujeres tengan acceso a los puestos directivos.
- Igualaría las condiciones de acceso a un puesto determinado entre hombres y mujeres.
- Creo que el acceso a cualquier puesto ha de ser por oposición.
- Sería lo democrático.

- No lo creo necesario, si alguna mujer quisiera optar a un puesto, lo obtendría sin problemas.
- La tendencia es excluir a las mujeres, por lo que hay que aplicar alguna medida que obligue o incentive.
- En mi deporte no es necesario, dado que no hay discriminación específica por ser mujer.
- La discriminación positiva se ha revelado como un instrumento muy útil para paliar desigualdades-
- No soy partidaria de las cuotas, cuando no hay impedimentos reales para el acceso de mujeres a puestos directivos-
- Para asegurar una presencia mínima, sino el patriarcado seguirá imponiéndose por costumbre-
- No estoy de acuerdo con las cuotas, hay otras vías para acceder hacia una mayor igualdad ente géneros.
- Considero que las cuotas obligatorias son otro modo de discriminar-
- Garantizaría la presencia.

Estas expresiones, entre otras, son una muestra del pensamiento de las personas encuestadas y confirman la polémica social que suscita el sistema de cuotas en los diferentes ámbitos políticos, laborales, académicos y, también, en el deportivo

4.6.2. Valoración de méritos para el acceso a puestos directivos.

Entre las cuestiones analizadas en este Estudio emerge la consideración sobre la valoración de méritos para el acceso a puestos de responsabilidad en el deporte y sobre la posible discriminación hacia las mujeres y por lo que esta cuestión también se ha sometido a escrutinio.

Los resultados dan lugar a unas proporciones de un (52,9%) de mayor exigencia para las mujeres, frente a un (36,5%) de quienes sostienen que ante la posibilidad de acceso a un puesto de responsabilidad deportiva la exigencia es igual para hombres y mujeres. La diferencia entre estos porcentajes es significativa (mínimo 7,0) al nivel de confianza que a lo largo de este informe se viene manteniendo, del 95%. No deja de ser curioso que hasta un (10,6%) opine que incluso la exigencia es menor para las mujeres.

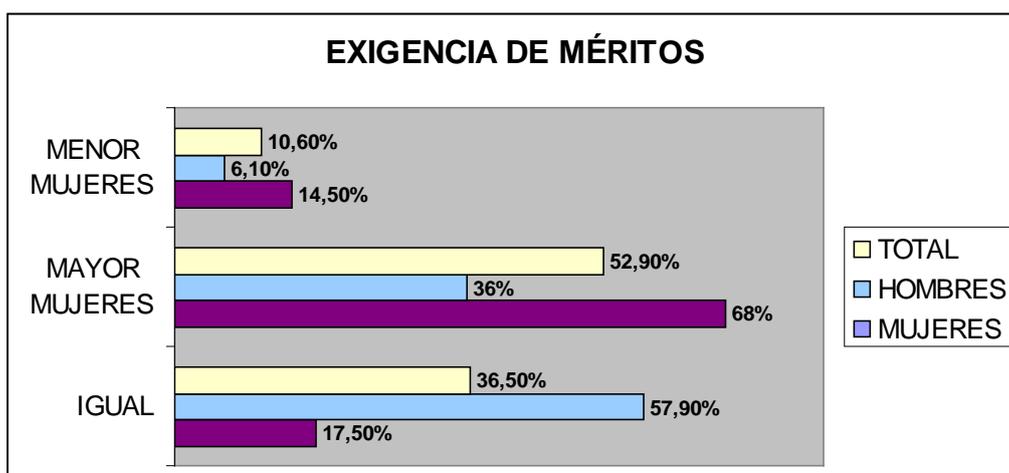


Gráfico 21

En la **Tabla 29 (ANEXO1)**, se presenta la segmentación de los datos por las variables sexo y edad.

Las respuestas “Igual para hombres y mujeres” se sustenta sobre un (57,6%) de hombres y un (17,5%) de mujeres. Cuando la respuesta es “Mayor para las mujeres”, el porcentaje de apoyo, como ha ocurrido en otras preguntas anteriores, es un (68,0%) en las mujeres, pero también recibe una respuesta afirmativa de un (36,1%) de hombres. Esta distribución de opiniones tiene, sin embargo, un núcleo común que concierne a la edad, los que se encuentran en el grupo de “entre 41 y 60 años” marcan la tendencia, coincidiendo con lo observado en respuestas anteriores.

4.6.3. Beneficios o perjuicios de la conciliación laboral.

La posibilidad de conciliar la vida laboral, personal y familiar es una reivindicación de las mujeres, también de algunos hombres, y un tema de amplio debate social por las repercusiones laborales que implícitamente conlleva. Las respuestas acerca de los perjuicios que ocasiona acogerse a la conciliación laboral se han polarizado en dos dominios casi exclusivamente según se puede observar a primera vista en el **Gráfico 22**, donde un (55,6%) sostiene que acogerse a medidas de conciliación perjudica a ambos sexos por igual, y un (41%) mantiene que perjudica fundamentalmente a las mujeres.

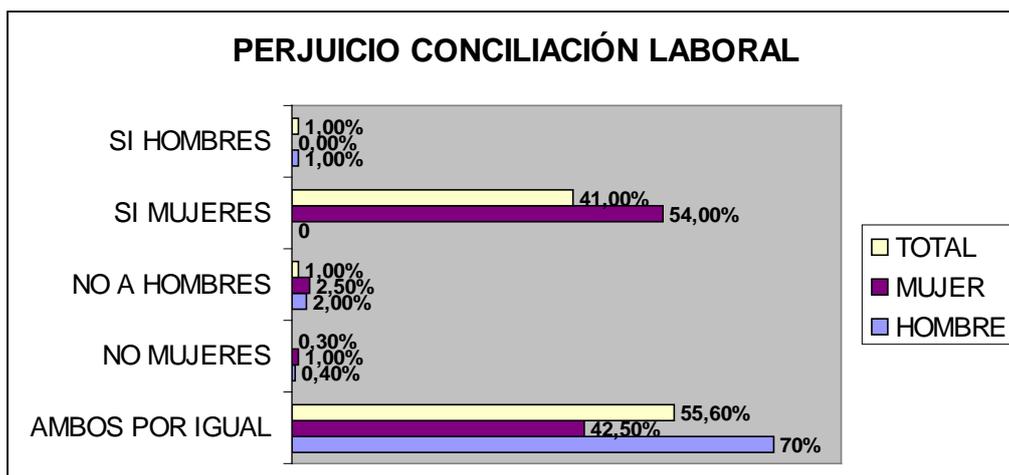


Gráfico 22

Cuando un (96,5%) de las mujeres encuestadas y un 70% de los hombres considera que las medidas de conciliación no es que no sean favorables sino que perjudican la promoción profesional, se hace necesario pensar cuáles son los motivos por los que esta medida, objetivamente positiva, ocasiona una respuesta negativa para las personas. Además, considerando que son las mujeres las que se acogen en mayor número a esta situación, podría deducirse que es necesario establecer mecanismos compensatorios para revertir la cultura empresarial y para que no se vean perjudicadas las mujeres que optan por esa medida **Tabla 30 (ANEXO1)**.

4.7. Efectividad de las propuestas de equiparación.

La equidad de género es un objetivo perseguido por las sociedades modernas y para su consecución se vienen adoptando diversas medidas laborales cuya efectividad no está plenamente comprobada y, sobre todo, plantea incertidumbre sobre sus posibilidades de generalización a todos los sectores sociales.

En el presente Estudio ha parecido adecuado preguntar a las personas encuestadas su opinión acerca de algunas situaciones que “a priori” pueden parecer beneficiosas o adecuadas para lograr la equiparación entre sexos, pero que suscita cierta controversia por no estar suficientemente comprobada su efectividad.

4.7.1. Prioridad de contar con mujeres en puestos directivos.

Como se puede observar en el **Gráfico 23**, sólo un (6,6%) de mujeres y hombres que respondieron a la encuesta, no consideran prioritario contar con mujeres en los puestos directivos. Por lo contrario, un (93%) de las respuestas se inclinan por

considerarlo prioritario o indiferente, aunque no se oponen a que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad. De hecho, un (50%) de hombres se suman a un (76%) de mujeres para proclamar la prioridad de la participación femenina. En la **Tabla 31 (ANEXO1)**, se puede comprobar la distribución de estos porcentajes.

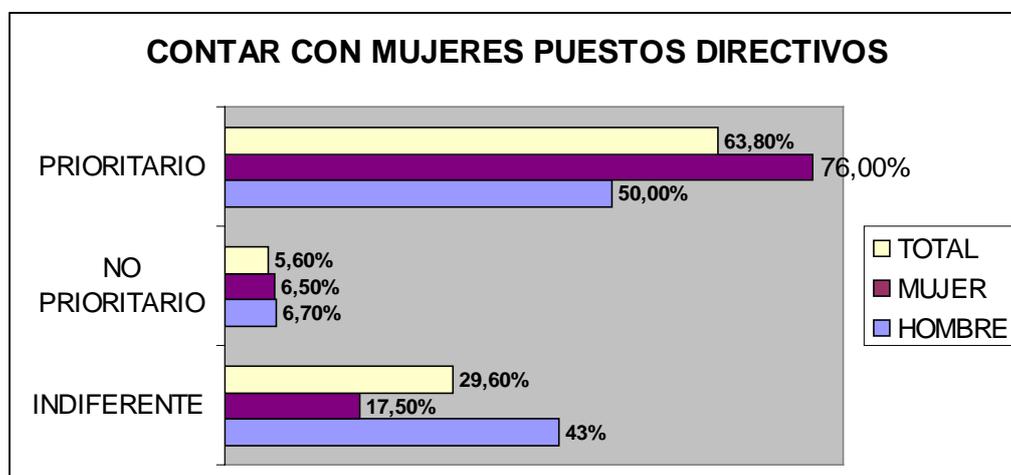


Gráfico 23

Siendo esta muestra es representativa del universo poblacional del Deporte, reconocer mayoritariamente la prioridad de la participación de las mujeres en la gestión deportiva, puede facilitar el camino para la puesta en marcha de políticas públicas de equiparación, pues serían bien recibidas dado que son muy pocos los que se oponen.

4.7.2. Equiparación del personal directivo y técnico.

El interés por la equiparación de mujeres y hombres en los puestos directivos y técnicos se sustenta en el objetivo de conseguir una mayor implicación de las mujeres en todos los sectores y niveles del deporte. Este hipotético objetivo también ha sido consultado en el Estudio, con el fin de conocer si las personas encuestadas participan de esta misma idea y qué efectos tendría sobre la práctica deportiva de las mujeres.

En la encuesta se ha preguntado si una mayor presencia efectiva de mujeres en las entidades del Deporte, redundaría en un incremento de la práctica deportiva de las mujeres. Los resultados recogen hasta un (18,5%) de respuestas negativas en el grupo “directivos”, como se puede observar en el **Gráfico 24**, y hasta un (15,3%) con el de técnicos, según se refleja en el **Gráfico 25**. Con una participación en las respuestas negativas, del 60/40 % de hombres y mujeres.

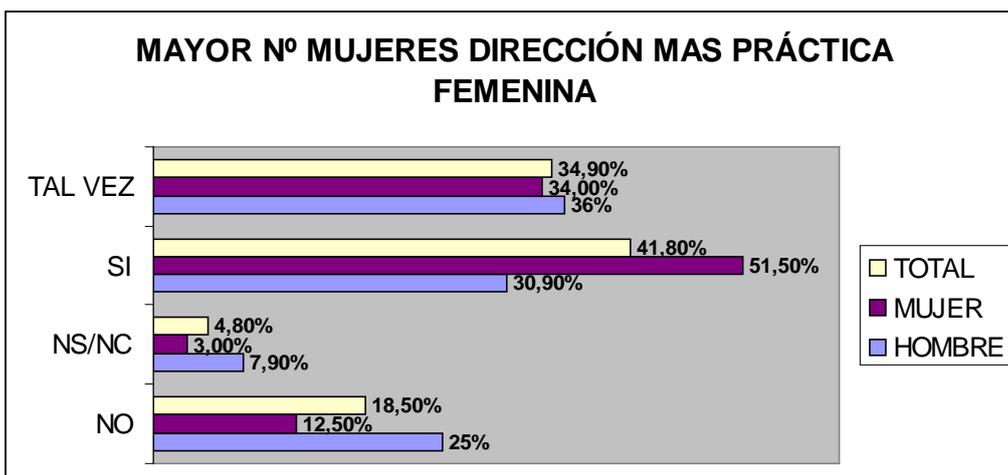


Gráfico 24 Directivos

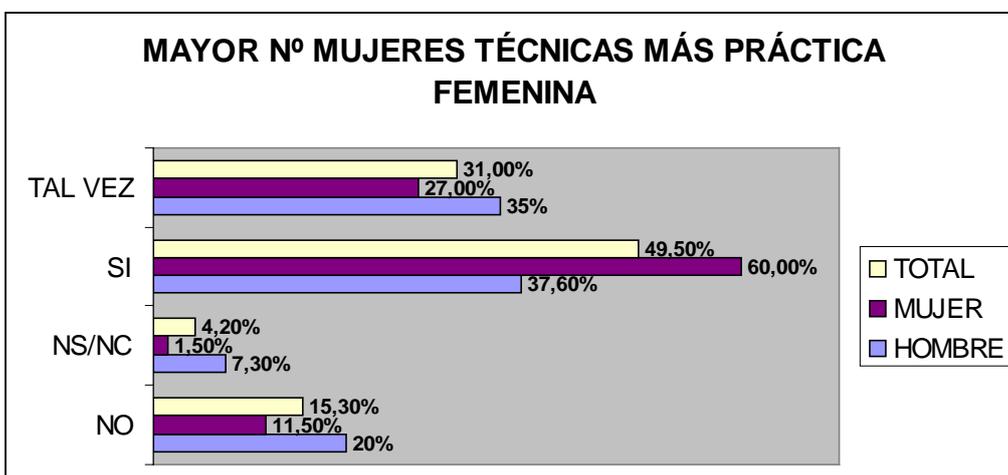


Gráfico 25 Técnicos

En cuanto a las respuestas positivas, un (41,9%) consideran que la equiparación de mujeres y hombres en los puestos directivos, repercutirá positivamente sobre la práctica deportiva femenina. Este porcentaje se incrementa hasta un (49,6%) si la equiparación se produjera entre el personal técnico. La proporcionalidad en las respuestas positivas es de un 65/35 % de mujeres y hombres. Y también tienen carácter positivo la respuesta “tal vez” en torno al 35%, con el apoyo tanto de mujeres como de hombres, según corresponde a la proporcionalidad del 52/48 % de las respuestas

Aunque las respuestas positivas no sobrepasan el 50%, (41,9 % en directivos y 49,6 % en técnicos) la pregunta en sí, es un futuro, pues, un tercio de los encuestados muestran su confianza, al optar por la opción “Tal vez”, de que futuras políticas públicas favorecerán la equiparación. **Tabla 32 y 33 (ANEXO1).**

4.7.3. Casos de posible equiparación en el deporte.

Hay casos prácticos que ponen en entredicho raciocinios de índole general. Es conocido que numerosas deportistas de alto nivel y equipos femeninos son entrenadas o dirigidas por hombres. Algún caso ha dado lugar a intensos debates en la Prensa, cuando se trataba de la elección de una mujer para dirigir un equipo de hombres. Para evaluar la actitud de las personas encuestadas ante casos concretos que chocan con normas habituales aceptadas generalmente, se han incorporado en la encuesta ciertas preguntas con esa intencionalidad.

a) *¿Una entidad con mayoría de licencias femeninas debería de contar con mayor número de mujeres que de hombres en sus órganos de gobierno?*

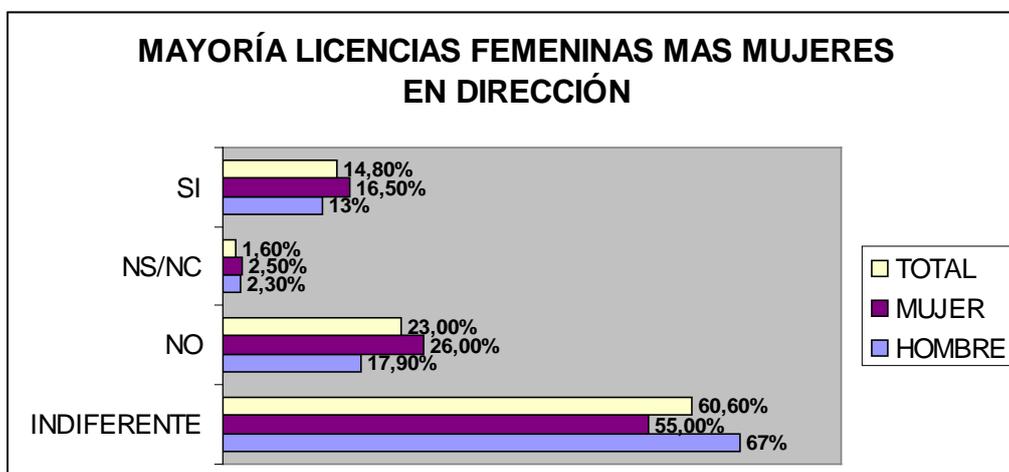


Gráfico 26. Mayoría de licencias femeninas.

Esta propuesta es rechazada por un (23,0%) de los encuestados con una proporcionalidad del 60/40 % de mujeres/hombres, lo que significa que son más las mujeres que los hombres las que no están de acuerdo con la proposición.

Las respuestas afirmativas representan un (14,8%) y las mujeres vuelven a ser proporcionalmente más que los hombres, un 52% sobre un 48%. Pero la opción elegida por la mayoría (229 encuestados), es decir, un (60,6%) es indiferente, con una participación mayor de hombres que de mujeres, (52/48 %). **Tabla 34 (ANEXO1).**

b) *¿Es adecuado que una entidad con mayoría de licencias masculinas tenga mayor número de hombres que de mujeres en sus órganos de gobierno?*

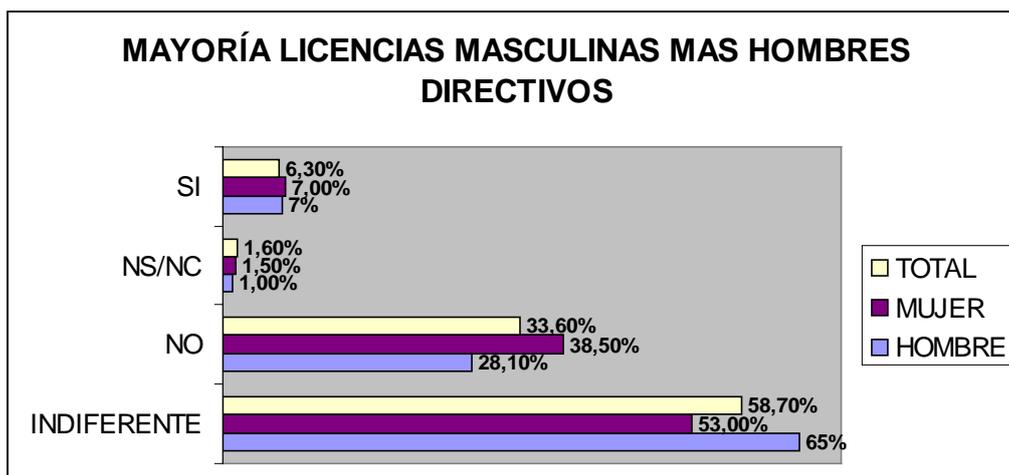


Gráfico 27. Mayoría de licencias masculinas.

Solo un (6,3%) de las personas encuestadas está de acuerdo con la proposición, mientras que un (33,6%) la rechaza, con una proporcionalidad de mujeres/hombres del 62/38 %. pero la opción preferida por un (58,7%) de las respuestas, es la de “Indiferente”, que cuenta con mayor participación de hombres (52%) que de mujeres (48%).

De las dos proposiciones, es más alto el rechazo de “licencias masculinas” con un (33,6%) que el de “licencias femeninas”, que recibe un (23,0%). La aceptación de que a más “licencias femeninas, más mujeres” la defienden un (14,8%) mientras que la proposición de licencias masculinas solo un (6,3%) se siente comprometido con la misma.

Evidentemente, la elección de “Indiferente” con un (60,6%) y un (58,7%) respectivamente no es coherente con la realidad social del deporte, donde los hombres son indiscutiblemente mayoría en puestos directivos, incluso en las federaciones donde hay mayoría de licencias femeninas; también el colectivo técnicos son mayoría dirigiendo atletas y equipos femeninos. Elegir la opción “Indiferente” es la opción que evita tener que pronunciarse sobre la racionalidad que se formula en las preguntas. En la **Tabla 35 (ANEXO1)** se puede apreciar la distribución de las proporciones respecto de estas últimas respuestas.

Continuando con esta casuística de casos particulares con repercusiones mediáticas, para conocer la opinión de los encuestados, se han formulado otras dos preguntas que tocan temas de actualidad:

c) “*Mayoría de hombres deportistas dirigidos por una mujer*”. *Hay muy pocos casos.*

d) “Mayoría de mujeres deportistas dirigidos por un hombre”. Son la mayoría de los casos.

Las respuestas son similares para las dos cuestiones. La opción “Indiferente” la eligen respectivamente un (62,06%) en la pregunta (c) y un (62,59%) en la (d). Porcentajes del mismo tenor que en las dos cuestiones anteriores, incluso ahora, con el mismo porcentaje de participación de mujeres/hombres. **Gráficos 28 y 29.**

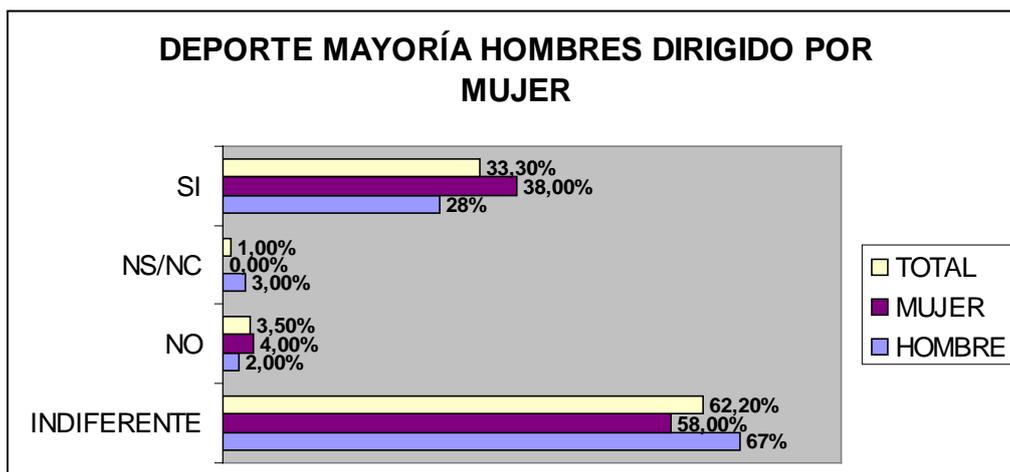


Gráfico28. Mayoría de licencias masculinas dirigidos por una mujer.

En las dos proposiciones: un (33,3%) está de acuerdo en que una mujer dirija a deportistas varones, pero también un (29,4%) son favorables a que un hombre dirija a mujeres deportistas.

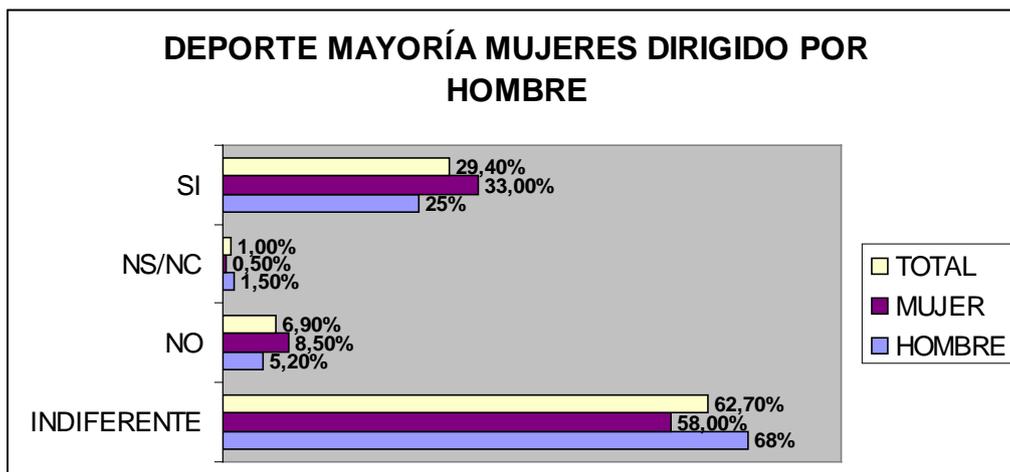


Gráfico 29. Mayoría de licencias femeninas dirigidas por un hombre

Si además, un (62,7%) se reafirma como “Indiferente”, los datos dan lugar a interpretaciones diversas, o reflejan una actitud de *laissez-passer* o es una incoherencia entre actitudes y raciocinios.

En la **Tabla 36 y 37 (ANEXO1)** se puede ver la distribución pormenorizada de las proporciones aquí comentadas.

4.8. Propuestas para el avance de la equiparación.

Hemos preguntado a las personas encuestadas sobre qué acciones consideran más útiles para facilitar la participación de las mujeres en puestos técnicos y directivos. En el **Gráfico 30** se representan con un diagrama de barras proporcional. Las opciones que podrían facilitar el avance de la equiparación femenina aparecen ordenadas con sus valores absolutos y porcentuales en la **Tabla 38**.

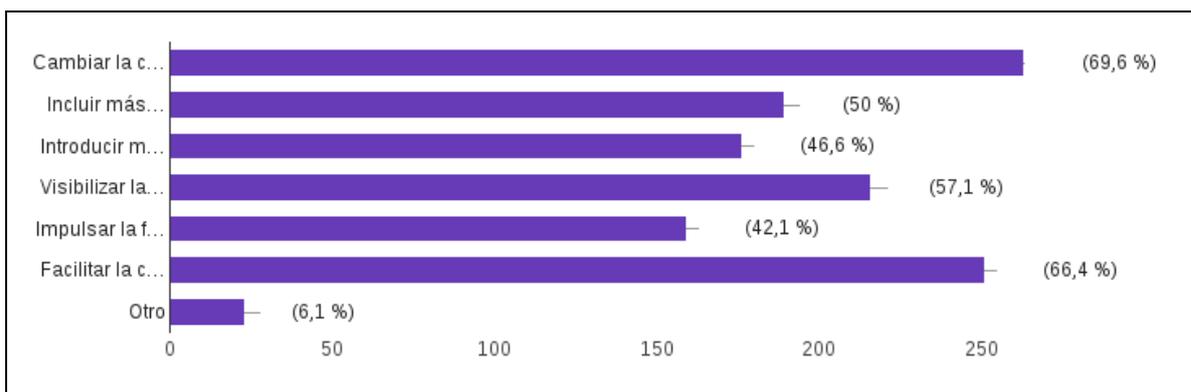


Gráfico 30

OPCIONES	Totales	%
Cambiar la cultura profesional de las instituciones y organismos deportivos	262	69,6
Facilitar la conciliación laboral, familiar y personal	250	66,4
Visibilizar la presencia de mujeres que ocupan puestos directivos y técnicos	215	57,1
Introducir mecanismos efectivos de apoyo para las mujeres en los organismos/instituciones	189	50,0
Impulsar la formación en gestión y dirección técnica para las mujeres	158	42,1

Tabla 38. Propuestas para la equiparación, ordenadas por proporciones

Para finalizar el cuestionario, se ha preguntado sobre las expectativas de logro de la equidad entre hombres y mujeres en el ámbito de la gestión del Deporte. En el

Gráfico 31, se muestran los grados de confianza en la consecución del objetivo de la equiparación.

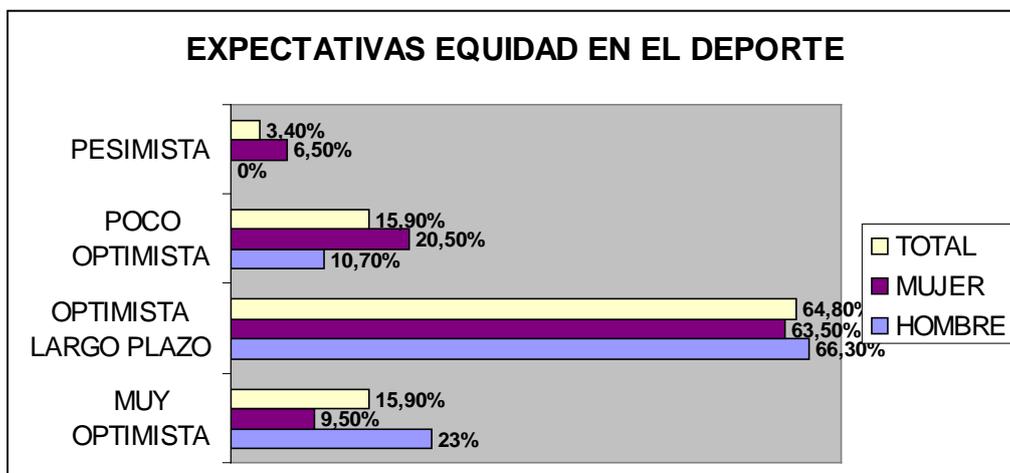


Gráfico 31

Con máximo optimismo responden un (15,9%), porque “las mujeres se están promocionando mucho”, y la mayoría de estas respuestas son de hombres (68%). Con pesimismo responde un (3,4%) de mujeres, porque “se hace inviable cualquier progreso”. “Un cierto grado de optimismo” lo apoyan un (15,9%), con mayoría de mujeres. Finalmente “Optimismo a largo plazo” reúne la mayoría de las respuestas, un (64,8%), con participación equitativa de mujeres y hombres. **Tabla 39 (ANEXO1)**.

La mayoría de las personas encuestadas piensan que la equiparación llegará, pero para ello se hace necesario establecer políticas y acciones efectivas. En el apartado de **PROPUESTAS** de este Estudio se recogen orientaciones para su posible implementación.

5. ENTREVISTAS PERSONALES.

Las entrevistas personales se han dirigido a mujeres que ocupan o han ocupado puestos de responsabilidad en el deporte. En concreto han sido ocho personas de los siguientes ámbitos de gestión:

- Dirección General CSD
- Presidencia Club Fútbol femenino
- Dirección General Ayuntamiento
- Comité Olímpico Español
- Gerencia Instalación Deportiva Municipal
- Presidencia Federación Deportiva
- Entrenadora Nacional
- Presidencia Asociación Científica

A las entrevistadas se les ha consultado sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuál era su relación con el deporte antes de ocupar un puesto directivo?
- ¿Qué estrategias, decisiones o acciones afortunadas te encaminan a profesionalizarte en el deporte y a ocupar puestos directivos?
- ¿Qué factores han influido en mayor medida en el acceso al puesto directivo?
- ¿Cuáles han sido los momentos más críticos y cómo los has superado?
- ¿Qué personas han sido decisivas en tu carrera como directiva del deporte?
- Comparación en cuanto a oportunidades actuales y las que tuviste al inicio de tu carrera como profesional del deporte.
- Dime una propuesta, actuación o medida que hayas adoptado en el ámbito de tu ostión y que consideres que haya favorecido la igualdad entre mujeres y hombres en el deporte.
- ¿Consideras que las medidas adoptadas por las administraciones y organismos deportivos para conseguir la igualdad en el deporte son suficientes?
- ¿Qué propuesta harías a la administración deportiva en relación con la participación de las mujeres en puestos directivos?
- ¿Qué opinas de la discriminación positiva? ¿Son beneficiosas las cuotas o al final implican no tener a las mejores profesionales en un puesto...?
- ¿Existe el liderazgo femenino?

- ¿Es cierta la leyenda de que las mujeres se ponen trabas a la hora de apoyarse en el mundo laboral?
- ¿Es efectivo el net working? ¿Qué opinión tienes de las asociaciones exclusivas de mujeres, clubes de mujeres, gimnasios de mujeres, redes sociales de mujeres (Womentalia...)?
- ¿Son valientes las mujeres a la hora de presentarse a puestos que conlleven exposición, disputa electoral, crítica.....?
- ¿Cómo motivarías a las mujeres para que fueran entrenadoras o directivas, o árbitros? ¿Es cuestión de dinero?
- ¿Por qué los hombres entrenan a las mujeres sin problema y rara vez encontramos mujeres entrenando a hombres? ¿Es necesario tener un gran nivel para ganarse el respeto?

El resumen de las respuestas es el siguiente:

- Excepto una persona que es funcionaria de profesión y sus inicios laborales no estuvieron ligados al deporte, las demás provienen del mundo del deporte, bien como deportistas o como técnicas, y vieron como el deporte influía decisivamente en su desarrollo personal y laboral.
- Todas las entrevistadas coinciden prácticamente en que la decisión más importante que tomaron fue la de seguir estudiando y formándose. Compaginar la práctica deportiva con la formación es indispensable para el momento en el que se termina la vida deportiva de alto nivel, o para encaminar los pasos de los niveles inferiores a los puestos de toma de decisiones o dirección técnica o gestora.
- Destacan que para poder competir con los hombres la formación es indispensable, en un mundo complejo como es el deporte, con independencia de que se inicie con el trabajo voluntario, en una empresa o en instituciones locales o nacionales.
- Comentan lo importante que es contar con apoyos personales, institucionales o empresariales, sobre todo en el ámbito de la dirección técnico-deportiva.
- Saber aprovechar las oportunidades, la tenacidad y el conocimiento son factores de influencia positiva para lograr el acceso a la dirección deportiva.
- En algún caso se considera que el menor número de mujeres en puestos de

responsabilidad puede facilitar el acceso a las mujeres que están decididas a optar por la gestión deportiva, al existir menor competencia

- Se cita como factor negativo el hecho de que el deporte es un mundo muy masculino y puede ser incómodo para algunas mujeres; ellas comentan que están permanentemente rodeadas por mayoría de hombres en reuniones, comidas, puestos de trabajo, etc.
- En los deportes más nuevos resulta más fácil para las mujeres ocupar puestos de responsabilidad porque las estructuras tienen menos prejuicios en relación con la participación de mujeres y hombres.
- Es necesario visibilizar y apoyar a las mujeres que están ocupando puestos directivos porque son un referente y modelo para otras mujeres.
- Se plantea que todavía existen numerosas trabas para que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad en el deporte.
- Hay coincidencia en cuanto al valor de la discriminación positiva para avanzar hacia la igualdad. Ello no significa coger a malas profesionales sino dar una oportunidad real a mujeres muy válidas que por razones subjetivas o culturales nunca llegarían.
- Respecto de la existencia de un liderazgo femenino, hay acuerdo en que es diferente pero ello no significa que sea ni peor ni mejor. Es cuestión de aprovecharlo y combinarlo adecuadamente con el liderazgo masculino.
- No hay acuerdo respecto a si las mujeres ejercen entre si influencias negativas en relación con el ejercicio del poder y sobre si se ponen trabas entre ellas y se hacen la competencia más que con los hombres.
- En general se opina que el net working no funciona porque el volumen es mucho menor que el de los hombres y por tanto no puede cumplir su función. Si por ejemplo al presentarse a una ejecutiva de una Asamblea las mujeres sólo son el 20%, el 80% de hombres siempre superará el esfuerzo femenino.
- Son muy pocas las mujeres que se presentan a cargos por elección según las estadísticas, probablemente hay que tener algo de valentía para hacerlo, pero quizás

también es que las estructuras en sí mismas son muy cerradas y no animan al cambio.

- Es imprescindible generar motivación en las potenciales candidatas y aplicar la discriminación positiva siempre que sea necesaria.
- En cuanto a la posibilidad de que mujeres entrenen a hombres, en nuestro país todavía son casos excepcionales. Sin embargo, hay que potenciar la dirección técnica en el deporte como una profesión también propia de mujeres

Propuestas:

- Para cambiar la situación hay que educar desde el principio, en los colegios, en las familias y en los clubes.
- Formarse y seguir formándose es fundamental.
- Estar al día de las nuevas tecnologías para poder tener una mayor presencia en las redes sociales y deportivas...
- Tener visibilidad a través de los medios, de las instituciones y ser proactivas a favor del deporte femenino.
- La fuerza de voluntad, el empeño y esfuerzo personal, la ilusión, la pasión, la suerte o el saber aprovechar el momento o el ofrecimiento para conseguir iniciar una carrera son palabras clave entre los comentarios que las entrevistadas hicieron.
- Insistir con perseverancia en los entornos de influencia en los que las mujeres líderes se muevan.
- Apoyar desde las administraciones gubernamentales y deportivas el liderazgo de las mujeres en el ámbito internacional y nacional del deporte.

6. GRUPOS DE DISCUSIÓN.

Con el fin de analizar en profundidad los resultados del cuestionario se han realizado dos grupos de discusión. En cada uno de ellos se ha contado con 8/10 personas, mujeres y hombres, provenientes de los distintos sectores deportivos estudiados: COE, CSD, Federaciones Deportivas Nacionales, Deportistas Alta Competición y Profesionales del deporte; todas ellas con un alto nivel de especialización y experiencia en su ámbito.

Como base para el desarrollo del Grupo de Discusión se ha utilizado un guión, previamente elaborado, que recoge las Categorías de Análisis que se han tratado en la reunión. A continuación, a través de este guión, se exponen las aportaciones de las personas que han intervenido en los dos Grupos de Discusión.

Categorías de análisis.

- ***Situación actual de las mujeres en la gestión y dirección del sector deportivo.***

Cuestiones planteadas:

- ¿Situación similar a la de otros ámbitos laborales?
- ¿Está cambiando desde que hay más mujeres comprometidas con el deporte?
- ¿Es una situación con perspectiva de cambio o es difícil de cambiar?

Resumen de las respuestas obtenidas:

- La situación en el deporte es similar a la que se produce en otros ámbitos, pero agudizada por las características particulares de los diferentes niveles y tipos de deporte y que aumenta cuando se asciende en la escala de gestión.
 - El cambio es más aparente que real en cuanto a la participación de mujeres, aunque se observa un cierto nivel de progresión motivado por el interés de algunas exdeportistas.
 - No parece influir en la participación de mujeres en puestos directivos el hecho de que haya más mujeres practicantes. Se cita el caso del desequilibrio existente entre participantes femeninas y el número de oficiales que existe en el deporte escolar, universitario, federativo y olímpico.
- ***Causas de la situación que tienen las mujeres actualmente.***

Cuestiones planteadas:

- ¿Poco interés de las mujeres?
- ¿Escasa preparación para la gestión y dirección?

- ¿Las mujeres se sienten incómodas en puestos de dirección deportiva?
- ¿Tienen pocos contactos con el ámbito directivo del deporte?
- ¿Las mujeres capaces e interesadas tienen poca visibilidad?
- ¿Es necesario adoptar formas y comportamientos masculinos para destacar en el ámbito directivo del deporte?
- ¿Carecen del tiempo disponible para dedicarlo en el voluntariado que preside muchos de los puestos directivos del deporte?

Resumen de las respuestas obtenidas:

- La relación coste-beneficio en el ámbito de la dirección deportiva es poco atractiva para las mujeres, especialmente en el ámbito de la dirección técnica.
 - Las mujeres que ocupan puestos directivos en las Federaciones manifiestan que se sentirían más cómodas si hubiese más mujeres. En ocasiones se encuentran en solitario frente a un grupo de hombres.
 - El interés de las mujeres por participar en la dirección deportiva se ve mediatizado por las dificultades que tienen que salvar: disponibilidad de tiempo, recompensa económica y social, reconocimiento deportivo y social, experiencia en puestos de gestión menor visibilidad que los hombres.
 - Las mujeres que ocupan puestos directivos no consideran necesaria la adopción de comportamientos masculinos; más bien creen que las características diferentes que puedan tener las mujeres para la gestión son un plus positivo que debería ser utilizado en el ámbito deportivo.
- ***Barreras deportivas y sociales.***

Cuestiones planteadas:

- ¿Los deportistas masculinos toleran mal ser dirigidos por una mujer?
- ¿En qué deportes son rechazadas abiertamente?
- ¿El ámbito deportivo prefiere no contar con las mujeres?
- ¿Las mujeres que tienen puestos directivos están peor consideradas económica y deportivamente que los hombres?
- ¿Existe interés en el ámbito deportivo por promocionar a las mujeres a puestos de responsabilidad?
- ¿Es difícil para las mujeres conciliar su vida familiar y personal con la gestión y dirección deportiva?
- ¿Hay pocos referentes de mujeres que ocupen puestos de dirección en el deporte?

Resumen de las respuestas obtenidas:

- La peculiaridad de las estructuras deportivas no se considera favorable para que más mujeres participen en puestos de responsabilidad.
- El sistema de acceso a puestos directivos en las Federaciones Deportivas perjudica a las mujeres.
- La menor remuneración económica que, en general, tienen las mujeres en la dirección técnica del deporte es un elemento negativo en relación con su interés de participación.
- La carencia de programas de formación en gestión deportiva tampoco facilita que las mujeres se relacionen profesionalmente con los ámbitos directivos.
- Los organismos deportivos y las Federaciones tienen un carácter presidencialista poco favorable para que las mujeres se integren en sus estamentos directivos.
- La cultura directiva del deporte es básicamente masculina y las mujeres no entran en sus presupuestos de gestión y dirección técnica.
- Las Federaciones deportivas manifiestan muy poco interés en aumentar la participación de mujeres en sus estructuras de poder.
- El voluntariado que preside gran parte de la gestión del deporte no favorece el interés de las mujeres por participar en ella
- Se detecta un cierto nivel de endogamia en el ámbito de la dirección técnica del deporte, es decir sus estructuras son poco permeables a que entren personas diferentes a las que ya están y, como hay pocas mujeres, es muy difícil para ellas hacerse un hueco en los ámbitos de poder.
- Se evidencia que las barreras que tienen las mujeres para la dirección deportiva son diferentes para los puestos de gestión que para los puestos técnicos pero, en ambos casos, a las mujeres se les exige mayores niveles de competencia.
- Las Federaciones deportivas carecen de planes para promover a las mujeres a sus órganos de gestión.
- Las deportistas manifiestan el beneficio que suponen las ayudas a la maternidad por parte del Plan ADO y del CSD para poder conciliar su vida personal familiar con la dedicación al deporte.

▪ ***Expectativas de cambio.***

Cuestiones planteadas:

- ¿La situación actual es reversible a corto, medio o largo plazo?
- ¿El cambio dependerá de las propias mujeres, del sector deportivo o del contexto social?

- ¿El aumento de práctica deportiva femenina deberá exigir un aumento de mujeres en puestos directivos?
- ¿Considera probable a corto plazo el acceso de una mujer a la presidencia de los grandes organismos deportivos: COE, CSD, Federaciones nacionales e internacionales?
- ¿En qué Federaciones considera que es más probable una presidencia femenina y en cuáles habrá más dificultades?

Resumen de las respuestas obtenidas:

- Se detecta cierto interés y sensibilidad en las estructuras deportivas por generar un cambio, aunque en ocasiones es más aparente que real.
 - Se reconoce el esfuerzo del Consejo Superior de Deportes, a través de la Subdirección Mujer y Deporte, por generar políticas y estrategias para que las instituciones deportivas incluyan la perspectiva de género en sus planteamientos y estructuras: planes de igualdad, apoyo económico y organizativo, formación del personal técnico y directivo, etc.
 - No parece probable, a corto plazo, que los puestos de máximo poder deportivo puedan ser ocupados por mujeres. porque el peso de la tradición y la propia inercia funcional de las instituciones es una barrera difícil de romper. Sería necesario establecer políticas muy directas para que estas fueran efectivas.
 - Las Federaciones Deportivas de más reciente creación y los nuevos deportes son más permeables a la incorporación de mujeres en puestos de responsabilidad; este es el caso de Triatlón cuya Federación Internacional es presidida por una mujer que previamente había presidenta de la Federación Española.
 - Hay deportes que son muy resistentes a introducir cambios en sus estructuras, sobre todo los que tienen un marcado estereotipo masculino: fútbol, boxeo y ciclismo entre otros.
- **Estrategias de cambio.**
 - ¿Son efectivas en el ámbito deportivo las normativas legales de discriminación positiva establecidas a nivel español y europeo?
 - ¿Qué opinión merece el “sistema de cuotas” para el ámbito deportivo?
 - ¿Cuáles deberían ser las políticas de estímulo para las mujeres que quieran acceder a puestos de responsabilidad en el deporte?
 - ¿Es posible exigir al ámbito directivo del deporte que adopten la perspectiva de género en su gestión?

- ¿Son las estructuras deportivas actuales un obstáculo para el acceso de las mujeres a la dirección deportiva?

Resumen de las respuestas obtenidas:

- No existe unanimidad respecto de la bondad del “sistema de cuotas”, especialmente los hombres son más reacios. No obstante, se concluye que son una herramienta imprescindible para facilitar el acceso de las mujeres a la dirección, considerando las características peculiares del ámbito deportivo, y hasta tanto no se genere una conciencia y sensibilidad en el sector acerca de la equiparación y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Por el momento, no parece probable que las estructuras deportivas adopten la perspectiva de género de manera espontánea.
- Es necesario un mayor nivel de exigencia por parte de la Administración deportiva en relación con la aplicación de las políticas y directrices de ámbito general y, particularmente, sobre aquellas que se han establecido en el ámbito deportivo.
- Cuando hay mujeres en los ámbitos directivos del deporte, se observa un mayor interés por parte de otras mujeres por participar en tareas de gestión.
- Las estructuras deportivas, tal y como vienen funcionando actualmente, no favorecen el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad. El carácter voluntario de las funciones directivas, los horarios de trabajo y el ambiente federativo no ofrecen las mejores condiciones para que las mujeres se sientan motivadas.

7. CONCLUSIONES FINALES.

En este apartado se recogen las conclusiones extraídas del **Análisis de datos del Cuestionario**, los **Grupos de discusión** y las **Entrevistas personales**, cuyos resultados totales ya han sido expuestos en capítulos anteriores

Para una mejor comprensión y relación con los fines perseguidos por el presente Estudio, las conclusiones finales se han organizado en torno a los objetivos planteados en el apartado 2.

Objetivo 1. Descripción de las características que definen los puestos de trabajo de dirección y gestión de las organizaciones deportivas y su posible influencia en el acceso de las mujeres a dichos puestos.

- El primer dato a considerar es el mayor interés de las mujeres en contestar el cuestionario (**Mujeres 55,7%, Hombres 15%**). Estos datos hacen suponer que existe un bajo nivel de sensibilidad por parte de los hombres (directivos y gestores del deporte encuestados) en la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad.
- A su vez, segmentada la muestra por su ocupación actual: personal directivo, gestor, técnico y deportistas de alto nivel, resultan ser *los deportistas los menos interesados en contestar, en especial los hombres*, de tal manera que no resultan significativos ni representativos para el colectivo denominado deportistas de alto nivel.
- En cuanto a la edad de la muestra encuestada, aparecen diferencias por la variable sexo; así hay un porcentaje mayor de 60 años entre los hombres que entre las mujeres (**hombres 18%, mujeres 5,5%**). A su vez, es destacable el mayor *número de mujeres* que de hombres en el grupo de edad **de 25-40 años y una mayoría de hombres de más de 60 años**.
- La mayoría de la muestra encuestada, posee estudios universitarios, sin que haya una diferencia significativa por sexo, por lo que parece que *la falta de preparación en las mujeres es un tópico ya superado*. Sin embargo, *la función directiva en el deporte está desempeñada en su mayoría por hombres, 60,5%*.
- La mayoría de las personas encuestadas (**56%**) trabaja a *tiempo completo*, el resto en jornada de mañana o tarde y el **60%** lo hace de *forma presencial*.

- *La antigüedad en el puesto de trabajo está a favor de los hombres*, con una mayoría que llevan (**más de 16 años**), habiendo una *proporción bastante baja* de personas directivas entre (**8 y 16 años**) de antigüedad, que solo representan el (**7.1%**).
- Hay una proporción bastante alta de *trabajo voluntario* (**32%**), *siendo mayor la proporción entre el grupo “directivos”, sin diferencia por sexo*.
- Los tres grupos encuestados, directivos, técnicos, y administrativos coinciden en señalar que la *“Capacidad para trabajar en equipo”* y la *“Facilidad de comunicación”* son las competencias más deseables para desempeñar su función valorando así el estilo de liderazgo participativo y colaborativo.
- A las mujeres se les reconocen, según la muestra encuestada, competencias suficientes para desempeñar el *modelo de dirección colaborativo*, pero también destacan en algunas otras, como *la creatividad y la visión estratégica* en mayor proporción que los hombres. Evidentemente, el aprovechamiento de estas competencias podría influir en una mayor innovación en el estilo de dirección en el deporte.
- El acceso al ámbito de la dirección se produce en un porcentaje muy alto por el procedimiento *de libre designación* (**40,3 %**) y *por elección* (**28%**). A los otros puestos también se ha accedido principalmente *por libre designación*, excepto en el *grupo de profesionales relacionados con el deporte* (medicina, fisioterapia, abogacía, etc.), cuya vía primordial es *la oposición*.
- *El acceso por libre designación es favorable para los hombres*, aspecto que parece estar relacionado con el hecho de que el acercamiento a los ámbitos directivo y técnico se suele producir, *en la mayoría de los casos, a partir de la práctica de un deporte en la que el porcentaje siempre es mayor en los hombres*. Esta situación, si bien reporta ventajas sobre el conocimiento de los deportes y sus implicaciones, *puede también acabar produciendo un efecto endogámico que dificulta la innovación*
- En cuanto a los factores de influencia para acceder al puesto, destacan sobre todo *la formación y la experiencia* y, en el caso de las mujeres, parece que otros factores además de éste han sido utilizados con cierta frecuencia (*visibilidad en puestos anteriores, méritos deportivos, contactos personales*).

- En resumen, del estudio realizado se desprende que el perfil mayoritario de las personas que ocupan puestos *de* responsabilidad en el deporte es:

Hombre, de más de 40 años, con una antigüedad en el puesto de más de 16 años, con una proporción bastante alta de trabajo voluntario, sobre todo entre el grupo “directivos” y sin distinción de sexos. Su acceso al puesto de trabajo es mayoritariamente por libre designación y por elección, en mayor medida para los hombres que para las mujeres, que estarían más representadas en cargos por oposición, procedimiento más utilizado en el sector administrativo.

Objetivo 2. Análisis de las expectativas que las personas encuestadas tienen sobre la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad en el deporte.

- Tanto el *personal directivo como técnico y deportistas son conscientes del desequilibrio que hay en razón del sexo* y así lo manifiestan en un porcentaje que va del **68,5%**, al **53,7%**. En cambio, entre *el personal administrativo la percepción de desequilibrio entre los dos sexos es menor*, seguramente porque parte de estas personas han accedido a su puesto de trabajo por el procedimiento de oposición. Pero, *la percepción de desequilibrio es mayor entre las mujeres, sobre todo en el nivel directivo.*
- Sin embargo, el personal encuestado no demuestra esta misma sensibilidad para provocar un cambio, ya que una gran mayoría (**60%**) *dicen desconocer los mecanismos de promoción de las mujeres*
- La valoración del marco jurídico para la igualdad de oportunidades, es distinta según la variable sexo; una mayoría de las mujeres (**22,5%**) lo consideran *insuficiente*, frente al (**11,1%**) de los hombres. Pero, también, un porcentaje significativo considera que es *suficiente pero que no se aplica*. La valoración varía igualmente en relación con la edad y son las personas que están en el segmento de edad (**41-60**) años las más críticas con la situación actual, tanto hombres como mujeres.
- Ahondando en esta falta de sensibilidad hacia la igualdad de oportunidades, un porcentaje muy alto, (**56%**) *desconoce si en su organización existe una Comisión Mujer y Deporte*. Esta situación no se corresponde con el hecho de que, al menos,

45 de las 66 Federaciones deportivas dicen que cuentan con la Comisión Mujer y Deporte, según datos del Consejo Superior de Deportes.

- Así pues, no es extraño que una gran mayoría (**85%**), considere que *las medidas adoptadas para la igualdad de oportunidades, por parte de las entidades deportivas, no han resultado efectivas*. Esta valoración es más baja todavía en el grupo de mujeres encuestadas y se manifiesta también en las entrevistadas personalmente
- El *desinterés del sector federativo* por la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad *es señalado tanto por las mujeres encuestadas como por las entrevistadas personalmente y por las participantes en los grupos de discusión*
- Según se desprende de los datos obtenidos en el Estudio, parece que hay deportes que son *muy resistentes a introducir cambios* en sus estructuras, sobre todo, los que tienen un marcado *estereotipo masculino: fútbol, boxeo y ciclismo entre otros*. Sin embargo, *en los deportes más recientes y nuevos* resulta más fácil para las mujeres ocupar puestos de responsabilidad, porque *sus estructuras carecen de los “automatismos históricos”* y se orientan más a las *competencias individuales*, independientemente del sexo.
- Resumiendo, se puede decir que,:

Por el momento, a la vista de los resultados de este Estudio, *no parece probable que las estructuras deportivas adopten, espontáneamente, la perspectiva de género en sus cuadros directivos y técnicos.*

Objetivo 3. Detección y descripción de las dificultades que tienen las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad en el deporte y análisis de sus posibles fortalezas y debilidades

- Las personas encuestadas, tanto hombres como mujeres, sitúan principalmente las barreras para alcanzar la igualdad de oportunidades, en *las tradiciones y en los estereotipos de género*, es decir, en *la cultura* que se asimila de una forma inconsciente y se asume de una manera acrítica.
- La opinión de que *las mujeres tienen más dificultades que los hombres para acceder a los puestos directivos* es mayoritaria (**74,8%**). Lo piensan así, también,

las mujeres entrevistadas personalmente. Segmentada por sexo esta cuestión, *los hombres opinan afirmativamente en un (63%), con un resultado similar en los grupos de discusión.*

Esta percepción es importante tenerla en cuenta por la influencia que puede tener en la promoción de las mujeres, ya que alude a la “creencia de que si el órgano empleador piensa de antemano que va a tener dificultades en contratar a una mujer, no lo hará”.

- Sobre los condicionantes, una mayoría (**63,8%**), señala que *“la costumbre de no contar con las mujeres”* es el condicionante más importante; otros, señalan a la propia mujer como responsable de las limitaciones por *“sus obligaciones familiares”* (37,8%), o por sus *“bajas por maternidad”* (88%). Parece que la propia mujer fuera ella misma la responsable de estas situaciones, sin tener en cuenta la influencia del resto del tejido social.
- La percepción de las limitaciones de las mujeres por parte del colectivo masculino parecen influir en la percepción que las propias mujeres tienen de sí mismas y de lo que son capaces de hacer, por lo que algunos condicionamientos se constituyen en *“autobarreras”*, a veces difíciles de reconocer. Así, las mujeres consideran que su mayor limitación, además de *la falta de conciliación entre vida profesional y vida familiar y personal* (60%), es *también la falta de oportunidades y de apoyo* (57,4%), *el poco reconocimiento de sus éxitos* (31%) y *la dificultad para relacionarse en un ámbito mayoritariamente masculino*, (29%).
- En cuanto a la valoración de méritos para el acceso a los puestos de responsabilidad, las personas encuestadas *piensan que a las mujeres se les exige más* (52,9%) y sólo el (35,6%) *opina que la exigencia es la misma*. Se considera que *la situación de las mujeres empeora cuando ascienden en la escala profesional*, coincidiendo con lo que sucede a nivel general en el mundo del trabajo. También aquí la variable sexo establece diferencias, pues *lo piensan el (68%) de las mujeres frente al (36%) de los hombres*.
- En los grupos de discusión, la mayoría de *las mujeres piensan que el mundo del deporte es todavía “muy masculino”*; y no se aprecia el trabajo femenino o no se visibiliza. Además, señalan *factores de incomodidad* al tener que realizar su trabajo en *un entorno mayoritariamente masculino* (reuniones, comidas de trabajo, etc.)

- Se observa insatisfacción por el **poco interés que manifiestan las Federaciones en la promoción de las mujeres a los puestos directivos**, señalando **la endogamia masculina** como causa fundamental de la situación.
- Las estructuras deportivas, tal y como vienen funcionando actualmente, **no favorecen el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad**. El **carácter voluntario** de muchas funciones directivas, **los horarios de trabajo y el ambiente federativo** no ofrecen las mejores condiciones para que las mujeres se sientan motivadas.

En resumen muchas mujeres piensan que:

La relación **coste-beneficio** en el ámbito de la dirección deportiva y técnica, **no es atractiva para ellas** ya que, a una mayor exigencia, se añaden **menor reconocimiento social, menor recompensa económica y menor disponibilidad de tiempo**.

Sin embargo, tanto las mujeres entrevistadas como las participantes en los grupos de discusión, piensan que **la fuerza de voluntad, el empeño y el esfuerzo personal así como la ilusión y la confianza en si misma, son factores que facilitan el éxito**.

Esta última consideración apunta a un **cierto empoderamiento de las propias mujeres, que empiezan a creer en sus posibilidades personales**.

Objetivo 4. **Valoración de algunas políticas establecidas para la igualdad.**

- A pesar de las dificultades, las mujeres entrevistadas coinciden en que una mayor presencia de mujeres en los puestos de dirección, gestión y dirección técnica mejoraría su grado de bienestar laboral.
- También sostienen que este mayor número de mujeres, digamos en el “escaparate”, podría estimular la motivación de otras mujeres y romper la imagen de que el deporte es “una cosa de hombres”.
- En relación con el **establecimiento de cuotas** como medida de discriminación positiva, admitida en diversos organismos sociales y en algunos casos impuestas por ley, para facilitar el acceso de las mujeres a la función directiva, la población encuestada **no tiene una respuesta convincente, ya que un (41%) se manifiesta a favor, pero un (37,3) en contra**.

- *Se observa una diferencia significativa por sexo en cuanto al “sistema de cuotas”, así los hombres sólo apoyarían esta medida en un (28%), pero las mujeres estarían a favor en un (76%).* Es importante destacar que un porcentaje no despreciable *se abstienen de responder, un (23%) de mujeres y un (18,6) de hombres.* Parece que esta medida es también bastante polémica en el mundo del deporte. Los argumentos en pro y en contra son muy variados, desde los que la consideran necesaria para cambiar la situación, hasta los que la consideran radicalmente injusta. *En todo caso son más las mujeres que estarían a favor.*
- Esta indefinición se observa también en las mujeres entrevistadas y en los grupos de discusión. *Pero la opinión mayoritaria de las mujeres es que las cuotas son necesarias mientras no se consiga la equidad.*
- A tenor de las respuestas tan dispares que se han recogido. tanto por parte de la muestra encuestada, como de las entrevistas personales y de los grupos de discusión, se desprende que existe *poca información sobre el significado científico*, de las cuotas, sobre todo entre los hombres, basando sus respuestas en *tópicos o en meras ideologías políticas*, desconociendo el resultado alcanzado en otros ámbitos sociales y en colectivos tradicionalmente discriminados.
- Otra de las medidas de acción positiva sobre la que se ha consultado, es la implantación de un sistema para *facilitar la conciliación laboral y familiar.* En este sentido, es muy preocupante que una mayoría (65%) piense que acogerse a esta medida, *perjudica, de hecho, profesionalmente, a ambos sexos por igual, pero también lo piensan más las mujeres (95%), y un poco menos, los hombres (70%).* *Claramente se observa que los usos e inercias laborales son un obstáculo difícil de eliminar para conseguir la equidad.*

En general, sobre la valoración de las políticas establecidas para facilitar el acceso de las mujeres a puestos directivos en el deporte, se concluye:

Las medidas de discriminación positiva generan un cierto *malestar laboral*, porque *provocan reacciones negativas por parte de las empresas, compañeros, etc.* Su *manifestación es muy sutil y difícil de reconocer e implícitamente a quienes las disfrutan se les considera malos trabajadores.*

Objetivo 5. **Propuestas para el desarrollo de la igualdad de oportunidades y probabilidades de cambio**

En este apartado, se ha pretendido indagar sobre las medidas, que el personal encuestado, implementaría para favorecer el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades y los resultados han sido los siguientes:

- La mayoría, un (70%) piensa que, para facilitar la incorporación de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el deporte, debería *cambiar la cultura profesional de las instituciones y organismos deportivos*.
- Un (66%), opina que sería necesario *facilitar la conciliación laboral y familiar*.
- Un (57%), indica que una *mayor visibilidad de las mujeres en puestos directivos, favorecería la equidad*.
- Un (50%), cree que las mujeres deberían *recibir un mayor apoyo por parte de las instituciones*.
- Un 42%, considera necesario *impulsar planes de formación en gestión y dirección deportiva para las mujeres*.
- Respecto a *las probabilidades de cambio*, la mayoría se define como “*optimista a largo plazo*” (65%), *opinión que comparten tanto hombres como mujeres*. El “*máximo optimismo*” lo representa un (16%) *de hombres*, que argumentan que “*las mujeres se están promocionando mucho*”. En general son *más pesimistas las mujeres que los hombres, aunque el “pesimismo máximo”, sólo lo representan el 3% de las mujeres, que piensan que es inviable cualquier progreso en el sector deportivo*.
- Entre las mujeres entrevistadas y en los grupos de discusión, se valoran como una perspectiva positiva de cambio la medida adoptada por *el Consejo Superior de Deportes de crear la Subdirección Mujer y Deporte, con el objetivo de tomar iniciativas y coordinar las políticas de igualdad en el sector deportivo*.
- También se reconoce el esfuerzo *del Consejo Superior de Deportes en las ayudas a deportistas, como el mantenimiento de las beca ADO a las deportistas que se queden embarazadas o las ayudas a la maternidad y a la crianza para las deportistas de alto nivel*.

Como conclusión respecto al desarrollo de la igualdad de oportunidades y a las expectativas de cambio, las personas encuestadas consideran:

No hay mucho optimismo para lograr un cambio efectivo de manera rápida, pero *se señalan orientaciones para caminar hacia la posibilidad de lograr la equidad de género* en el ámbito directivo del deporte. De hecho ya *se están implementando algunas medidas que están teniendo éxito*.

Objetivo 6. Análisis de las necesidades que tienen las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad en el deporte.

- *Se han encontrado diferencias entre la percepción de las necesidades por parte de las mujeres ya instaladas en la dirección deportiva o que han desempeñado cargos importantes en el deporte y el resto de la muestra encuestada.*
- *Las mujeres que ocupan o han ocupado puestos directivos en el deporte no citan la necesidad de conciliar trabajo y familia, quizá porque ya lo han resuelto.* Para ellas, sí resulta fundamental *la formación que han adquirido al margen del propio deporte*; por ello, abogan *por la compatibilidad de la práctica deportiva de alto nivel y la formación académica y profesional*, ya que consideran que tendrá repercusiones sobre todo en la vida post-deportiva.
- Entre las personas encuestadas, es casi unánime *la necesidad de apoyos personales (mentoring), institucionales e, incluso, empresariales* para poder acceder a algún puesto de responsabilidad; *sobre todo, en cargos por elección en las Federaciones, pues al ser minoritarias en las Asambleas es muy difícil contar con los apoyos suficientes.*
- Se manifiesta la *necesidad de visibilizar el trabajo de las mujeres directivas y técnicas* por parte de los organismos deportivos y por la prensa deportiva, con el fin de que se *las considere generadoras de noticias* igual que sucede con sus colegas masculinos.
- Prácticamente todas las mujeres entrevistadas, coinciden en la *utilidad de implantar medidas de discriminación positiva* para avanzar en la igualdad. También hay acuerdo en que *no se interprete la normativa de una “manera perversa”*,

considerándolas, por ejemplo, mujeres “cuota” y, poniendo en entredicho su valía personal.

- Todas las personas encuestadas abogan por **la promoción del liderazgo femenino**, por parte de las empresas y organismos deportivos, que sirva **como modelo y motive a otras mujeres** a acceder a una carrera profesional en el ámbito directivo del deporte.
- Se considera imprescindible **la intervención en los niveles escolares y familiares, en los clubes deportivos y en la formación de docentes y técnicos para el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades.**

Como conclusión, se señala:

La necesidad de un mayor nivel de **exigencia por parte de la Administración Deportiva en relación con la aplicación de las políticas y directrices de Igualdad entre Mujeres y Hombres de ámbito general y, particularmente, sobre aquellas que se han establecido en el ámbito deportivo.**

8. PROPUESTA DE ACCIONES.

Las Conclusiones extraídas después de analizar y valorar los diferentes factores que condicionan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en el deporte han proporcionado amplia información acerca de las necesidades que todavía no se han resuelto para lograr la equidad entre mujeres y hombres en el ámbito de la dirección deportiva.

Por ello, el grupo de investigación ha considerado incluir en el presente Estudio algunas sugerencias sobre posibles acciones que sería conveniente implementar en las políticas y estrategias que la Administración deportiva ya viene desarrollando, con el fin de lograr cuanto antes la deseada igualdad de oportunidades en el sector deportivo.

La complejidad del hecho deportivo, el amplio espectro de influencias que concurren en el acceso a puestos directivos y la peculiaridad de las estructuras deportivas sugiere agrupar las propuestas en torno a varios ámbitos de influencia.

Sensibilización e información de las desigualdades.

- Aumentar la *sensibilidad hacia la equiparación de mujeres y hombres en el sector directivo del deporte (gestor y técnico)*:
 - Publicar desagregados por sexos todos los datos de la composición de equipos de gobierno y equipos técnicos de las instituciones y organismos deportivos (administraciones, federaciones, clubes...).
 - Publicar en la Web institucional los avances logrados cada año.
 - Incluir en las publicaciones deportivas información referente a las desigualdades entre mujeres y hombres en el ámbito directivo.
 - Programas y campañas de sensibilización y concienciación de las desigualdades en el ámbito de la gestión y dirección técnica del deporte.
 - Sensibilizar e informar a las deportistas sobre la importancia de que haya mujeres en los equipos directivos y técnicos, para una mayor comprensión de sus necesidades deportivas y personales.
 - Sensibilizar a las mujeres y a los hombres sobre el modelo androcéntrico que preside las relaciones personales y sociales en el deporte.

- Someter el régimen de subvenciones de las Federaciones al cumplimiento de la evaluación positiva de las políticas de igualdad en relación con los equipos directivos.
- Mejorar la *información* sobre las Leyes y normas tanto nacionales como internacionales *sobre el derecho a la equiparación de las mujeres en el sector directivo y técnico del deporte*.
 - Proporcionar regularmente a las instituciones y organismos deportivos las normativas nacionales e internacionales sobre igualdad aplicables en el sector deportivo.
 - Publicar en la Web del CSD las normativas aplicables en el deporte.
- Realizar *campañas de promoción en el ámbito de la equidad entre hombres y mujeres en el sector directivo del deporte*.
 - Premios a mujeres directivas y/o técnicas destacadas.
 - Publicación de biografías de mujeres directivas y/o técnicas (Boletín Mujer y Deporte).
 - Promover redes de comunicación entre mujeres directivas y/o técnicas.
 - Programas de información para deportistas de alto nivel y profesionales que pudieran estar interesadas en la gestión y dirección técnica del deporte.

Formación para gestionar y dirigir técnicamente el deporte.

- Proporcionar *formación a deportistas y /o mujeres interesadas* en el ámbito directivo del deporte.
 - Implementación de módulos formativos sobre equidad de género en la gestión deportiva.
 - Cursos para desarrollar actitudes y habilidades de liderazgo en las deportistas y en las mujeres interesadas en la dirección y gestión del deporte.
 - Cursos de formación en gestión y tecnificación deportiva para mujeres interesadas, incentivados con becas.

- Reuniones y encuentros a nivel nacional e internacional para dar a conocer las posibilidades profesionales del deporte en el ámbito directivo y técnico.
- Programa especial para formar a deportistas en el ámbito profesional del deporte.
- Generar *interés en el ámbito deportivo por la participación de mujeres* en puestos de directivos y técnicos.
 - Exigir el *equilibrio 60/40, entre los hombres y mujeres* en los puestos de responsabilidad.
 - Aplicar una *evaluación permanente sobre el cumplimiento de la equidad de género* en el ámbito gestor y técnico del deporte, con el fin de evaluar su efectividad.
 - Visibilizar a las instituciones y organismos que logren la equidad en sus estructuras de gobierno.
 - Programas de formación en las juntas directivas, equipos de gestión y personal administrativo y de entrenamiento.

Promover cambios en las estructuras deportivas,

- Exigir un *mayor nivel de profesionalización* en los puestos directivos.
 - Disminución del voluntariado.
 - Exigencia de formación y nivel profesional adecuado para cada puesto directivo o técnico.
 - Aumentar la contratación formal y disminuir la “libre designación”.
 - Priorizar el acceso por capacidad y méritos.
- Implantar *Planes de promoción de las mujeres* a los órganos de gestión y dirección técnica en organismos e instituciones deportivas.
- Difundir los *valores positivos de las mujeres para la gestión y dirección deportiva*: conocer los puntos fuertes del liderazgo femenino y considerarlos para el acceso a puestos de responsabilidad.
- **Apoyar institucionalmente a las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad** y visibilizar sus logros.

- ***Cambiar las políticas de acceso*** para los nuevos puestos, tanto en las juntas directivas como en el personal de entrenamiento.
 - Potenciar a las exdeportistas para que ocupen puestos de liderazgo en el deporte.
- Aplicar la ***discriminación positiva***, si es necesario, para facilitar la inclusión de mujeres en puestos de responsabilidad (cuotas, ayudas económicas adicionales, premios, etc.).
- Generar una ***cultura directiva inclusiva para las mujeres*** en las instituciones y organismos deportivos.

Mejorar las condiciones del entorno socio-familiar.

- ***Conocimiento y uso de políticas generales y estrategias*** para la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.
 - Crear apoyos sociales para las mujeres directivas que tengan cargas familiares.
 - Concienciar a las mujeres sobre la posibilidad de otra distribución de las obligaciones familiares.
 - Eliminar los sentimientos de culpabilidad autoimpuestos por algunas mujeres.
- ***Seguimiento de las medidas de conciliación laboral y familiar*** y denuncia de las personas interesadas cuando se vean perjudicadas profesionalmente por acogerse a las mismas.
- ***Exigencia formal de derechos*** establecidos por las normas y leyes sobre igualdad entre mujeres y hombres.
 - Apoyo institucional a las mujeres para exigencia de derechos de igualdad en el acceso a puestos directivos.

Referencias bibliográficas

- ¹ Carta Europea para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en la vida Local (2006). Se puede ver en: http://www.csd.gob.es/csd/e/estaticos/myd/carta_europ_web.pdf
- ² Informe del Parlamento Europeo sobre la *Estrategia de UE para la Igualdad entre Mujeres y Hombres después de 2015* (2015). Se puede ver en: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0163+0+DOC+XML+V0//ES#title1>
- ³ Informe del Parlamento Europeo 2015 sobre la Estrategia de la UE para la Igualdad entre Mujeres y Hombres después de 2015. Se puede ver en: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680590178>
- ⁴ COI. V Conferencia Mundial sobre Mujer y Deporte (2012) *Declaración de Los Ángeles*. Se puede ver en: <http://www.munideporte.com/imagenes/noticias/ficheros/03544593.pdf>
- ⁵ 6TH IWG WORLD CONFERENCE ON WOMEN AND SPORT..From Brighton to Helsinki (2014). Se puede ver en: <http://iwg-gti.org/wpiwg/wp-content/uploads/2014/11/From-Brighton-to-Helsinki-Women-and-Sport-Progress-Report-1994-2014.pdf>
- ⁶ BOE (2007). Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Se puede ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115>
- ⁷ COE (2006). *Mujeres en órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006* E puede ver en: <http://www.mujerydeporte.org/documentos/docs/ESTUDIO%20MUJERES%20EN%20LOS%20ORGANOS%20DE%20GOBIERNO%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20DEPORTIVAS%20ESPA%3%91OLAS%202002-2006.pdf>
- ⁸ Elaboración propia a partir de datos de acceso público del CSD, COE y Federaciones Deportivas. (2016).
- ⁹ CSD (2016). *Memoria Campeonatos de España Universitarios 2010*. Se puede ver en: http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-univ/memorias/DEPORTE_UNIVERSITARIO_2010.pdf
- ¹⁰ CSD (2016). *Memoria Deporte Escolar 2014*. Se puede ver en: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-escolar/memorias/MEMORIA-DEPORTE-ESCOLAR-2014.pdf>
- ¹¹ Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2014). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 014-2016*. Se puede ver en: <http://www.inmujer.gob.es/actualidad/PEIO/docs/PEIO2014-2016.pdf>
- ¹² Datos extraídos de las páginas públicas institucionales de cada uno de los organismos citados (octubre,

¹³ MECD (2016). *Anuario de Estadísticas deportivas 2016*. se puede ver en:

http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Graficos_Anuario_Estadisticas_Deportivas_2016.pdf

¹⁴ CSD (2015), *Memoria 2015. Licencias y clubes federados*. Se puede ver en:

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/LicenciasyClubes2015.pdf>

¹⁵ LEWIN, Kurt (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.

¹⁶ BOE (2007). Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Se puede ver en:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115>

ANEXO I

1. Tablas de resultados.

Tabla 6 .Distribución de las variables sexo, edad y estudios, datos absolutos.				
Sexo	Nivel de Estudios	Edad	Total	
Hombre	Medios	Entre 25 y 40 años	2	
		Entre 41 y 60 años	15	
		Mas de 60 años	6	
	Total Medios			23
	Profesionales deportivos	Entre 25 y 40 años	5	
		Entre 41 y 60 años	18	
		Mas de 60 años	4	
	Total Profesionales deportivos			27
	Superiores	Entre 25 y 40 años	27	
		Entre 41 y 60 años	77	
		Mas de 60 años	22	
		Menos de 25 años	1	
	Total Superiores			127
	Total Hombre			177
Mujer	Medios	Entre 25 y 40 años	5	
		Entre 41 y 60 años	20	
		Mas de 60 años	1	
		Menos de 25 años	1	
	Total Medios			27
	Profesionales deportivos	Entre 25 y 40 años	13	
		Entre 41 y 60 años	7	
		Mas de 60 años	2	
		Menos de 25 años	2	
	Total Profesionales deportivos			24
	Superiores	Entre 25 y 40 años	54	
		Entre 41 y 60 años	84	
		Mas de 60 años	8	
		Menos de 25 años	3	
Total Superiores			149	
Total Mujer			200	
Total general			377	

Tabla 10. Distribución tipo de Jornada, sexo y horas diarias			
Horario de trabajo	Sexo	Horas diarias	Total
Jornada completa	Hombre	Entre 2 y 4 horas	13
		Entre 4 y 6 horas	10
		Más de 6 horas	80
Total Hombre			103
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	10
		Entre 4 y 6 horas	11
		Más de 6 horas	87
Total Mujer			108
Total Jornada completa			211
Mañana	Hombre	Entre 2 y 4 horas	11
		Entre 4 y 6 horas	4
		Más de 6 horas	16
Total Hombre			31
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	6
		Entre 4 y 6 horas	12
		Más de 6 horas	22
Total Mujer			40
Total Mañana			71
Tarde	Hombre	Entre 2 y 4 horas	36
		Entre 4 y 6 horas	4
		Más de 6 horas	3
Total Hombre			43
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	37
		Entre 4 y 6 horas	13
		Más de 6 horas	2
Total Mujer			52
Total Tarde			95
Total general			377

Tabla 11. Distribución horaria, puestos de trabajo y variable sexo			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Horas diarias	Total
Administrativo	Hombre	Entre 2 y 4 horas	2
		Entre 4 y 6 horas	1
		Más de 6 horas	6
Total Hombre			9
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	4
		Entre 4 y 6 horas	3
		Más de 6 horas	16
Total Mujer			23
Total Administrativo			32
Deportista	Hombre	Entre 2 y 4 horas	1
	Total Hombre		1

Tabla 11. Distribución horaria, puestos de trabajo y variable sexo			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Horas diarias	Total
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	10
		Más de 6 horas	2
	Total Mujer		12
Total Deportista			13
Directivo	Hombre	Entre 2 y 4 horas	40
		Entre 4 y 6 horas	10
		Más de 6 horas	48
	Total Hombre		98
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	19
		Entre 4 y 6 horas	12
		Más de 6 horas	33
	Total Mujer		64
Total Directivo			162
Otro	Hombre	Entre 2 y 4 horas	1
		Más de 6 horas	6
	Total Hombre		7
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	8
		Entre 4 y 6 horas	5
		Más de 6 horas	15
	Total Mujer		28
Total Otro			35
Profesional relacionado con el deporte	Hombre	Entre 4 y 6 horas	1
		Más de 6 horas	21
	Total Hombre		22
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	2
		Entre 4 y 6 horas	4
		Más de 6 horas	26
	Total Mujer		32
Total Profesional relacionado con el deporte			54
Técnico	Hombre	Entre 2 y 4 horas	16
		Entre 4 y 6 horas	6
		Más de 6 horas	18
	Total Hombre		40
	Mujer	Entre 2 y 4 horas	10
		Entre 4 y 6 horas	12
		Más de 6 horas	19
	Total Mujer		41
Total Técnico			81
Total general			377

Tabla 12a. Distribución de la antigüedad por puestos de trabajo		
Puesto dentro de la organización deportiva.	Antigüedad en el puesto	Total
Administrativo	Entre 4 y 8 años	6
	Entre 8 y 16 años	12
	Más de 16 años	9
	Menos de 4 años	5
Total Administrativo		32
Deportista	Entre 4 y 8 años	1
	Entre 8 y 16 años	2
	Más de 16 años	5
	Menos de 4 años	5
Total Deportista		13
Directivo	Entre 4 y 8 años	42
	Entre 8 y 16 años	28
	Más de 16 años	42
	Menos de 4 años	50
Total Directivo		162
Otro	Entre 4 y 8 años	5
	Entre 8 y 16 años	8
	Más de 16 años	12
	Menos de 4 años	10
Total Otro		35
Profesional relacionado con el deporte	Entre 4 y 8 años	3
	Entre 8 y 16 años	14
	Más de 16 años	27
	Menos de 4 años	10
Total Profesional relacionado con el deporte		54
Técnico	Entre 4 y 8 años	15
	Entre 8 y 16 años	20
	Más de 16 años	32
	Menos de 4 años	14
Total Técnico		81
Total general		377

Tabla 12 b. Distribución de antigüedad por puestos de trabajo y sexo.			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Antigüedad en el puesto	Total
Administrativo	Hombre	Entre 4 y 8 años	2
		Entre 8 y 16 años	2
		Más de 16 años	3
		Menos de 4 años	2
	Total Hombre		9
	Mujer	Entre 4 y 8 años	4
		Entre 8 y 16 años	10
		Más de 16 años	6
Menos de 4 años		3	
Total Mujer		23	

Tabla 12 b. Distribución de antigüedad por puestos de trabajo y sexo.			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Antigüedad en el puesto	Total
Total Administrativo			32
Deportista	Hombre	Menos de 4 años	1
	Total Hombre		1
	Mujer	Entre 4 y 8 años	1
		Entre 8 y 16 años	2
		Más de 16 años	5
		Menos de 4 años	4
	Total Mujer		12
Total Deportista			13
Directivo	Hombre	Entre 4 y 8 años	26
		Entre 8 y 16 años	17
		Más de 16 años	29
		Menos de 4 años	26
	Total Hombre		98
	Mujer	Entre 4 y 8 años	16
		Entre 8 y 16 años	11
		Más de 16 años	13
		Menos de 4 años	24
	Total Mujer		64
Total Directivo			162
Otro	Hombre	Entre 8 y 16 años	1
		Más de 16 años	2
		Menos de 4 años	4
	Total Hombre		7
	Mujer	Entre 4 y 8 años	5
		Entre 8 y 16 años	7
		Más de 16 años	10
		Menos de 4 años	6
	Total Mujer		28
Total Otro			35
Profesional relacionado con el deporte	Hombre	Entre 4 y 8 años	2
		Entre 8 y 16 años	4
		Más de 16 años	16
	Total Hombre		22
	Mujer	Entre 4 y 8 años	1
		Entre 8 y 16 años	10
		Más de 16 años	11
		Menos de 4 años	10
	Total Mujer		32
Total Profesional relacionado con el deporte			54
Técnico	Hombre	Entre 4 y 8 años	11
		Entre 8 y 16 años	3
		Más de 16 años	19
		Menos de 4 años	7
	Total Hombre		40

Tabla 12 b. Distribución de antigüedad por puestos de trabajo y sexo.			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Antigüedad en el puesto	Total
	Mujer	Entre 4 y 8 años	4
		Entre 8 y 16 años	17
		Más de 16 años	13
		Menos de 4 años	7
	Total Mujer		41
Total Técnico			81
Total general			377

Tabla 13. Distribución de los puestos de trabajo, remuneración económica y sexo.			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Condiciones del puesto	Total
Administrativo	Hombre	Remunerado	7
		Voluntario	2
	Total Hombre		9
	Mujer	Remunerado	21
		Voluntario	2
	Total Mujer		23
Total Administrativo			32
Deportista	Hombre	Remunerado	1
	Total Hombre		1
	Mujer	Remunerado	3
		Voluntario	9
	Total Mujer		12
Total Deportista			13
Directivo	Hombre	Remunerado	45
		Voluntario	53
	Total Hombre		98
	Mujer	Remunerado	36
		Voluntario	28
	Total Mujer		64
Total Directivo			162
Otro	Hombre	Remunerado	7
	Total Hombre		7
	Mujer	Remunerado	21
		Voluntario	7
	Total Mujer		28
Total Otro			35
Profesional relacionado con el deporte	Hombre	Remunerado	22
	Total Hombre		22
	Mujer	Remunerado	27
		Voluntario	5
	Total Mujer		32
Total Profesional relacionado con el deporte			54
Técnico	Hombre	Remunerado	32

Tabla 13. Distribución de los puestos de trabajo, remuneración económica y sexo.

Puesto dentro de la organización deportiva.	Sexo	Condiciones del puesto	Total
		Voluntario	8
	Total Hombre		40
	Mujer	Remunerado	33
		Voluntario	8
	Total Mujer		41
Total Técnico			81
Total general			377

Tabla 14. Distribución de los puestos, condiciones económicas y horas de dedicación.

Puesto dentro de la organización deportiva.	Condiciones del puesto	Horas diarias	Total
Administrativo	Remunerado	Entre 2 y 4 horas	3
		Entre 4 y 6 horas	3
		Más de 6 horas	22
	Total Remunerado		28
	Voluntario	Entre 2 y 4 horas	3
		Entre 4 y 6 horas	1
Total Voluntario		4	
Total Administrativo			32
Deportista	Remunerado	Entre 2 y 4 horas	3
		Más de 6 horas	1
		Total Remunerado	4
	Voluntario	Entre 2 y 4 horas	8
		Más de 6 horas	1
		Total Voluntario	9
Total Deportista			13
Directivo	Remunerado	Entre 2 y 4 horas	4
		Entre 4 y 6 horas	8
		Más de 6 horas	69
	Total Remunerado		81
	Voluntario	Entre 2 y 4 horas	55
		Entre 4 y 6 horas	14
Más de 6 horas		12	
Total Voluntario		81	
Total Directivo			162
Otro	Remunerado	Entre 2 y 4 horas	3
		Entre 4 y 6 horas	4
		Más de 6 horas	21
	Total Remunerado		28
	Voluntario	Entre 2 y 4 horas	6
		Entre 4 y 6 horas	1
Total Voluntario		7	
Total Otro			35
Profesional relacionado con el deporte	Remunerado	Entre 4 y 6 horas	4
		Más de 6 horas	45

Tabla 14. Distribución de los puestos, condiciones económicas y horas de dedicación.			
Puesto dentro de la organización deportiva.	Condiciones del puesto	Horas diarias	Total
	Total Remunerado		49
	Voluntario	Entre 2 y 4 horas	2
		Entre 4 y 6 horas	1
		Más de 6 horas	2
	Total Voluntario		5
Total Profesional relacionado con el deporte			54
Técnico	Remunerado	Entre 2 y 4 horas	12
		Entre 4 y 6 horas	16
		Más de 6 horas	37
	Total Remunerado		65
	Voluntario	Entre 2 y 4 horas	14
		Entre 4 y 6 horas	2
	Total Voluntario		16
Total Técnico			81
Total general			377

Tabla 16. Distribución de puestos y su vinculación con el deporte.		
Puesto dentro de la organización deportiva.	Vinculación con el deporte	Total
Administrativo	Es actualmente deportista de alta competición/profesional	1
	Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva	20
	Espectador deportivo	5
	Ha sido deportista de alta competición/profesional	4
	No practicante, no relacionado con el deporte	2
Total Administrativo		32
Deportista	Es actualmente deportista de alta competición/profesional	5
	Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva	6
	Ha sido deportista de alta competición/profesional	2
Total Deportista		13
Directivo	Es actualmente deportista de alta competición/profesional	11
	Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva	100
	Espectador deportivo	9
	Ha sido deportista de alta competición/profesional	39
	No practicante, no relacionado con el deporte	3
Total Directivo		162
Otro	Es actualmente deportista de alta competición/profesional	1
	Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva	23
	Espectador deportivo	1
	Ha sido deportista de alta competición/profesional	9
	No practicante, no relacionado con el deporte	1
Total Otro		35
Profesional relacionado con el deporte	Es actualmente deportista de alta competición/profesional	3
	Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva	34
	Espectador deportivo	1
	Ha sido deportista de alta competición/profesional	16

Tabla 16. Distribución de puestos y su vinculación con el deporte.		
Puesto dentro de la organización deportiva.	Vinculación con el deporte	Total
Total Profesional relacionado con el deporte		54
Técnico	Es actualmente deportista de alta competición/profesional	9
	Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva	42
	Ha sido deportista de alta competición/profesional	30
Total Técnico		81
Total general		377

Tabla 17 Distribución de los procedimientos de acceso a los puestos de trabajo.		
Puesto dentro en la organización deportiva.	Procedimiento acceso a puesto actual	Total
Administrativo	Elección	9
	Libre designación	16
	Oposición	5
	Otro	2
Total Administrativo		32
Deportista	Elección	7
	Libre designación	5
	Oposición	1
Total Deportista		13
Directivo	Elección	60
	Libre designación	70
	Oposición	18
	Otro	14
Total Directivo		162
Otro	Elección	7
	Libre designación	6
	Oposición	18
	Otro	4
Total Otro		35
Profesional relacionado con el deporte	Elección	7
	Libre designación	15
	Oposición	30
	Otro	2
Total Profesional relacionado con el deporte		54
Técnico	Elección	16
	Libre designación	40
	Oposición	18
	Otro	7
Total Técnico		81
Total general		377

Tabla 28 Establecimiento de cuotas por sexo y edad				
Establecimiento de un sistema de cuotas para el acceso a puestos directivos y técnicos.	Sexo	Edad	Total	
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	13	
		Entre 41 y 60 años	58	
		Mas de 60 años	21	
		Menos de 25 años	1	
	Total Hombre		93	
	Mujer	Entre 25 y 40 años	12	
		Entre 41 y 60 años	32	
		Mas de 60 años	2	
		Menos de 25 años	1	
	Total Mujer		47	
	Total NO		140	
	NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	7
			Entre 41 y 60 años	23
Mas de 60 años			3	
Total Hombre			33	
Mujer		Entre 25 y 40 años	23	
		Entre 41 y 60 años	19	
		Mas de 60 años	3	
		Menos de 25 años	2	
Total Mujer			47	
Total NS/NC			80	
SI		Hombre	Entre 25 y 40 años	14
			Entre 41 y 60 años	29
			Mas de 60 años	8
	Total Hombre		51	
	Mujer	Entre 25 y 40 años	37	
		Entre 41 y 60 años	60	
		Mas de 60 años	6	
		Menos de 25 años	3	
	Total Mujer		106	
	Total SI		157	
	Total general		377	

Tabla 29. Méritos para acceder a puestos directivos y técnicos por sexo y edad.				
Méritos para acceder a puestos directivos y técnicos	Sexo	Edad	Total	
Igual para hombres y mujeres	Hombre	Entre 25 y 40 años	13	
		Entre 41 y 60 años	66	
		Mas de 60 años	23	
		Total Hombre	102	
	Mujer	Entre 25 y 40 años	12	
		Entre 41 y 60 años	19	
		Mas de 60 años	2	
		Menos de 25 años	2	

Tabla 29. Méritos para acceder a puestos directivos y técnicos por sexo y edad.			
Méritos para acceder a puestos directivos y técnicos	Sexo	Edad	Total
	Total Mujer		35
Total Igual para hombres y mujeres			137
Mayor para las mujeres.	Hombre	Entre 25 y 40 años	18
		Entre 41 y 60 años	37
		Mas de 60 años	8
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		64
	Mujer	Entre 25 y 40 años	53
		Entre 41 y 60 años	76
		Mas de 60 años	6
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		136
Total Mayor para las mujeres.			200
Menor para las mujeres	Hombre	Entre 25 y 40 años	3
		Entre 41 y 60 años	7
		Mas de 60 años	1
	Total hombres		11
	Mujer	Entre 25 y 40 años	7
		Entre 41 y 60 años	16
		Mas de 60 años	3
		Menos de 25 años	3
	Total Mujer		29
Total Menor para las mujeres			40
Total general			377

Tabla 30 Perjuicios de la Conciliación laboral por sexo y edad.			
Medidas de conciliación laboral perjudica la promoción profesional.	Sexo	Edad	Total
A ambos por igual	Hombre	Entre 25 y 40 años	23
		Entre 41 y 60 años	77
		Mas de 60 años	24
	Total Hombre		124
	Mujer	Entre 25 y 40 años	30
		Entre 41 y 60 años	49
		Mas de 60 años	3
		Menos de 25 años	3
	Total Mujer		85
Total A ambos por igual			209
No a las mujeres	Hombre	Entre 41 y 60 años	1
	Total Hombre		1
	Mujer	Entre 25 y 40 años	2
	Total Mujer		2
Total No a las mujeres			3
No a los hombres	Hombre	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	1

Tabla 30 Perjuicios de la Conciliación laboral por sexo y edad.			
Medidas de conciliación laboral perjudica la promoción profesional.	Sexo	Edad	Total
	Total Hombre		3
	Mujer	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	2
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		5
Total No a los hombres			8
Si a las mujeres	Hombre	Entre 25 y 40 años	9
		Entre 41 y 60 años	29
		Mas de 60 años	8
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		47
	Mujer	Entre 25 y 40 años	38
		Entre 41 y 60 años	60
		Mas de 60 años	8
		Menos de 25 años	2
	Total Mujer		108
Total Si a las mujeres			155
Si a los hombres	Hombre	Entre 41 y 60 años	2
	Total Hombre		2
Total Si a los hombres			2
Total general			377

Tabla 31 Prioridad de contar con mujeres en puestos directivos			
Prioridad de contar con mujeres en puestos directivos de su institución	Sexo	Edad	Total
Indiferente	Hombre	Entre 25 y 40 años	15
		Entre 41 y 60 años	53
		Mas de 60 años	8
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		77
	Mujer	Entre 25 y 40 años	16
		Entre 41 y 60 años	15
		Mas de 60 años	2
		Menos de 25 años	2
	Total Mujer		35
Total Indiferente			112
No prioritario	Hombre	Entre 25 y 40 años	1
		Entre 41 y 60 años	7
		Mas de 60 años	3
	Total Hombre		11
	Mujer	Entre 25 y 40 años	6
		Entre 41 y 60 años	7
	Total Mujer		13
Total No prioritario			24

Tabla 31 Prioridad de contar con mujeres en puestos directivos			
Prioridad de contar con mujeres en puestos directivos de su institución	Sexo	Edad	Total
Prioritario	Hombre	Entre 25 y 40 años	18
		Entre 41 y 60 años	50
		Mas de 60 años	21
	Total Hombre		89
	Mujer	Entre 25 y 40 años	50
		Entre 41 y 60 años	89
		Mas de 60 años	9
		Menos de 25 años	4
		Total Mujer	
Total Prioritario		241	
Total general		377	

Tabla 32. Mujeres en puestos directivos y mayor práctica deportiva por sexo y edad.			
Mayor presencia de mujeres en puestos directivos aumentaría la práctica deportiva de las mujeres.	Sexo	Edad	Total
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	6
		Entre 41 y 60 años	29
		Mas de 60 años	8
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		44
	Mujer	Entre 25 y 40 años	8
		Entre 41 y 60 años	15
		Mas de 60 años	1
		Menos de 25 años	1
Total Mujer			25
Total NO		69	
NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	4
		Entre 41 y 60 años	9
		Mas de 60 años	1
	Total Hombre		14
	Mujer	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	2
Total Mujer		4	
Total NS/NC		18	
SI	Hombre	Entre 25 y 40 años	14
		Entre 41 y 60 años	30
		Mas de 60 años	11
		Total Hombre	
	Mujer	Entre 25 y 40 años	38
		Entre 41 y 60 años	52
		Mas de 60 años	9
		Menos de 25 años	4
Total Mujer		103	
Total SI		158	
Tal vez	Hombre	Entre 25 y 40 años	10

Tabla 32. Mujeres en puestos directivos y mayor práctica deportiva por sexo y edad.			
Mayor presencia de mujeres en puestos directivos aumentaría la práctica deportiva de las mujeres.	Sexo	Edad	Total
		Entre 41 y 60 años	42
		Mas de 60 años	12
	Total Hombre		64
	Mujer	Entre 25 y 40 años	24
		Entre 41 y 60 años	42
		Mas de 60 años	1
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		68
Total Tal vez			132
Total general			377

Tabla 33. Mayor presencia mujeres en puestos técnicos y aumento de práctica por sexo y edad.			
Mayor presencia de mujeres en puestos técnicos aumento de práctica de las mujeres.	Sexo	Edad	Total
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	3
		Entre 41 y 60 años	25
		Mas de 60 años	6
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		35
	Mujer	Entre 25 y 40 años	10
		Entre 41 y 60 años	13
	Total Mujer		23
Total NO			58
NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	11
	Total Hombre		13
	Mujer	Entre 25 y 40 años	1
		Entre 41 y 60 años	2
	Total Mujer		3
Total NS/NC			16
SI	Hombre	Entre 25 y 40 años	20
		Entre 41 y 60 años	34
		Mas de 60 años	13
	Total Hombre		67
	Mujer	Entre 25 y 40 años	45
		Entre 41 y 60 años	61
		Mas de 60 años	9
		Menos de 25 años	5
	Total Mujer		120
Total SI			187
Tal vez	Hombre	Entre 25 y 40 años	9
		Entre 41 y 60 años	40
		Mas de 60 años	13
	Total Hombre		62
	Mujer	Entre 25 y 40 años	16

Tabla 33. Mayor presencia mujeres en puestos técnicos y aumento de práctica por sexo y edad.			
Mayor presencia de mujeres en puestos técnicos aumento de práctica de las mujeres.	Sexo	Edad	Total
		Entre 41 y 60 años	35
		Mas de 60 años	2
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		54
Total Tal vez			116
Total general			377

Tabla 34. Relación licencias femeninas y número de mujeres puestos directivos por sexo y edad.			
Relación mayoría de licencias femeninas mayor número de mujeres que de hombres en sus órganos de gobierno.	Sexo	Edad	Total
Es indiferente	Hombre	Entre 25 y 40 años	23
		Entre 41 y 60 años	76
		Mas de 60 años	19
		Menos de 25 años	1
		Total Hombre	119
	Mujer	Entre 25 y 40 años	42
		Entre 41 y 60 años	56
		Mas de 60 años	7
		Menos de 25 años	5
		Total Mujer	110
Total Es indiferente			229
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	5
		Entre 41 y 60 años	19
		Mas de 60 años	10
		Total Hombre	34
	Mujer	Entre 25 y 40 años	18
		Entre 41 y 60 años	32
		Mas de 60 años	2
		Total Mujer	52
Total NO			86
NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	1
	Total Hombre		1
	Mujer	Entre 25 y 40 años	1
		Entre 41 y 60 años	3
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		5
	Total NS/NC		
SI	Hombre	Entre 25 y 40 años	5
		Entre 41 y 60 años	15
		Mas de 60 años	3
	Total Hombre		23
	Mujer	Entre 25 y 40 años	11
		Entre 41 y 60 años	20
Mas de 60 años		2	

Tabla 34. Relación licencias femeninas y número de mujeres puestos directivos por sexo y edad.			
Relación mayoría de licencias femeninas mayor número de mujeres que de hombres en sus órganos de gobierno.	Sexo	Edad	Total
	Total Mujer		33
Total SI			56
Total general			377

Tabla 35. Relación licencias masculinas y número de hombres puestos directivos por sexo y edad.			
Mayoría de licencias masculinas mayor número de hombres que de mujeres en sus órganos de gobierno.	Sexo	Edad	Total
Es indiferente	Hombre	Entre 25 y 40 años	23
		Entre 41 y 60 años	74
		Mas de 60 años	18
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		116
	Mujer	Entre 25 y 40 años	41
		Entre 41 y 60 años	56
		Mas de 60 años	5
		Menos de 25 años	4
	Total Mujer		106
Total Es indiferente			222
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	7
		Entre 41 y 60 años	29
		Mas de 60 años	13
	Total Hombre		49
	Mujer	Entre 25 y 40 años	27
		Entre 41 y 60 años	45
		Mas de 60 años	4
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		77
Total NO			126
NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	1
		Entre 41 y 60 años	1
	Total Hombre		2
	Mujer	Entre 41 y 60 años	2
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		3
Total NS/NC			5
SI	Hombre	Entre 25 y 40 años	3
		Entre 41 y 60 años	6
		Mas de 60 años	1
	Total Hombre		10
	Mujer	Entre 25 y 40 años	4
		Entre 41 y 60 años	8
		Mas de 60 años	2
	Total Mujer		14
Total SI			24
Total general			377

Tabla 36. Deporte practicado por hombres dirigido técnicamente por una mujer por sexo y edad.				
Deporte practicado mayoritariamente por hombres dirigido técnicamente por una mujer.	Sexo	Edad	Total	
Es indiferente	Hombre	Entre 25 y 40 años	19	
		Entre 41 y 60 años	77	
		Mas de 60 años	21	
		Menos de 25 años	1	
		Total Hombre	118	
	Mujer	Entre 25 y 40 años	39	
		Entre 41 y 60 años	68	
		Mas de 60 años	5	
		Menos de 25 años	4	
		Total Mujer	116	
Total Es indiferente			234	
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	1	
		Entre 41 y 60 años	3	
		Mas de 60 años	2	
		Total Hombre	6	
		Mujer	Entre 25 y 40 años	3
Entre 41 y 60 años	3			
Mas de 60 años	2			
Total Mujer	8			
Total NO			14	
NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	2	
		Entre 41 y 60 años	1	
		Total Hombre	3	
Total NS/NC			3	
SI	Hombre	Entre 25 y 40 años	12	
		Entre 41 y 60 años	29	
		Mas de 60 años	9	
		Total Hombre	50	
		Mujer	Entre 25 y 40 años	30
			Entre 41 y 60 años	40
			Mas de 60 años	4
Menos de 25 años	2			
Total Mujer	76			
Total SI			126	
Total general			377	

Tabla 37. Deporte practicado por mujeres dirigido técnicamente por un hombre por sexo y edad.			
Deporte practicado mayoritariamente por mujeres sea dirigido técnicamente por un hombre.	Sexo	Edad	Total
Es indiferente	Hombre	Entre 25 y 40 años	19
		Entre 41 y 60 años	77
		Mas de 60 años	23
		Menos de 25 años	1
		Total Hombre	120

Tabla 37. Deporte practicado por mujeres dirigido técnicamente por un hombre por sexo y edad.			
Deporte practicado mayoritariamente por mujeres sea dirigido técnicamente por un hombre.	Sexo	Edad	Total
	Mujer	Entre 25 y 40 años	40
		Entre 41 y 60 años	66
		Mas de 60 años	6
		Menos de 25 años	4
	Total Mujer		116
Total Es indiferente			236
NO	Hombre	Entre 25 y 40 años	1
		Entre 41 y 60 años	5
		Mas de 60 años	3
	Total Hombre		9
	Mujer	Entre 25 y 40 años	5
		Entre 41 y 60 años	10
		Mas de 60 años	2
	Total Mujer		17
Total NO			26
NS/NC	Hombre	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	1
	Total Hombre		3
	Mujer	Entre 41 y 60 años	1
	Total Mujer		1
Total NS/NC			4
SI	Hombre	Entre 25 y 40 años	12
		Entre 41 y 60 años	27
		Mas de 60 años	6
	Total Hombre		45
	Mujer	Entre 25 y 40 años	27
		Entre 41 y 60 años	34
		Mas de 60 años	3
		Menos de 25 años	2
	Total Mujer		66
Total SI			111
Total general			377

Tabla 39. Expectativas logro equidad por sexo y edad.			
Expectativas sobre el logro de la equidad entre hombres y mujeres en el sector de la gestión y dirección técnica del deporte.	Sexo	Edad	Total
Muy optimista porque las mujeres se están promocionando mucho	Hombre	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	30
		Mas de 60 años	9
	Total Hombre		41
	Mujer	Entre 25 y 40 años	3
		Entre 41 y 60 años	13
		Mas de 60 años	1

Tabla 39. Expectativas logro equidad por sexo y edad.

Expectativas sobre el logro de la equidad entre hombres y mujeres en el sector de la gestión y dirección técnica del deporte.	Sexo	Edad	Total
		Menos de 25 años	2
	Total Mujer		19
Total Muy optimista porque las mujeres se están promocionando mucho			60
Optimista a largo plazo	Hombre	Entre 25 y 40 años	30
		Entre 41 y 60 años	69
		Mas de 60 años	17
		Menos de 25 años	1
	Total Hombre		117
	Mujer	Entre 25 y 40 años	48
		Entre 41 y 60 años	70
		Mas de 60 años	6
		Menos de 25 años	3
	Total Mujer		127
Total Optimista a largo plazo			244
Pesimista, hay demasiados condicionantes.	Mujer	Entre 25 y 40 años	4
		Entre 41 y 60 años	8
		Mas de 60 años	1
	Total Mujer		13
Total Pesimista, hay demasiados condicionantes.			13
Poco optimista	Hombre	Entre 25 y 40 años	2
		Entre 41 y 60 años	11
		Mas de 60 años	6
	Total Hombre		19
	Mujer	Entre 25 y 40 años	17
		Entre 41 y 60 años	20
		Mas de 60 años	3
		Menos de 25 años	1
	Total Mujer		41
Total Poco optimista			60
Total general			377

ANEXO 2

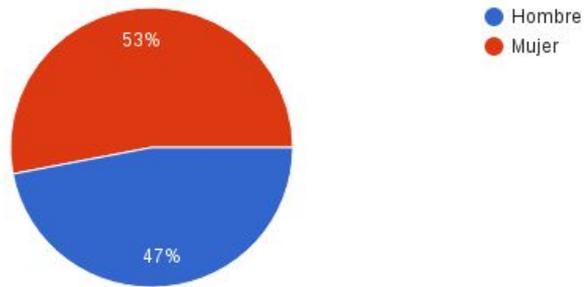
2. Graficos.

379 respuestas

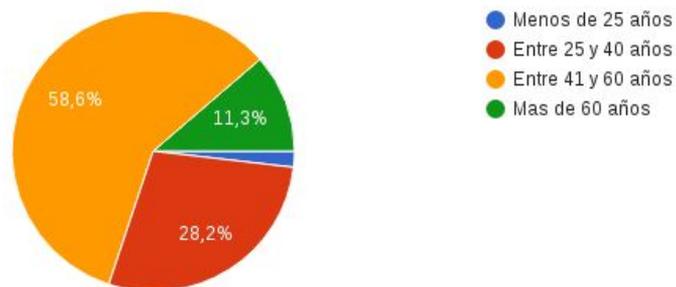
RESUMEN INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

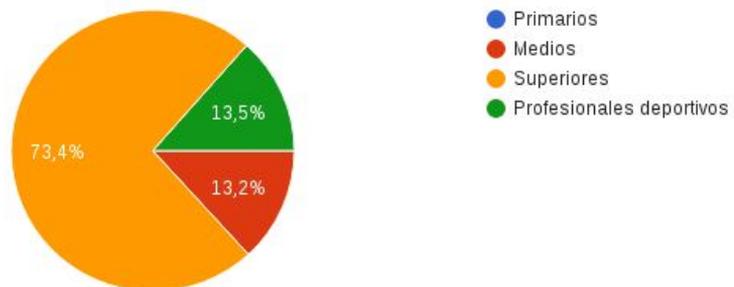
Sexo (379 respuestas)



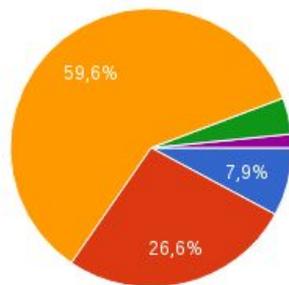
Edad (379 respuestas)



Nivel de Estudios (379 respuestas)

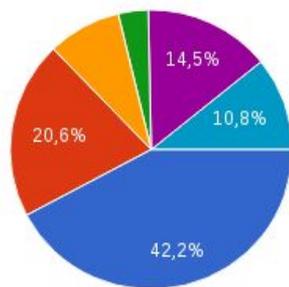


Vinculación con el deporte (379 respuestas)



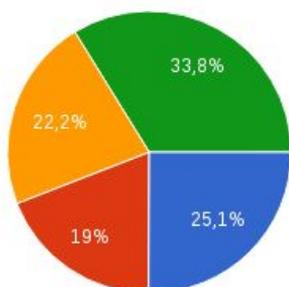
- Es actualmente deportista de alta competición/profesional
- Ha sido deportista de alta competición/profesional
- Es o ha sido practicante de actividad físico-deportiva
- Espectador deportivo
- No practicante, no relacionado con el deporte

Puesto que ocupa dentro de la organización deportiva. (379 respuestas)



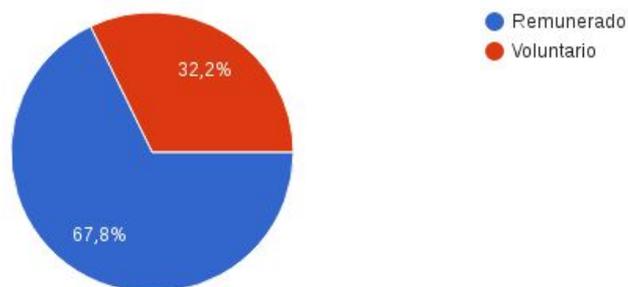
- Directivo
- Técnico
- Administrativo
- Deportista
- Profesional relacionado con el deporte
- Otro

Antigüedad en el puesto (379 respuestas)

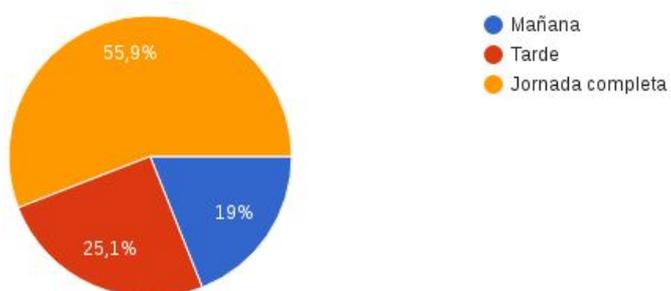


- Menos de 4 años
- Entre 4 y 8 años
- Entre 8 y 16 años
- Más de 16 años

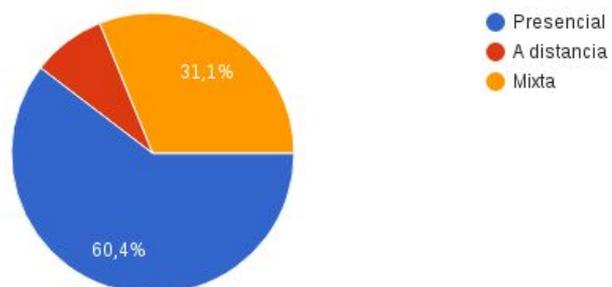
Condiciones del puesto (379 respuestas)



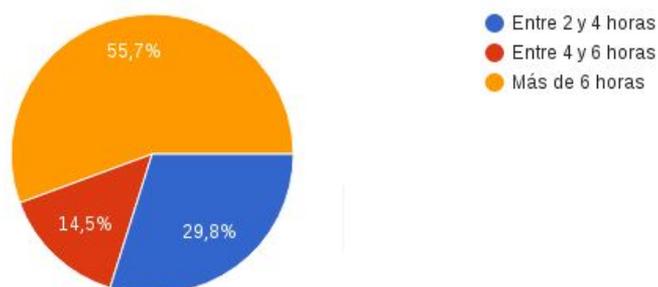
¿En qué horario realiza su trabajo? (379 respuestas)



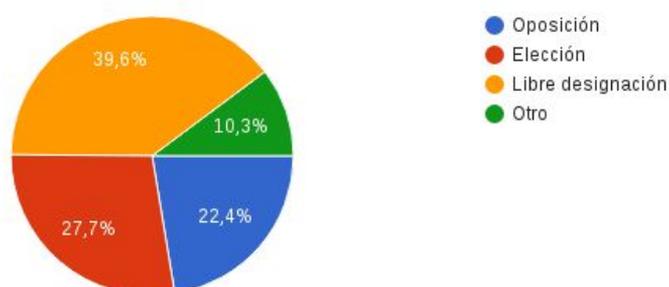
¿De qué forma realiza el trabajo? (379 respuestas)



¿Cuántas horas dedica al día? (379 respuestas)

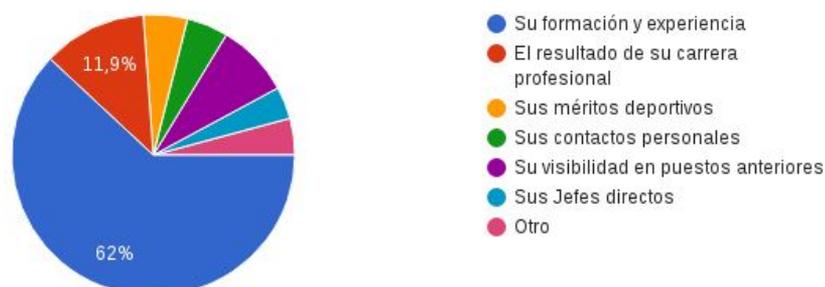


¿Cuál ha sido el procedimiento para acceder a su puesto actual? (379 respuestas)



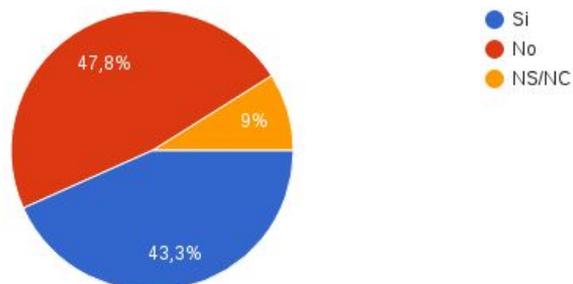
En su opinión qué factores han influido más para su acceso al puesto que ocupa actualmente.

(379 respuestas)

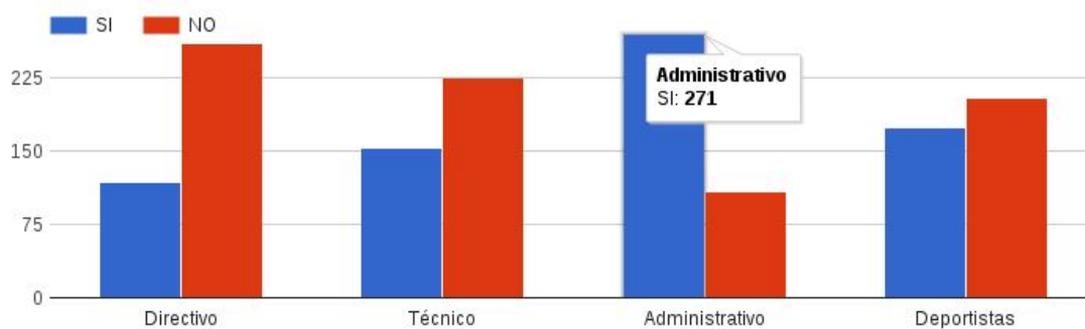


Existe en su organismo/institución un Comité específico o Comisión sobre Mujer y Deporte

(379 respuestas)

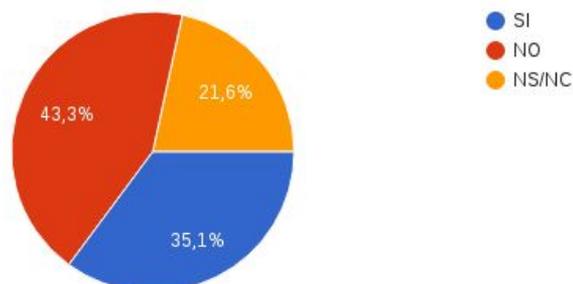


Considera que existe equilibrio entre mujeres y hombres en la composición del personal de su organismo/institución.



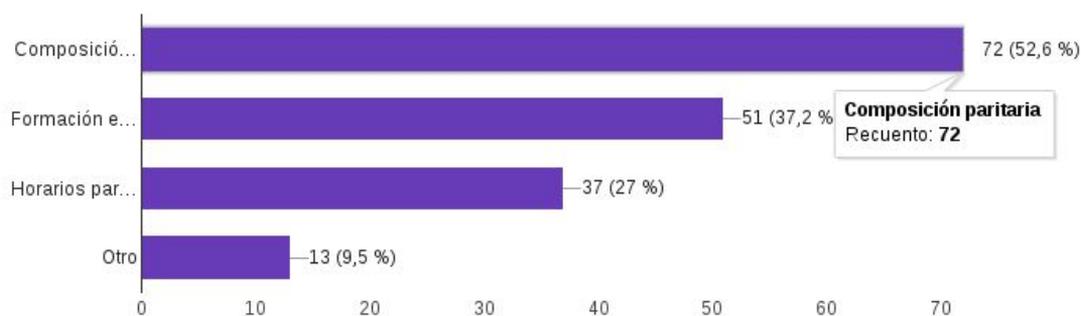
Su organismo/institución ha habilitado mecanismos formales para incorporar mujeres en los procesos de selección o promoción a puestos de responsabilidad.

(379 respuestas)



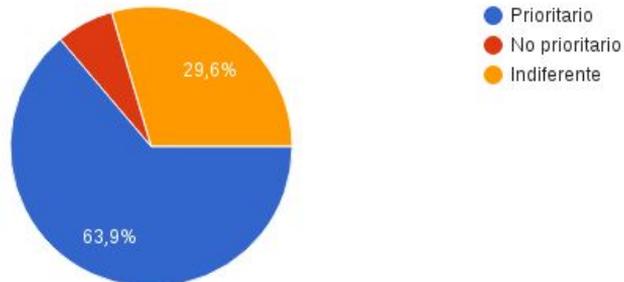
En el caso de que su contestación anterior haya sido afirmativa, señale alguno de esos mecanismos.

(137 respuestas)



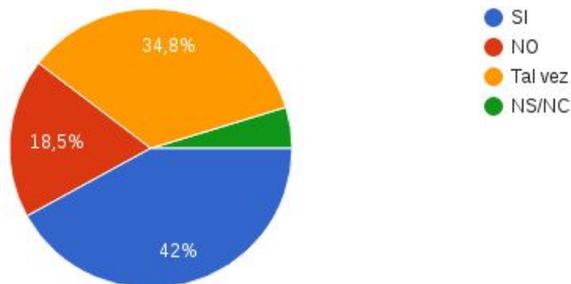
Contar con mujeres en los puestos directivos de organismo/institución lo considera...

(379 respuestas)



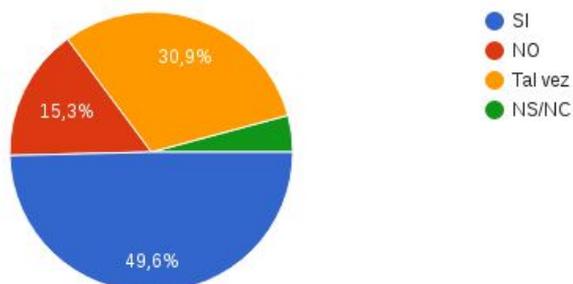
Considera que en su organismo una mayor presencia efectiva de mujeres en los puestos de gestión y dirección del deporte impulsaría un aumento de practica deportiva de las mujeres.

(379 respuestas)



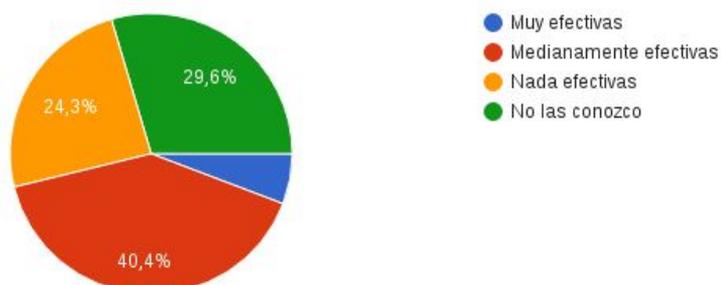
Considera que en su organismo una mayor presencia efectiva de mujeres en los cuerpos técnicos del deporte impulsaría un aumento de practica deportiva de las mujeres.

(379 respuestas)



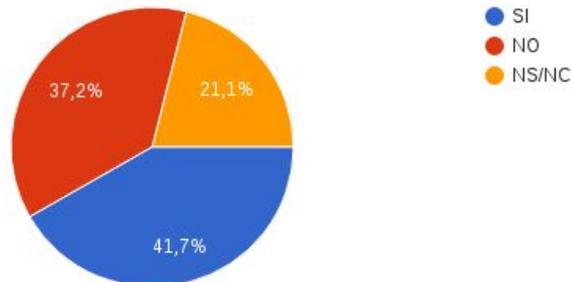
¿Cómo valora las políticas, los planes y las medidas establecidas en el ámbito deportivo para facilitar el acceso de mujeres a puestos directivos y de responsabilidad?

(379 respuestas)



Estaría de acuerdo en que su organismo/institución estableciera un sistema de cuotas para facilitar la participación de mujeres en el acceso a puestos directivos y técnicos.

(379 respuestas)



Explique brevemente el por qué de su contestación anterior. (202 respuestas)

NS/NC

NS/NC

Hasta que la presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad no se equipare o acerque a la de los varones, el sistema de cuotas es el único que garantizaría la representación femenina

Meritaje

La selección de los profesionales (tanto directivos o no) debe seguir los criterios de mérito y capacidad, con independencia de la condición sexual

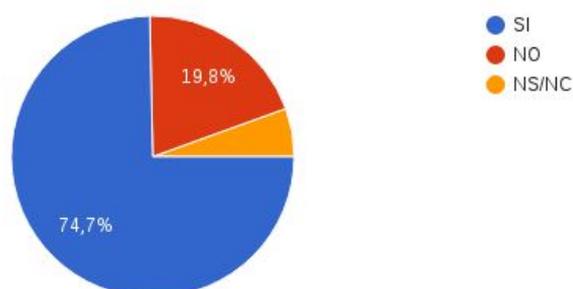
Es difícil decir sí o no de manera categórica. El acceso a un puesto directivo y/o técnico debería ser siempre por capacidad y mérito, no por razón de género. Podrían darse situaciones en las que las personas idóneas fueran hombres y por la cuota se dejara de nombrar al más indicado. Por otro lado, es cierto que en la práctica se viene nombrando a más hombres que mujeres y parece que si no se establecen cuotas no se llegará a una paridad real. En cualquier caso, creo que las cuotas deben ser una medida temporal (aunque a largo plazo) hasta que se consiga una situación real de igualdad.

Es necesario facilitar el acceso de las mujeres a estos puestos pero teniendo en cuenta que la cuota debe adaptarse a los ratios del sector.

Creo en los méritos profesionales, no en el género femenino como mérito.

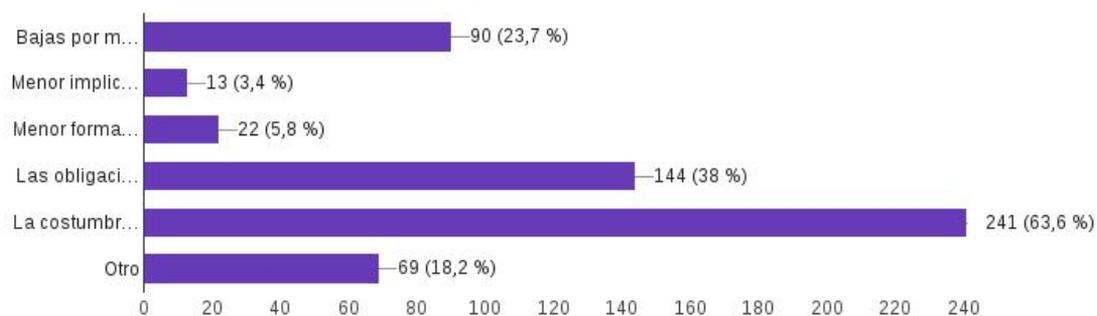
Considera que las mujeres tienen más dificultades que los hombres para acceder a un puesto directivo, técnico o administrativo en el ámbito del deporte.

(379 respuestas)



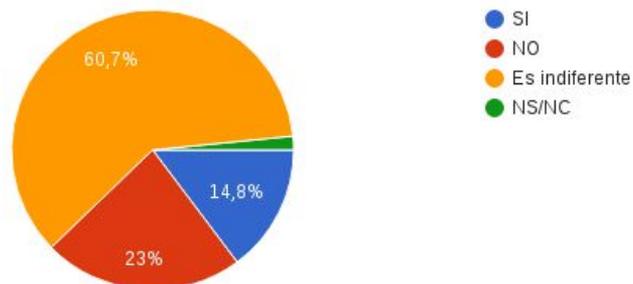
Cuál o cuáles de las siguientes situaciones considera que puede ser un condicionante para las mujeres a la hora de acceder a un puesto directivo o técnico en el deporte.

(379 respuestas)



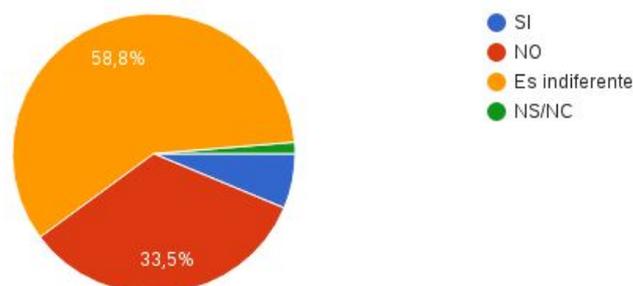
Considera que una federación o club deportivo con mayoría de licencias femeninas debería contar con mayor número de mujeres que de hombres en sus órganos de gobierno.

(379 respuestas)



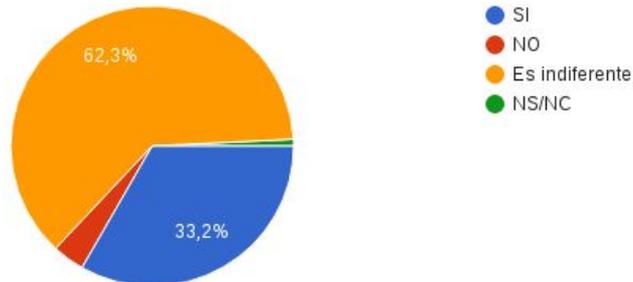
Considera adecuado que una federación o club deportivo con mayoría de licencias masculinas tenga mayor número de hombres que de mujeres en sus órganos de gobierno.

(379 respuestas)



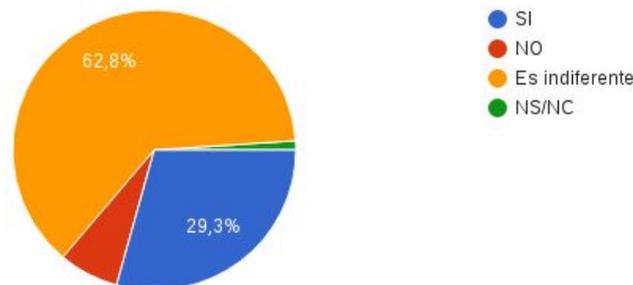
Considera adecuado que un deporte practicado mayoritariamente por hombres sea dirigido técnicamente por una mujer.

(379 respuestas)



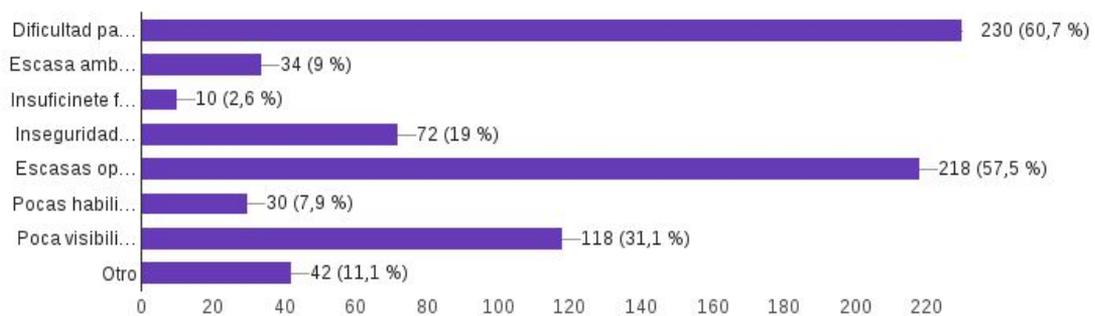
Considera adecuado que un deporte practicado mayoritariamente por mujeres sea dirigido técnicamente por un hombre.

(379 respuestas)



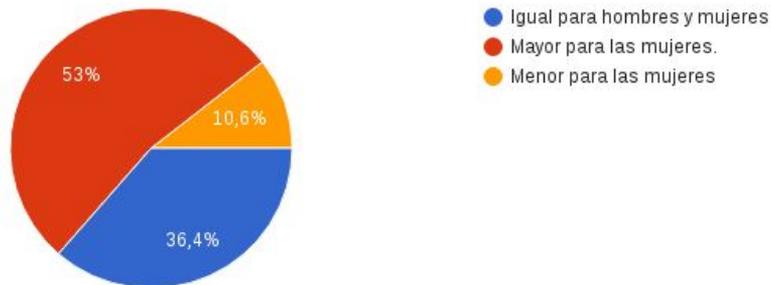
De los siguientes límites o barreras, ¿cuál o cuáles considera que se ponen las propias mujeres para aceptar puestos de técnicos y de dirección en el deporte?

(379 respuestas)



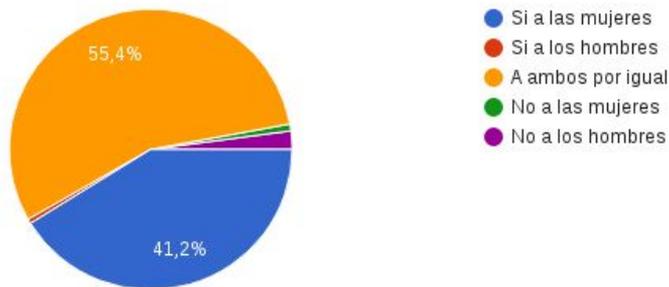
Considera que la exigencia de méritos para acceder a puestos directivos y técnicos en el deporte es:

(379 respuestas)



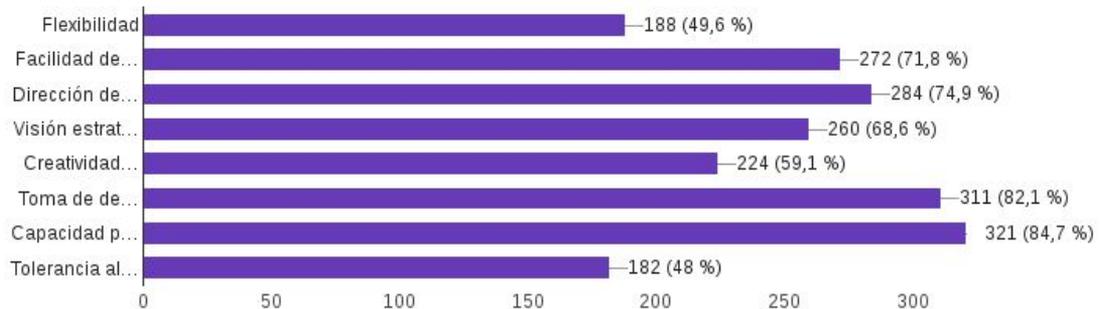
Considera que acogerse a medidas de conciliación laboral perjudica la promoción profesional.

(379 respuestas)



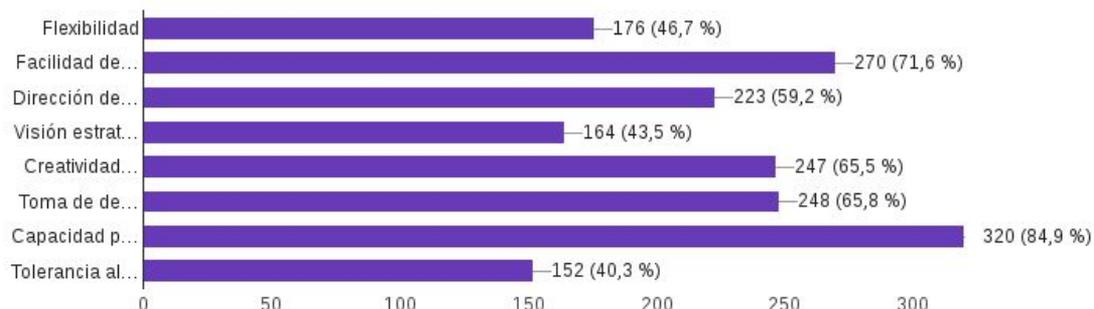
¿Qué competencias considera que son imprescindibles para desempeñar puestos directivos del deporte.?

(379 respuestas)



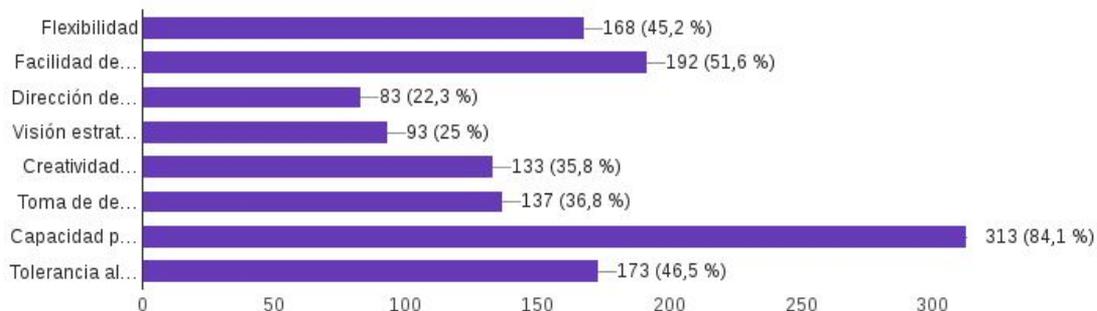
¿Qué competencias considera que son imprescindibles para desempeñar puestos técnicos del deporte?

(377 respuestas)

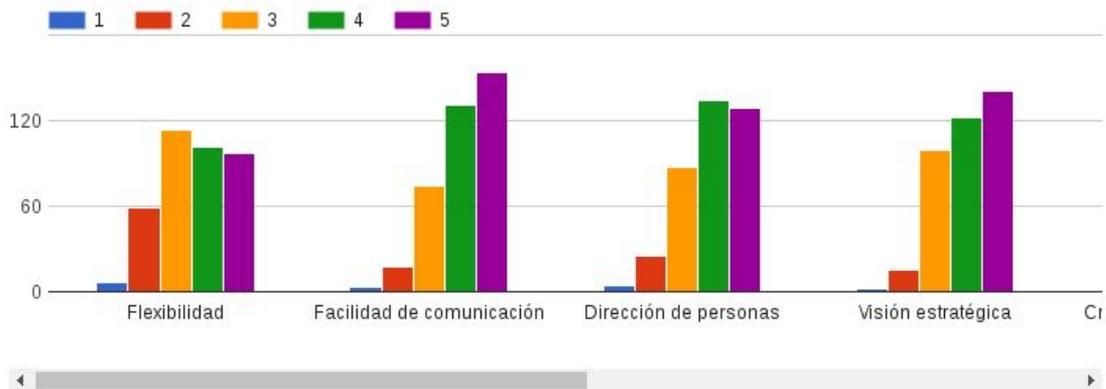


¿Qué competencias considera que son imprescindibles para desempeñar puestos administrativos del deporte?

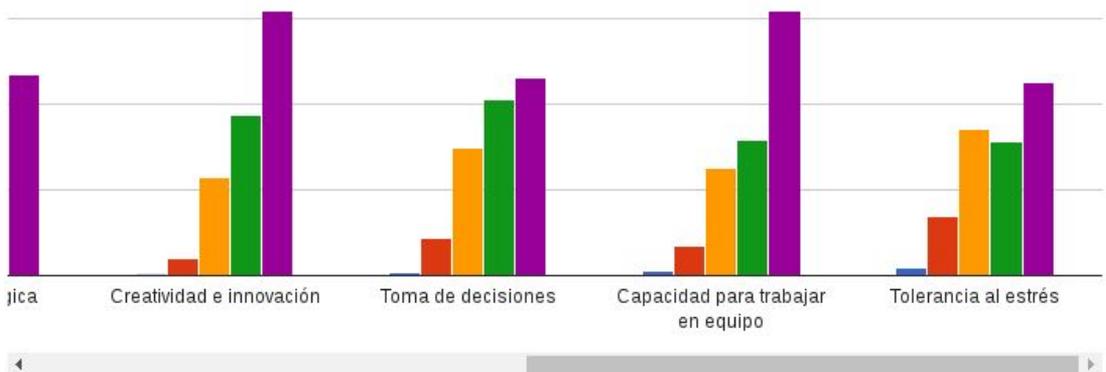
(372 respuestas)



Señale en qué grado considera que las mujeres poseen las competencias que se indican a continuación (1 menos, 5 más)

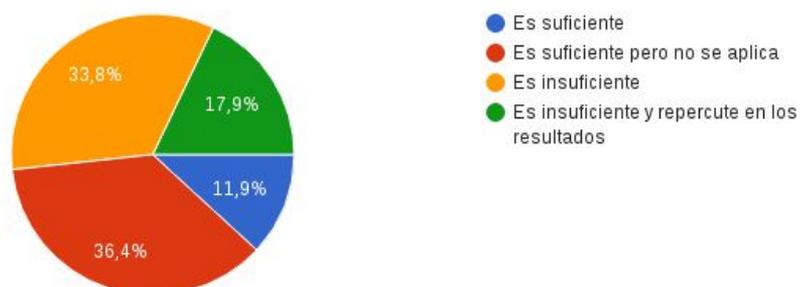


Señale en qué grado considera que las mujeres poseen las competencias que se indican a continuación (1 menos, 5 más)



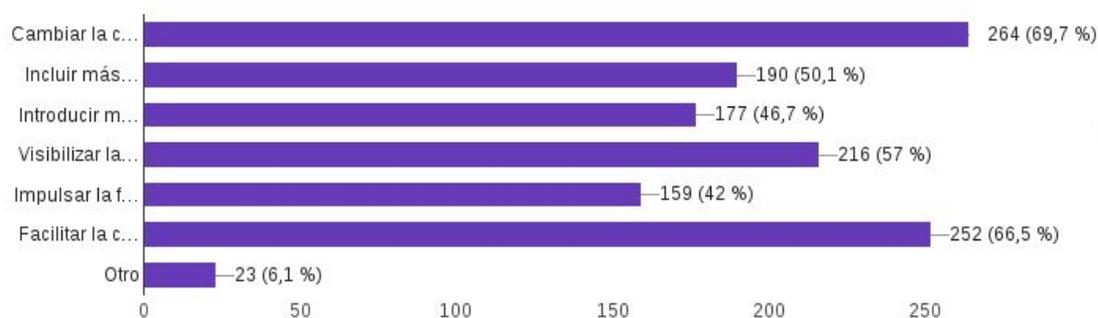
Considera que el actual marco jurídico y estructural del deporte permite impulsar la participación de las mujeres en la dirección y gestión del deporte

(379 respuestas)



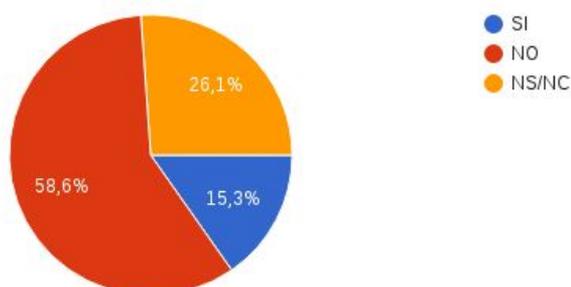
Qué acciones considera que serían necesarias para facilitar la participación de las mujeres en los puestos técnicos y directivos del deporte.

(379 respuestas)



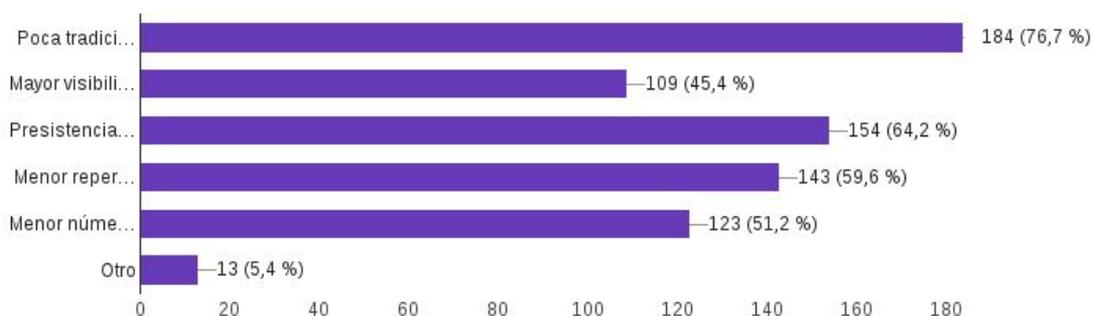
Considera que el sector deportivo (federaciones, clubes, organismos e instituciones) ha tomado decisiones efectivas respecto del derecho a la igualdad de oportunidades que reclaman las mujeres.

(379 respuestas)



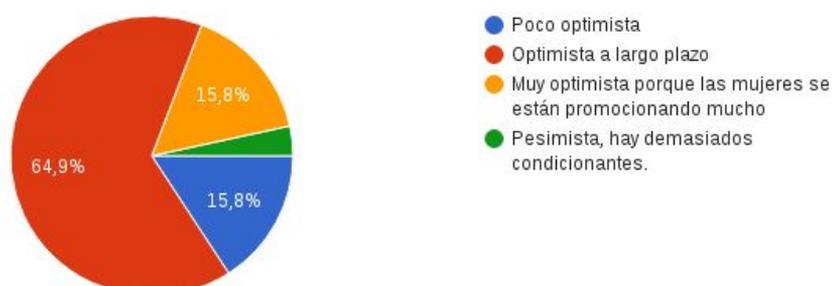
En caso negativo, podría señalar los factores que a su juicio lo impiden

(240 respuestas)



Cuáles son sus expectativas sobre el logro de la equidad entre hombres y mujeres en el sector de la gestión y dirección técnica del deporte.

(379 respuestas)



SEMINARIO “MUJER Y DEPORTE” INEF-MADRID



SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUJER Y DEPORTE
CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES