

## **Female participation in management positions in Chilean sports organizations from a gender perspective**

### **La participación femenina en cargos directivos de organizaciones deportivas chilenas desde la perspectiva de género**

**Carlos Matus-Castillo<sup>1\*</sup>, Pedrona Serra<sup>2, 3</sup>, Susanna Soler<sup>2</sup>, Miguel Cornejo-Améstica<sup>4</sup>, Ingrid Hinojosa-Alcalde<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Departamento de Ciencias del Deporte y Acondicionamiento Físico, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.

<sup>2</sup> Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), Universitat de Barcelona (UB), España.

<sup>3</sup> Departamento de Pedagogías Específicas, Facultad de Educación, Universidad de las Islas Baleares (UIB), España.

<sup>4</sup> Departamento de Educación Física, Facultad de Educación, Universidad de Concepción, Chile.

\* Correspondence: Carlos Matus-Castillo; [cmatus@ucsc.cl](mailto:cmatus@ucsc.cl)

#### **ABSTRACT**

Gender policies in sports aim to promote the presence of women in management positions in sports organizations. In this context, from the data of three wide surveys conducted in Chile during the last decade, this article had two objectives: to compare the presence of women and men in boards of directions in different types of sports organizations; and to analyze differences in profiles between women and men in high-responsibility positions in each organization. The results showed a significant under-representation of women in management and leadership positions. The study found that Chilean sports organizations are vertically segregated, with a few having a balance between women and men, so despite the incorporation of women on boards of directors, there is still male predominance. The research highlights the need for measures for an effective application of gender policies in sports.

#### **KEYWORDS**

Gender Perspective; Sports Organizations; Board of Directors; Women

## **RESUMEN**

Las políticas de género en el deporte pretenden impulsar la presencia de mujeres en cargos directivos de organizaciones deportivas. En este contexto, a partir de los datos de tres amplias encuestas realizadas en Chile durante la última década, este artículo tenía dos objetivos: comparar la presencia de mujeres y hombres en los cargos directivos de diferentes tipos de organizaciones deportivas; y analizar las diferencias en el perfil de mujeres y hombres en los puestos de máxima responsabilidad en cada organización. Los resultados mostraron una significativa infrarrepresentación femenina en los cargos directivos y de liderazgo. El estudio constató que las organizaciones deportivas chilenas poseen una segregación vertical, siendo pocas las que cuentan con un equilibrio entre mujeres y hombres, de modo que a pesar de que se hayan incorporado mujeres en las juntas directivas, existe una predominancia masculina. La investigación releva la necesidad de medidas para la aplicación efectiva de políticas de género en el deporte.

## **PALABRAS CLAVE**

Perspectiva de Género; Organizaciones Deportivas; Consejo Directivo; Mujeres

## **1. INTRODUCCIÓN**

En conformidad con los compromisos y directrices deportivas internacionales (Comité Olímpico Internacional, 2018; International Working Group on Women, 2014; Women in Sport, 2015), diferentes países promueven la igualdad en todas las esferas del deporte, pretendiendo reducir la brecha de género en un ámbito caracterizado por múltiples obstáculos y estereotipos a los cuales se han visto enfrentadas históricamente las mujeres (Rodríguez et al., 2016). En el caso específico de Chile, la actual Política Nacional del Deporte y su Plan Estratégico (Ministerio del Deporte, 2016) consideran dentro de sus perspectivas el enfoque de género. No obstante, aún no se observan acciones que fomenten la equidad, y tampoco existen regulaciones sobre la presencia de mujeres en cargos directivos del deporte, ya sea al examinar la Ley del Deporte (Ministerio del Interior, 2001), o en el Reglamento de Organizaciones Deportivas (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2002). En este contexto, la literatura reporta frecuentemente resistencias para introducir políticas de género y acciones a favor de la equidad en las organizaciones y administraciones del deporte (Knoppers et al., 2021; Soler et al., 2016; Vega et al., 2019).

Cabello (2018) observa que según los datos de las Encuestas de Hábitos de Actividad Física y Deporte de Chile (Ministerio del Deporte, 2019), la participación femenina en el deporte ha aumentado. No obstante, la brecha de género permanece y el porcentaje de hombres que practican deporte o actividad física de manera regular (21.3%) es mucho más elevado que el porcentaje de las mujeres (9.2%). La presencia femenina en puestos directivos de organizaciones deportivas chilenas ha sido detectada en el caso de las Federaciones Deportivas (15.6% en 2020) (Comité Olímpico de Chile, 2020), no obstante, no existen registros de la situación de otras entidades deportivas.

En este sentido, la infrarrepresentación de las mujeres en cargos directivos y las dificultades para su inclusión se han estudiado en múltiples países, culturas y contextos (Adriaanse & Claringbould, 2016; Gaston et al., 2020; Elling et al., 2019; Megheirkouni, 2014; Shaw, 2006; Vega et al., 2019; Zanatta et al., 2018). A la vez, la literatura internacional constata la dificultad en la incorporación de mujeres en los órganos directivos y cargos de liderazgo de las organizaciones deportivas y romper el techo de cristal (Hovden, 2010; Pfister & Sisjord, 2013; White & Kay, 2006). Uno de los factores que se considera relevante para el acceso y progresión de las mujeres en los órganos directivos de las entidades deportivas es la cultura organizacional. Como indicaba Hall (2004), las organizaciones no son neutrales desde un punto de vista de género, sino que se caracterizan en sus elementos constitutivos (estructura, ideología, discursos, políticas y prácticas), por aspectos asociados al género masculino. Moragas (2014); Puig (2007) de acuerdo con Hall (2004), constatan como las organizaciones deportivas tienen género, ya que están construidas con las formas de socialización masculinas, y tienen un modelo establecido de gestión y dirección generalmente masculino (horarios, redes sociales, discursos dominantes, sistema de nominación en elecciones, entre otros).

Otros factores que obstaculizan el acceso y promoción de las mujeres en cargos directivos del deporte provienen de la dificultad de conciliar la vida laboral y familiar y/o una mayor exigencia para alcanzar los mismos niveles de reconocimiento que los hombres, entre otros aspectos (Alfaro et al., 2018; Moragas, 2014; Soler et al., 2019). Por otro lado, el exceso de confianza que presentan los hombres en relación a las mujeres podría ser considerado otro factor que en cierta medida influya en el acceso a puestos de trabajo, cargos directivos, entre otros (Mogas Amoros, 2022).

La literatura revela que la incorporación de más mujeres en puestos de responsabilidad aporta habilidades y conocimientos que mejoran la gestión de la entidad (Adriaanse & Claringbould, 2016; Elling et al., 2019). Así también, Gaston et al. (2020) constatan en Estados Unidos que la diversidad de género en los cargos directivos del deporte mejora el rendimiento organizacional, de modo que un

mayor porcentaje de mujeres en esos puestos puede derivar en un aumento de mujeres en ese deporte o entidad, con los consecuentes beneficios.

Considerando la infrarrepresentación femenina en cargos directivos detectada en Chile, la importancia de la cultura organizacional en las instituciones deportivas y los beneficios que implica la presencia femenina en estos puestos cuando hay una masa crítica suficiente, este estudio se plantea dos objetivos: comparar la presencia de mujeres y hombres en cargos directivos de diferentes organizaciones deportivas chilenas; y, analizar las diferencias en el perfil de mujeres y hombres en los puestos de máxima responsabilidad en cada organización.

### **1.1. La masa crítica de Kanter**

Para abordar los objetivos del estudio se ha adoptado la teoría de “masa crítica” de Kanter (1977). Esta teoría ha sido utilizada para analizar la presencia y las experiencias de las mujeres que constituyen minorías en el ámbito de las organizaciones y en la política (Carrigan et al., 2011; Childs et al., 2009; Gaston et al., 2020). Según esta teoría, es necesario que exista una “proporción” o "masa crítica" suficiente de mujeres dentro de las organizaciones para influir y establecer cambios en ellas (Joecks et al., 2013).

Kanter (1977) estableció una clasificación compuesta por cuatro grupos según las diferentes proporciones que representa cada colectivo:

a) Grupos uniformes: todos los miembros comparten las mismas características (visibles), es decir, todos en el grupo son hombres o mujeres. Están compuestos en un 100% por personas del mismo género.

b) Grupos asimétricos: en los grupos con una ratio 80:20 existe un subgrupo claramente predominante (por ejemplo, los hombres) sobre otros subgrupos minoritarios (por ejemplo, mujeres) que, por lo tanto, influye y controla las decisiones que se toman. Kanter describe a los subgrupos minoritarios como *tokens*, entendiendo que, si bien puede haber una apariencia de diversidad como resultado de tener mujeres en el grupo, hay una falta de oportunidades para que éstas participen plenamente por igual. En consecuencia, se siguen reproduciendo los roles tradicionales de género en las posiciones ocupadas.

c) Grupos sesgados: la ratio entre los dos subgrupos es menos desigual y, por lo tanto, las personas que forman parte del subgrupo minoritario pueden aliarse e influir en la cultura

organizativa. Kanter (1977); Joecks et al. (2013) sugieren que cuando las mujeres representan entre un 20% y un 40% se encuentran en grupos sesgados.

d) Grupos equilibrados: la mayoría y la minoría se convierten en subgrupos con capacidad de influencia, donde las diferencias de género se vuelven cada vez menos importantes. La atención se centra en las diferentes habilidades y destrezas de hombres y mujeres. En los grupos equilibrados las mujeres representan entre un 40% y un 60% (Joecks et al., 2013; Kanter, 1977).

A partir de esta teoría, algunos estudios describen la influencia y la importancia de la masa crítica dentro de las organizaciones deportivas, ya que la presencia de mujeres, más allá de ser simbólica, influye en las políticas y en la posibilidad de generar cambios en dichas organizaciones (Gaston et al., 2020; Hinojosa-Alcalde et al., 2018; Knoppers, 1987). Tal y como indica Knoppers (1987), la proporción de mujeres en una organización o junta directiva está estrechamente relacionada con las oportunidades y el poder, como conceptos estructurales que pueden alcanzar las mujeres en las organizaciones deportivas.

## **1.2. Las organizaciones deportivas chilenas**

El sistema deportivo chileno está compuesto por dos grandes sectores, el privado y el público, donde las organizaciones que los integran se vinculan directamente con los objetivos de la Política Nacional del Deporte. Las organizaciones públicas son: Ministerio del Deporte, Instituto Nacional del Deporte, Gobiernos Regionales; a nivel local encontramos los Servicios Deportivos Municipales (SDM), y en el sector educativo, las Áreas Extraescolares. El sector privado está integrado por organizaciones que conforman la base del tejido asociativo del deporte, es el caso de las organizaciones deportivas sin fines de lucro (clubes deportivos, federaciones, ligas, entre otras), las empresas deportivas con fines de lucro, y organizaciones sociales con fines deportivos y sin fines de lucro (Ministerio del Deporte, 2016).

Las organizaciones que se han tomado como objeto de estudio en esta investigación son los clubes deportivos del sector privado y sin fines de lucro (Cornejo et al., 2013;) los SDM (Cornejo et al., 2015), y las Áreas Extraescolares (Cornejo et al., 2016).

## **2. MÉTODOS**

Este trabajo se planteó dos objetivos: 1) comparar la presencia de mujeres y hombres en cargos directivos de diferentes organizaciones deportivas chilenas y, 2) analizar las diferencias en el

perfil de mujeres y hombres en los puestos de máxima responsabilidad en las organizaciones deportivas chilenas. Para ello, se han utilizado los datos recogidos en tres estudios realizados en la Región del Biobío de Chile (la segunda región más habitada del país). Cada estudio recogió datos de organizaciones diferentes: 1) clubes deportivos (Cornejo et al., 2013); 2) Servicios Deportivos Municipales (Cornejo et al., 2015); y, 3) Áreas Extraescolares (Cornejo et al., 2016).

Los tres estudios tuvieron enfoques cuantitativos, siendo también descriptivos, transversales y exploratorios (Heinemann, 2008; Thomas & Nelson, 2007), en los cuales se aplicaron cuestionarios estructurados y estandarizados, mediante una entrevista cara a cara. Para los clubes deportivos, los datos fueron recogidos en 2013. El universo era de 329, y finalmente la muestra fue de 150 organizaciones. Quienes respondieron fueron mayoritariamente los cargos de presidencia. En cuanto a los SDM, la recogida de datos se realizó entre 2015 y 2016, se administró el cuestionario a los 54 SDM de la región del Biobío (el total de población). El cuestionario fue respondido por la persona con mayor responsabilidad en el ámbito del deporte municipal (jefe/a o director/a). Finalmente, en el estudio de las Áreas Extraescolares, realizado entre 2016 y 2017, de las 54 comunas que contemplaba la población, se obtuvo una muestra de 38 Áreas (70.4%) y, también respondió la persona con mayor nivel de responsabilidad en la organización.

Para dar respuesta a los objetivos, se recurrió a variables que permitían comparar la situación de las mujeres en relación con los hombres en el contexto de cada organización y en función de los cargos de mayor responsabilidad, siendo considerados en el caso de los clubes, los puestos de la junta directiva, y en los SDM y Áreas Extraescolares los cargos de jefaturas, gerencia, coordinación y supervisión. Para el análisis de los datos se emplearon los softwares Excel (15.0) y SPSS (20.0), utilizando la estadística descriptiva para comparar la distribución de frecuencias, utilizando tablas para la presentación de los datos. A la vez, se aplicó la prueba estadística de chi-cuadrado de Pearson a fin de determinar la existencia de relaciones entre las variables categóricas de género (femenino y masculino) y la presencia en los cargos de cada tipo de organización deportiva. El nivel de significancia fue  $p < 0.05$ .

Sobre el cumplimiento de criterios éticos, se informa que, en los tres estudios analizados, quienes respondieron los cuestionarios firmaron un consentimiento informado sobre el uso responsable y anónimo de los datos. El Comité de Ética, Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Concepción de Chile aprobó los protocolos aplicados en los tres estudios.

### 3. RESULTADOS

La tabla 1 muestra la proporción de mujeres en los cargos directivos de las tres organizaciones analizadas según la tipología de grupos propuesta por Kanter (1977).

**Tabla 1.** Tipología de Organizaciones Deportivas según proporción por género

Tipología	Participación femenina n (%)		
	Club (n = 149)	Servicio Deportivo Municipal (n = 50)	Área Extraescolar (n = 34)
Uniforme masculino (solo hombres)	51 (34.2)	41 (82)	18 (53)
Asimétrico masculino (menos de 20% de mujeres)	4 (2.7)	1 (2)	0 (0)
Sesgado masculino (entre 20% y 40% de mujeres)	34 (22.8)	3 (6)	4 (11.8)
Equilibrado (entre 40% y 60% de mujeres)	27 (18.1)	2 (4)	3 (8.8)
Sesgado femenino (entre 60% y 80% de mujeres)	16 (10.7)	0 (0)	1 (2.9)
Asimétrico femenino (menos del 20% de hombres)	7 (4.8)	0 (0)	0 (0)
Uniforme femenino (solo mujeres)	10 (6.7)	3 (6)	8 (23.5)
Total	149 (100)	50 (100)	34 (100)

*Nota: Datos de la investigación. Elaboración propia en base a propuesta de Kanter (1977).*

Tal y como refleja la Tabla 1, en los tres tipos de organizaciones, existe un gran número de entidades en que solo hay hombres en la junta directiva, siendo el grupo uniforme el más presente en las organizaciones analizadas: 51 clubes (34.2%); 41 SDM (82%) y 18 Áreas Extraescolares (53%). Cabe destacar también la presencia de entidades en que solo hay mujeres en la junta directiva, como es el caso de diez clubes (un 6.7%), tres SDM (6%) y ocho Áreas Extraescolares (23.5%). En las tipologías intermedias, se clasificó a 88 clubes (59.1%), seis SDM (12%), y ocho Áreas Extraescolares (23.5%) en los que existían mujeres y hombres en los equipos directivos y, con diferentes niveles de presencia femenina.

La Tabla 2 muestra la presencia de mujeres y hombres en los cargos de mayor responsabilidad en las tres organizaciones estudiadas. El análisis general de las tres instituciones muestra la infrarrepresentación de las mujeres en relación con los hombres, siendo los SDM quienes reportaron las cifras más bajas, con un 12.8% de participación. En cuanto al puesto más alto jerárquicamente, las mujeres representaron un 22.6% de la jefatura/dirección de las Áreas Extraescolares, un 21.6% de las presidencias en clubes deportivos, y tan solo un 8.2% en la

jefatura/dirección de los SDM. En prácticamente todos los casos, el cargo de máxima responsabilidad de la entidad es donde se encontró un menor porcentaje de mujeres. En cuanto a los puestos que ocupaban las mujeres, se identificaron solo tres cargos en los cuales existía una participación femenina igual o superior que los hombres. En el caso de los clubes, las mujeres representaban un 50% en el puesto de Secretaria y en el puesto de Tercera Directora (puesto poco presente en la mayoría de los clubes). También es de destacar que las mujeres ocupaban el 55% de los puestos de coordinación del Área Extraescolar. Finalmente, se encontraron diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0.05$ ) al analizar la relación entre el género de las personas y su presencia en los cargos de los tres tipos de organizaciones estudiadas. Las mujeres son las que poseen una baja presencia considerando la totalidad de los cargos en los clubes, en los SDM y en las Áreas extraescolares.

**Tabla 2.** Participación en cargos directivos y de gestión en relación con el género

Organización	Cargo	Mujer n (%)	Hombre n (%)	Total n (%)	Valor sig. chi2
Club deportivo (privada sin fines de lucro)	Presidencia	32 (21.6)	116 (78.4)	148 (21.4)	
	Vicepresidencia	23 (24.2)	72 (75.8)	95 (13.8)	
	Secretaría	72 (50)	72 (50)	144 (20.9)	
	Tesorería	56 (39.2)	87 (60.8)	143 (20.8)	
	1° Director/a	26 (29.5)	62 (70.5)	88 (12.8)	
	2° Director/a	21 (44.7)	26 (55.3)	47 (6.8)	
	3° Director/a	12 (50)	12 (50)	24 (3.5)	
	Total	242 (35.1)	447 (64.9)	689 (100)	**0.000
Servicio Deportivo Municipal (pública)	Jefatura/Dirección	4 (8.2)	45 (91.8)	49 (62.8)	
	Gerencia	0 (0)	3 (100)	3 (3.8)	
	Coordinación	6 (31.6)	13 (68.4)	19 (24.4)	
	Supervisión	0 (0)	7 (100)	7 (9)	
	Total	10 (12.8)	68 (87.2)	78 (100)	*0.038
Área Extraescolar (pública)	Jefatura/Dirección	7 (22.6)	24 (77.4)	31 (54.4)	
	Coordinación	11 (55)	9 (45)	20 (35.1)	
	Supervisión	1 (16.7)	5 (83.3)	6 (10.5)	
	Total	19 (33.3)	38 (66.7)	57 (100)	*0.037

Nota: Datos de la investigación. Elaboración propia. \* $p = < 0.05$



A continuación, la tabla 3 muestra los perfiles de hombres y mujeres que desempeñaban el cargo de presidencia de los clubes deportivos. Respecto a la edad, las mujeres mostraban un promedio ligeramente superior que los hombres (52.3 años versus 48.6 años). Acerca de las horas de dedicación semanal al cargo, las mujeres concentraban una mayor frecuencia (sobre el 70%) en la categoría de menos de cinco horas. Algo similar se observó en los hombres, aunque estos mostraban una distribución ligeramente superior en las otras categorías, exponiendo así más tiempo de dedicación a las funciones respectivas. La variable nivel de estudios logrados presentó a más mujeres que hombres con una formación profesional. En cuanto a la ocupación laboral/trabajo, destaca el número de mujeres que realizaba labores domésticas (amas de casa) como actividad principal, siendo foco de atención que no existieran hombres que declarasen esta actividad.

**Tabla 3.** Presidencia de los clubes deportivos: perfiles

<b>Variable</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>
Edad promedio años ( $\pm$ )	52.3 ( $\pm$ 21.7)	48.6 ( $\pm$ 19.9)
Horas dedicación semanal al cargo n (%)	32 (21.6)	115 (78.4)
Menos de 5	23 (71.9)	71 (61.7)
5 a 10	3 (9.4)	18 (15.7)
11 a 20	4 (12.5)	11 (9.6)
21 a 39	2 (6.2)	8 (6.9)
40 o más	0 (0)	7 (6.1)
Nivel de estudios n (%)	30 (20.8)	114 (79.2)
Primaria	2 (6.7)	8 (7)
Secundaria	9 (30)	32 (28.1)
Formación técnica	3 (10)	20 (17.5)
Formación profesional	15 (50)	48 (42.1)
Formación de postgrado	1 (3.3)	6 (5.3)
Ocupación/trabajo que desempeña n (%)	31 (22.5)	107 (77.5)
Sin trabajo	1 (3.2)	0 (0)
Estudiante	0 (0)	12 (11.2)
Oficio	4 (12.9)	27 (25.3)
Trabajo técnico	4 (12.9)	15 (14)
Trabajo profesional	15 (48.4)	46 (43)
Labores domésticas (Dueña/o de casa)	7 (22.6)	0 (0)
Jubilado/a – pensionada/o	0 (0)	7 (6.5)

*Nota: Datos de la investigación. Elaboración propia.*

La Tabla 4 muestra los datos de la Jefatura/Dirección de los SDM y Áreas Extraescolares. En la variable edad, las jefas de los SDM declararon un promedio de edad superior que sus pares hombres (diferencia de 6.5 años). En el Área Extraescolar y en el mismo cargo, las diferencias de edad fueron mínimas. Respecto al salario mensual, las mujeres presentaron un promedio superior en el caso de los SDM, no así, en el Área Extraescolar. Sobre la dedicación diaria al cargo en las Jefaturas de ambas organizaciones, se observa que en el SDM los hombres tenían una mayor participación con jornadas completas de dedicación, mientras que esta situación se invierte levemente a favor de las mujeres al observar los datos de los servicios extraescolares. Referente al tipo de contrato laboral, las mujeres presentaban mejores condiciones (contrato indefinido y a plazo fijo) en las Jefaturas de los SDM, esto se invertía en el Área Extraescolar (hombres reportaban más contratos indefinidos). En cuanto al nivel de estudios logrados en las Jefaturas de los SDM, las mujeres mostraron mayor formación profesional. En el Área Extraescolar, los cargos de Jefaturas presentaban un alto nivel educativo, tanto para mujeres como hombres, debido a la exigencia obligatoria de poseer un título profesional para realizar estas funciones. No obstante, destaca el hecho de que, en las Áreas Extraescolares, un porcentaje relevante de hombres (30.4%), no tenía formación deportiva, mientras que en esta situación solo se encuentra una mujer, que representa el 14.3%.

**Tabla 4.** Jefe/a de los Servicios Deportivos Municipales y Áreas Extraescolares: perfiles

Variable	Organización			
	Servicio Deportivo Municipal		Área Extraescolar	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Edad promedio años (±)	43.3 (±3.9)	36.8 (±9.6)	40.7 (±3.9)	43.1 (±9.6)
Dedicación diaria al cargo n (%)	3 (6.3)	45 (93.7)	7 (22.6)	24 (77.4)
Jornada completa	2 (66.7)	42 (93.3)	7 (100)	21 (87.5)
Media jornada	0 (0)	1 (2.2)	0 (0)	2 (8.3)
Horas al día	1 (33.3)	2 (4.5)	0 (0)	1 (4.2)
Tipo contrato n (%)	4 (8.2)	45 (91.8)	7 (23.3)	23 (76.7)
Indefinido	2 (50)	8 (17.8)	2 (28.6)	15 (65.2)
Plazo fijo	2 (50)	13 (28.9)	5 (71.4)	8 (34.8)
Honorarios	0 (0)	24 (53.3)	0 (0.0)	0 (0)
Nivel estudios n (%)	4 (8.3)	44 (91.7)	7 (22.6)	24 (77.4)
Secundaria	0 (0)	4 (9.1)	0 (0)	0 (0)
Formación técnica	0 (0)	12 (27.3)	0 (0)	0 (0)
Formación profesional	4 (100)	28 (63.6)	7 (100)	24 (100)
Formación deportiva n (%)	4 (8.3)	44 (91.7)	7 (23.3)	23 (76.7)
Educación Física	1 (25)	14 (31.8)	6 (85.7)	16 (69.6)
Técnica/o deportivo	0 (0)	3 (6.8)	0 (0)	0 (0)

Preparación física	0 (0)	3 (6.8)	0 (0)	0 (0)
Administración Deportiva	0 (0)	1 (2.3)	0 (0)	0 (0)
Sin formación deportiva	3 (75)	23 (52.3)	1 (14.3)	7 (30.4)

*Nota: Datos de la investigación. Elaboración propia.*

#### 4. DISCUSIÓN

Los datos analizados constatan que en las tres organizaciones estudiadas: clubes deportivos, SDM y Áreas Extraescolares, se genera una importante infrarrepresentación de las mujeres en los órganos de gobierno y toma de decisión de las entidades. La situación de las mujeres en los cargos de responsabilidad de las entidades deportivas en Chile, pues, se asemeja a la observada en otros países iberoamericanos como España (Alfaro et al., 2018; Soler et al., 2019) o Brasil (Zanatta et al., 2018).

Se destaca la baja participación de las mujeres en los SDM, con tan solo un 12.8% de mujeres en sus órganos directivos y de toma de decisiones, estando incluso por debajo del 15.6% de las Federaciones Deportivas (Comité Olímpico de Chile, 2020). Este hecho coincide con el estudio de Alfaro et al. (2018) sobre la presencia de hombres y mujeres en la gestión deportiva de ayuntamientos de la comunidad de Madrid, donde también se observa que la presencia de mujeres está por debajo del 20%, estando bastante lejos de la paridad.

Por otra parte, los datos indican que las mujeres representan el 35.1% en las juntas directivas de los clubes deportivos, y un 33.3% en las Áreas Extraescolares. En este sentido, se constata también la observación realizada por Anita White (Comité Olímpico Internacional, 2018), según la cual, las organizaciones se han quedado estancadas en un 30%, puesto que las juntas directivas deberían tener una representación igualitaria del 50%.

Si observamos la proporción de mujeres en los cargos directivos de las tres organizaciones analizadas según la tipología de Kanter (1977), se constata que, sean organizaciones públicas o privadas, predominan las entidades deportivas con juntas directivas uniformes, sin la presencia de ninguna mujer. La ausencia de mujeres en un número tan relevante de entidades constata como la tradición masculina en las organizaciones deportivas aún está muy presente en Chile, de modo que se siguen perpetuando los modelos y relaciones tradicionales de género y en muchos casos, el deporte sigue siendo un “coto masculino”, como en sus orígenes (Martín et al., 2017). En este caso, también se destaca que el 82% de SDM cuenten con órganos directivos uniformes, sin la presencia de ninguna mujer. No obstante, es relevante la existencia de algunos clubes deportivos que ya muestran una presencia equilibrada de hombres y mujeres, consiguiendo así una “masa crítica” que, según la

literatura, ya permite que la voz de las mujeres sea tenida en cuenta y generar un cambio en la organización (Gaston et al., 2020).

Por otra parte, también resulta interesante observar la existencia de entidades con una presencia uniforme de mujeres. Sobre esta cuestión, los trabajos de Welford (2013) y Mahmoud (2017) señalan que en el deporte se dan casos de clubes femeninos independientes, hecho que les permite tener autonomía económica y priorizar la práctica deportiva femenina.

Los datos sobre los puestos que ocupan las mujeres en las tres organizaciones constatan que, a mayor nivel de responsabilidad y poder, la presencia de mujeres es menor, haciendo evidente una segregación de tipo vertical en el caso de las tres instituciones. Los datos indican, pues, la existencia en las organizaciones deportivas chilenas del denominado “techo de cristal” (Hymowitz y Scheldhardt, 1986; Moragas, 2014). Una situación también observada en estudios realizados en España (Alfaro et al., 2018; Puig, 2007; Soler et al., 2019) y en Oceanía, Estados Unidos y otros países europeos (Adriaanse, 2019). En esta línea, también se constata que hay un mayor porcentaje de mujeres en los cargos funcionales o ejecutivos que en aquellos de mayor responsabilidad y liderazgo, tal y como también observó Moragas (2014).

Por otra parte, este estudio también refleja como las mujeres que presiden clubes deportivos dedican, mayoritariamente, menos de cinco horas semanales al cargo. Si bien esta dedicación semanal al cargo coincide entre los hombres, el porcentaje de mujeres con esta menor dedicación es 10 puntos superior. Este aspecto se relaciona con uno de los obstáculos que a menudo aparece para la incorporación de mujeres en los cargos directivos y de liderazgo en el deporte, que es la conciliación entre trabajo y familia, tal y como describe la literatura (Hinojosa-Alcalde et al., 2018; Moragas, 2014; Pérez et al., 2018). Ello lleva a pensar que la percepción de falta de tiempo para dedicarse a los cargos de liderazgo es un obstáculo mayor para las mujeres (Knoppers, 1987). En este sentido, la gestión del tiempo en las organizaciones deportivas es un elemento a tener en cuenta para facilitar la incorporación de más mujeres en las organizaciones, tal y como proponen Moragas (2014) o Alfaro et al. (2018), entre otros trabajos.

En cuanto a la ocupación laboral/trabajo, en el caso de las presidentas de clubes deportivos, destaca el número de mujeres que indica que su trabajo principal son las labores domésticas, siendo el segundo tipo de ocupación más habitual entre las presidentas. En cambio, es una situación en la que no se encuentra ningún hombre. Se trata de datos que reflejan la situación general en la población

chilena, en la que es muy poco frecuente que los hombres se dediquen a las labores domésticas (PNUD, 2019).

En relación con el perfil, también destaca la formación técnica y profesional del colectivo femenino ocupando dichos cargos. Siguiendo la misma línea de Moragas (2014), las mujeres que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones deportivas, en este caso chilenas, son mujeres bien preparadas y formadas. Este aspecto indica que las mujeres que han sido elegidas para ocupar esos cargos cuentan con una formación y capacidades adecuadas, y no para constituirse como “mujer florero”, por lo que reafirma que la incorporación de las mujeres en los cargos directivos mejora la calidad de las juntas (Adriaanse & Claringbould, 2016; Elling et al., 2019; Gaston et al., 2020).

Por otra parte, en relación con el tipo de contratación, se observa como en el caso de los SDM, las pocas mujeres que ocupan la jefatura de los SDM cuentan con contrato indefinido o a plazo fijo, mientras que, en el caso de los hombres, prácticamente la mitad tienen un tipo de contrato de honorarios. Se observa, de este modo, que las mujeres están más presentes en contratos que proporcionan estabilidad laboral, tal y como ya observaban (Pérez et al., 2018).

De los tres tipos de organizaciones analizadas, se observa que en los SDM es donde las mujeres están menos presentes, ya sea en el conjunto de SDMs, en proporción dentro de cada SDM, o como directoras. Estos datos reflejan que en los SDM se da especialmente el proceso de reproducción homóloga masculina, tal y como describe Kanter (1977), según el cual, los hombres tienden a elegir a otros hombres, produciéndose el fenómeno “*old boys club*”. En Chile, es habitual que la máxima autoridad municipal (alcalde o alcaldesa) elija de manera directa a quien ocupará el cargo de jefatura del SDM, de modo que cuando hay cambios debido a las elecciones municipales, las jefaturas de deporte también suelen cambiar. En el momento de la toma de datos, de las 54 municipalidades de la región del Biobío, solo había 6 mujeres como máxima autoridad municipal, de modo que la gran mayoría de jefaturas de los SDM fueron establecidas por alcaldes. Así pues, a pesar de ser una organización pública, los procesos de reproducción homóloga masculina descritos por Kanter (1977) inciden en la menor presencia, proporción y liderazgo de las mujeres en los SDM.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio muestran la infrarrepresentación de las mujeres en los cargos de dirección de las organizaciones deportivas chilenas. Un gran número de organizaciones están dirigidas por juntas directivas únicamente masculinas, con una baja proporción de mujeres, y con una desigual jerarquía en dichos puestos. La falta de una masa crítica de mujeres en los cargos de

responsabilidad, así como la existencia del techo de cristal en las organizaciones deportivas, perpetúan, a su vez, la infrarrepresentación de las mujeres en estos cargos. Los datos constatan como la reproducción de los estereotipos y relaciones tradicionales de género están presentes en el sistema deportivo del país.

Si bien a nivel teórico o legal ya no existen barreras, siguen existiendo a nivel de mentalidades, costumbres y actitudes. Por tanto, es necesario establecer medidas correctoras para contrarrestar estos obstáculos “intangibles” (Scraton, 2013). Algunos trabajos han concluido que existen resistencias para introducir políticas de género y acciones a favor de la equidad en las organizaciones y administraciones del deporte (Soler et al., 2016), por lo que este artículo quiere enfatizar en la necesidad de poner en práctica políticas y acciones de transformación. En este sentido, para favorecer el acceso, progresión y retención de las mujeres directivas, es necesario que exista cierto “umbral” o "masa crítica" en las organizaciones para poder influir y establecer cambios (Joecks et al., 2013). Así mismo, es necesario romper los procesos de reproducción homóloga masculina existente en las organizaciones, y especialmente en los SDM, mediante procesos de selección para los cargos de jefatura igualitarios.

En conclusión, y aunque los datos empleados en esta investigación han sido pesquisados hace algunos años, estos se sitúan como un punto de partida que permite diagnosticar el nivel de igualdad de género en los cargos de responsabilidad del deporte en Chile, y en una referencia para valorar los efectos de las políticas de género en el deporte implantadas en el país en los últimos años. Una implementación efectiva de las políticas de género que, de acuerdo con los resultados del estudio, son muy necesarias, ya que queda un largo camino por recorrer.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se ha desarrollado gracias al apoyo de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID), proyecto código INGE220011, a la Dirección de Investigación de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (FAA2024) y al Grupo de Investigación en Educación y Género (GIEG) de la misma universidad por su valioso apoyo en esta investigación.

## 6. REFERENCIAS

1. Adriaanse, J. (2019). Europe in world perspective. The Sydney Scoreboard Global Index for women in sport leadership. In Elling, A., Hovden, J. & Knoppers, A (Eds.), *Gender Diversity in European Sport Governance*, 11-20. London: Routledge.

2. Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547–566. <https://doi.org/10.1177%2F1012690214548493>
3. Alfaro, E., Mayoral, Á., & Vázquez, B. (2018). *Factores que condicionan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. <https://cutt.ly/NHQ4wr8>
4. Cabello, C. (2018). El deporte está en disputa. Reflexiones en torno al “enfoque de género” de la Política Nacional de Actividades Físicas y Deporte 2016-2025. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(41), 124-143.
5. Carrigan, C., Quinn, K., & Riskin, E. (2011). The gendered division of labor among STEM faculty and the effects of critical mass. *Journal of Diversity in Higher Education*, 4(3), 131-146.
6. Childs, S., & Krook, M. (2009). Analysing women’s substantive representation: From critical mass to critical actors. *Government and Opposition*, 44(2), 125-145. <https://doi.org/10.1111/j.1477-7053.2009.01279.x>
7. Comité Olímpico de Chile. (2020). *Federaciones - COCH*. Santiago. <https://coch.cl/federaciones-coch/>
8. Comité Olímpico Internacional. (2018). *Examen sobre igualdad de género. Informe del COI sobre igualdad de género*. Lausana. <https://cutt.ly/DHzOazZ>
9. Cornejo, M., Matus, C., & Tello, D. (2015). *La realidad de los servicios deportivos municipales y su impacto en las prácticas deportivas y de actividad física. El caso de la Región del Biobío*. Proyecto FONDEPORTE n° 1500120009 del Instituto Nacional del Deporte de Chile.
10. Cornejo, M., Matus, C., & Tello, D. (2016). *Impacto, características y articulaciones del deporte extraescolar en la Región del Biobío*. Proyecto FONDEPORTE n° 1600120026 del Instituto Nacional del Deporte.
11. Cornejo, M., Matus, C., & Vargas, C. (2013). *Prácticas físico-deportivas ofertadas por los clubes deportivos de base en las regiones de Maule y Biobío. Análisis desde su estructura organizacional*. Proyecto FONDEPORTE n° 1300120015 del Instituto Nacional del Deporte de Chile.
12. Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender Diversity in European Sport Governance*. London: Routledge.
13. Gaston, L., Blundell, M., & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: an investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 402-417. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>

14. Hall, A. (2004). Gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas. Una mirada crítica. *Apunts Educación Física y Deportes*, 4, 19-25.
15. Heinemann, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las Ciencias del Deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
16. Hinojosa-Alcalde, I., Andrés, A., Serra, P., Vilanova, A., Soler, S. & Norman, L. (2018). Understanding the gendered coaching workforce in Spanish sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(4), 485-495. <https://doi.org/10.1177%2F1747954117747744>
17. Hovden, J. (2010). Female top leaders – Prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>
18. Hymowitz, C. & Schelhardt, T. (1986). The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, Nueva York.
19. International Working Group on Women and Sport - IWG. (2014). *Brighton plus Helsinki 2014. Declaration on Women and Sport. Helsinki*. <https://bit.ly/3Qdq8Wz>
20. Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
21. Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
22. Knoppers, A. (1987). Gender and the Coaching Profession. *Quest*, 39(1), 9–22. <https://doi.org/10.1080/00336297.1987.10483853>
23. Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517-529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
24. Mahmoud, M. (2017). *El fútbol femenino en los clubes deportivos de la Ciudad de Barcelona: un análisis de su gestión* [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/115424>
25. Martín, M., Soler, S., & Vilanova, A. (2017). *Género y deporte*. En García Ferrando, F., Puig, N., Lagardera, F., Llopis, R. & Vilanova, A. (Coord.), *Sociología del deporte* (4ª. Ed., 97-124). Madrid: Alianza Editorial.
26. Megheirkouni, M. (2014). Women-only leadership positions in the Middle East: exploring cultural attitudes towards Syrian Women for Sport Career development. *Advancing Women in Leadership*, 34, 64-78. <https://doi.org/10.21423/awlj-v34.a320>



27. Ministerio del Deporte. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025*. <https://cutt.ly/CHzIn0y>
28. Ministerio del Deporte. (2019). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en población de 18 años y más*. <https://www.mindep.cl/secciones/151>
29. Ministerio del Interior. (2001). *Ley del deporte n° 19.712*. <https://cutt.ly/5HzIhuU>
30. Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2002). *Establece Reglamento de Organizaciones Deportivas*. <https://cutt.ly/hHzIILv>
31. Mogas Amoros, J. (2022). Diferencias de género en la maratón de Sevilla: ¿Presentan los hombres más exceso de confianza que las mujeres? *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11(19), 1-8. <https://doi.org/10.6018/spork.475361>
32. Moragas, M. (2014). *Les Dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya: factors que incideixen en l'accés i l'exercici del càrrec, i l'estil de lideratge* [Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull]. Tesis en red. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/145029#page=1>
33. Pérez, M., Vilanova, A., & Soler, S. (2018). Mercado de trabajo en el deporte y género: un estudio comparativo entre las condiciones de trabajo de las tituladas y los titulados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por las universidades catalanas. *Revista de Humanidades*, 34, 195-216. <https://doi.org/10.5944/rdh.34.2018.19731>
34. Pfister, G., & Sisjord, M. (2013). *Gender and sport: changes and challenges*. Munster: Waxman.
35. PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Una década de cambios hacia la igualdad de género en Chile (2009-2018): Avances y Desafíos*. Santiago de Chile. <https://cutt.ly/HHxo3OU>
36. Puig, N. (2007). Mujeres, puestos de decisión y organizaciones deportivas: Barreras y propuestas. In: Diputación General de Aragón (Ed.). *Actas de las Jornadas sobre mujer y deporte*. Zaragoza.
37. Rodríguez, J., Pazos, J., & Palacios, J. (2016). El papel desarrollado por la mujer en el juego de bolos de Boiro. *Movimento*, 22(3), 971-984. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.58592>
38. Scraton, S. (2013). Feminism and physical education: does gender still matter? En Pfister, G. & Sisjord, M. (Eds., 199-216), *Gender and sport. Changes and Challenges*. Munster: Waxman.
39. Shaw, S. (2006). Gender suppression in New Zealand regional sports trusts. *Women in Management Review*, 21(7), 554-566. <https://doi.org/10.1108/09649420610692507>
40. Soler, S., Moragas, M., & Vilanova, A. (2019). Catalonia: the voices of female chairs of sports clubs en Elling, A., Hoveden, J. & Knoppers, A. (eds.), *Gender Diversity in European Sport Governance*, (46-56). London: Routledge.

41. Soler, S., Prat, M., Puig, N., & Flintoff, A. (2016). Implementing Gender Equity Policies in a University Sport Organization: Competing Discourses from Enthusiasm to Resistance. *Quest*, 69(2), 276-289. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1226186>
42. Thomas, J., & Nelson, J. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
43. Vega, P., Pérez-González, B., Fernández-Luna, Á. & Burillo, P. (2019). Gender Diversity on the Steering Committees of Spanish Sports Federations: Implications for Economic and Operational Performance. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 137, 115-128. [https://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2019/3\).137.09](https://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2019/3).137.09)
44. Welford, J. (2008). *What's the score? Women in football in England* [Doctoral Thesis of Philosophy, School of Sport, Exercise and Health Sciences, Loughborough University, UK].
45. White, M., & Kay, J. (2006). Who rules sport now? White and Brackenridge revisited. *International Review for the Sociology of Sport*, 41(3-4), 465-473. <https://doi.org/10.1177%2F1012690207077708>
46. Women in Sport. (2015). *Checklist for change. Building a sustainable pipeline to gender diversity in sport leadership*. London. <https://bit.ly/3mFfeva>
47. Zanatta, T., Freitas, D., Carelli, F., & Costa, I. (2018). El perfil del gestor deportivo brasileño: revisión bibliográfica sistemática. *Movimento*, 24(1), 291-304. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.73803>

#### **AUTHOR CONTRIBUTIONS**

All authors listed have made a substantial, direct and intellectual contribution to the work, and approved it for publication.

#### **CONFLICTS OF INTEREST**

The authors declare no conflict of interest.

#### **FUNDING**

This research received no external funding.

#### **COPYRIGHT**

© Copyright 2024: Publication Service of the University of Murcia, Murcia, Spain.