



Gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas.

Un acercamiento crítico

■ M. ANN HALL

Catedrática emérita
University of Alberta (Edmonton, Alberta, Canadá)

Traducción del inglés: Centro Linden, Pamplona

■ Palabras clave

Organizaciones deportivas, Gestión de la diversidad, Género, Discriminación

Resumen

Mientras que las organizaciones públicas y comerciales de Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y, de modo creciente, las de la Unión Europea, han incorporado el concepto de “gestión de la diversidad”, las organizaciones deportivas por el

contrario han prestado poca atención a este tema. De hecho, se han resistido a intentar mejorar la representación de la mujer y de las minorías raciales y étnicas. Este artículo examina la idea de “gestión de la diversidad” a la luz de la creciente crítica a sus objetivos, que se pone de manifiesto tanto en la literatura académica como en la del sector de la gestión. La bibliografía relacionada con el deporte, aunque escasa, es exageradamente positiva en lo que se refiere al concepto de gestión de la diversidad, animando a las organizaciones deportivas a plantearse los beneficios de la gestión de la diversidad pero haciendo caso omiso de la importante crítica de la que ésta está siendo objeto en la actualidad. La gestión de la diversidad, tal y como se entiende hoy en día, va a contribuir poco a la mejora de la representación de la mujer en los puestos de toma de decisiones y de liderazgo dentro de las organizaciones deportivas (lo mismo se podría decir sobre la raza / etnia y otros grupos sociales).



Ann Hall en el curso de su presentación
(Fuente: BPMO photo).

■ Abstract

While the corporate and public sectors in the United States, Canada, Australia, United Kingdom, and increasingly within the European Union, have embraced the notion of “diversity management”, sport organizations have paid little attention to managing diversity. They have also resisted attempts to improve the representation of women as well as racial and ethnic minorities. This paper examines the notion of “diversity management” in light of the growing critique of its aims and claims in the scholarly and management literature. The sport-related literature, although limited, is overwhelmingly positive, urging sport organizations to consider the benefits of diversity management with little recognition of a now substantial critique. Diversity management, as currently practiced, will do little to improve the representation of women in the decision-making and leadership positions of sport organizations (similar arguments could also be made about race/ethnicity and other social categories).

■ Key words

Sport organizations, Diversity management, Gender, Discrimination

Introducción

Las organizaciones públicas y comerciales de Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y, de modo creciente, las de la Unión Europea, han incorporado el concepto de “gestión de la diversidad”. Mucha gente concibe este tratamiento de la diversidad como un cambio positivo que supone que las organizaciones se involucren en un proceso de transformación cultural sistemática, cuyo objetivo

es eliminar formas de exclusión en el puesto de trabajo por razones, por ejemplo, de género, raza/etnia, religión, edad, discapacidad u orientación sexual (Kersten, 2000). Esto ha dado origen a una oleada de libros, manuales de formación, materiales de ejercicios y diferentes consultorías cuya finalidad es servir de referencia a las organizaciones en el “dilema de la diversidad” —en otras palabras— para ayudarlas a mejorar el funcionamiento de la organización y hacer que el lugar de trabajo sea socialmente más inclusivo. Las organizaciones deportivas, por lo menos en Norteamérica, han prestado poca atención a la gestión de la diversidad, y tampoco se han esforzado en mejorar la representación de la mujeres y de las minorías raciales y étnicas en las mismas.¹

¹ El análisis más amplio sobre la contratación de mujeres y personas de color en el deporte profesional y aficionado en los Estados Unidos se encuentra en *Racial and Gender Report Card* (Informe sobre raza y género), elaborado

En este artículo, examino el concepto de “gestión de la diversidad”, a la luz de la creciente crítica a sus objetivos y basándome en la literatura académica y de gestión relativa al tema. La bibliografía relacionada con el deporte, aunque escasa, es altamente positiva, pues insta a las organizaciones deportivas a tener en cuenta los beneficios de la gestión de la diversidad teniendo poco en cuenta las críticas de que está siendo objeto. Mi tesis es que la gestión de la diversidad, tal y como se entiende hoy en día, contribuirá poco a la mejora de la representación de la mujer en los puestos de toma de decisión de las organizaciones deportivas (lo mismo se podría decir sobre la raza/etnia y otros grupos sociales). El artículo concluye con el comentario sobre posibles soluciones al dilema de la diversidad.

El significado de la diversidad

El término “gestión de la diversidad” se remonta a 1987, cuando el Instituto Hudson, grupo estadounidense de expertos en política social de carácter independiente, publicó un revelador informe, titulado *Workforce 2000* (“Masa Laboral 2000”) (Johnston y Packer, 1987). En él se preveía, de forma precisa, que en los EEUU hacia el año 2000 más de la mitad de la masa laboral estaría compuesta por trabajadores procedentes de diferentes grupos “minoritarios”, como los afro-americanos, hispanos, americanos nativos, inmigrantes, y de mujeres. Uno de los primeros ponentes de la gestión de la diversidad es R. Roosevelt Thomas, presidente del Instituto Americano para el Gestión de la diversidad de la Universidad de Morehouse en Atlanta, Georgia. A través de una prolífica serie de artículos y libros, y de la consultoría (“Nosotros comprendemos la diversidad. Nosotros escribimos el libro”), R. Roosevelt Thomas ha contribuido, probablemente más que ningún otro, a definir y popularizar el movimiento de la gestión de la diversidad (ver Thomas, 1991, 1996,

1999). Defendiendo que “la gestión de la diversidad es un proceso completo de gestión cuya finalidad consiste en desarrollar un marco que sea efectivo para todos los empleados”, define la diversidad englobando a todo el mundo, en lugar de definirla clasificando los grupos por razón de la raza o el género (Thomas, 1991, p.10). La diversidad, pues, se extiende a todo tipo de características personales y organizativas, incluyendo, pero no limitándose únicamente, a la edad, la educación, la (in)capacidad, la personalidad, el modo de vida, la preferencia sexual, el origen geográfico, la gestión o no gestión, etc. De forma que en este amplio contexto, los varones de raza blanca son tan diversos como cualquier otra persona. Otros autores defienden que es importante distinguir entre atributos observables y detectables, como la raza, la edad, el género y el origen étnico, y atributos menos visibles o subyacentes, como pueden ser la educación, el origen socioeconómico, las habilidades o el conocimiento (Milliken y Martens, 1996). En el marco de las organizaciones deportivas, Chelladurai (2001) define la diversidad como “una multitud de características que diferencian a unos individuos o grupos de otros individuos o grupos” (p. 389). Queda claro que se ha utilizado el concepto de “diversidad” en el marco de la gestión de la diversidad para reseñar tanto las diferencias visibles entre los individuos y grupos dentro de las organizaciones como las características que pudieran ser particularmente relevantes para las propias organizaciones.

Principales “giros” en el discurso de la gestión de la diversidad

Analizando la bibliografía existente se observan dos tendencias principales en el discurso sobre la gestión de la diversidad en el puesto de trabajo. La primera, y con mucho la más común, se basa en las mismas tradiciones conceptuales y de investigación que se encuentran en la psicología organizativa,

la gestión de recursos humanos y la teoría de los sistemas (Allison, 1999). El objetivo es identificar cómo se pueden aumentar –mediante la diversidad en el puesto de trabajo– la productividad del conjunto de la organización, la capacidad de respuesta y la eficacia, especialmente en lo que se refiere a los resultados económicos y la competitividad. La segunda fuente es la que emerge del cada vez más frecuente debate académico y crítico sobre la gestión de la diversidad, debate basado ciertamente en una literatura más positiva y práctica que la anterior. Lorbiecki y Jack (2000) identifican cuatro “giros” principales en la evolución de las ideas sobre la gestión de la diversidad –el demográfico, el político, el económico y el crítico.

El informe *Workforce 2000* preocupó a muchos hombres de negocios y académicos, sobre todo los dedicados a la gestión de recursos humanos, al advertir a los empresarios de que tomaran nota del cambio de la situación demográfica en los Estados Unidos y de que tuvieran en cuenta sus efectos. Como consecuencia de dichos cambios demográficos, habría en poco tiempo una nueva heterogeneidad dentro de la masa laboral estadounidense, de modo que los varones de raza blanca ya no constituirían la mayoría de los trabajadores. El interés en la gestión de la diversidad pasó después a convertirse en algo político en el sentido de que su filosofía incluyente constituía una alternativa atractiva a las políticas de “discriminación positiva”. La presencia de esta alternativa causó inquietud en el pensamiento de neo-derecha del gobierno de Reagan, y actualmente todavía inquieta a la administración Bush. Los ejecutivos de empresas pensaron que adoptar la gestión de la diversidad resultaba más sencillo que introducir medidas de discriminación positiva, y además sería mejor aceptado por el conjunto de trabajadores, predominantemente blancos.

El siguiente giro (el económico) surgió del planteamiento de que si la empresa priva-

por Richard Lapchick en colaboración con el Instituto para Diversidad y Ética en el Deporte de la Universidad de Florida Central (Institute for Diversity and Ethics in Sport, University of Central Florida). De hecho el *Informe sobre raza y género de 2003 (2003 Racial and Gender Report Card)* muestra uno de los peores momentos para las mujeres y las personas de color, aunque en algunas áreas se observe una mejora después de rastrear lo que se ha avanzado y retrocedido a lo largo de los últimos 14 años. El informe completo está disponible en: http://www.bus.ucf.edu/sport/public/downloads/media/ides/release_05.pdf



da no prestaba atención a la gestión de la diversidad, su sistema organizativo y su imagen correrían peligro, especialmente a la hora de cumplir con las demandas de un mercado global. Como apuntaron Lorbieki y Jack (2000, p. S21): “El hecho de que la gestión de la diversidad se transforme en una preocupación de tipo económico (en el caso de empresas comerciales) convierte en legítimo el interés de la empresa por saber cómo reaccionan sus empleados ante las diferencias y a la vez sugiere la existencia de formas de modificar dichas reacciones, cuando éstas se consideren ‘poco apropiadas’.” La gestión de la diversidad se consideró “factible” en el sentido de que se podía incorporar a las rutinas y procedimientos de la gestión de recursos humanos por medio, por ejemplo, de seminarios de sensibilización, auditorías de diversidad, y programas de formación extensiva. Cuando, al empezar a aplicarlos, surgieron problemas, la literatura sobre la gestión de la diversidad se hizo cada vez más crítica. Tanto desde un punto de vista académico como desde el práctico, se plantearon dudas incipientes originadas por los resultados de muchas actuaciones encaminadas a gestionar la diversidad, opuestos a los esperados, ya que llegaron a provocar antagonismo y resentimiento entre quienes habían sido catalogados como diferentes (Prasad *et al.*, 1997; Lorbieki y Jack, 2000; Lorbieki, 2001).

Antes de pasar a comentar la creciente y sofisticada crítica a la gestión de la diversidad, repaso y comento los esfuerzos realizados en el área de la gestión de tiempo libre para estudiar y/o aplicar la gestión de la diversidad.

Gestión de la diversidad en las organizaciones de deporte y tiempo libre

Joy DeSensi (1994, 1995) fue una de las primeras en tratar el tema de la gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas. Basándose en el trabajo de Taylor Cox (1991), argumentó que el género, la raza y otras formas de discriminación dentro de las organizaciones deportivas se podían superar satisfactoriamente si se seguían una serie de fases: desde el mono-

culturalismo, pasando por una fase de pluralismo, hasta llegar a un estadio final de auténtica diversidad y aceptación del multiculturalismo. Según Cox (1991), una organización monolítica es profundamente homogénea, tiene altos niveles de segregación ocupacional y concede poca importancia a la integración de los miembros de las minorías culturales –y la integración es aún menor en los niveles de toma de decisiones–. La organización plural cuenta con miembros más heterogéneos, y gracias a esfuerzos coordinados (p.e., acciones de discriminación positiva y de promoción, auditorías de sistemas de compensación) ha conseguido un nivel de integración estructural de los miembros de los grupos minoritarios mucho más alto que la organización monolítica. Como señaló Cox, la forma organizativa plural ha sido mayoritaria en los EEUU desde finales de los 60, y representa el prototipo de empresa grande de comienzos de los 90. Más de diez años después, la organización multicultural representa el ideal de valoración de la diversidad, la integración estructural es completa, no existen prejuicios ni discriminación y los niveles de conflicto entre grupos son bajos. Mientras DeSensi (1994, 1995) habla poco de las estrategias específicas de las organizaciones para tratar la diversidad y transformarse en organizaciones multiculturales, Cox y otros han creado una auténtica industria en torno a la promoción y gestión de una organización multicultural fructífera (véase, por ejemplo, Cox 2001).

La investigación existente sobre gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas y de tiempo libre se puede distribuir en dos grupos: por un lado, quienes se esfuerzan en la creación de marcos o modelos conceptuales para gestionar la diversidad y por otro, quienes realizan estudios o encuestas empíricas diseñadas o bien para verificar los modelos o bien para reunir información sobre la diversidad dentro de determinadas organizaciones. Doherty y Chelladurai (1999), por ejemplo, defienden que la gestión de la diversidad es tarea de la cultura organizativa, basada en un sistema subyacente de valores, creencias y presuposiciones sobre cómo se hacen las cosas en la organiza-

ción. Desde su punto de vista, es la aproximación a cómo tratar la diversidad, más que la propia diversidad, lo que determina sus consecuencias, potencialmente constructivas o destructivas. Una vez más, el tema se centra principalmente en la preocupación por la gestión de la diversidad (o no), más que en las estrategias organizativas necesarias para dicho tratamiento. De modo parecido, Fink y Pastore (1999) defienden un marco que represente unas estructuras permanentes de gestión de la diversidad, a saber, el conformismo, el tratamiento reactivo de la diversidad y el tratamiento proactivo de la diversidad. En un estudio posterior (Fink and Pastore, 2001), comprobaron su marco teórico en varias asociaciones atléticas inter-universitarias de los EEUU. No resultó muy sorprendente el hecho de que se encontraran con poca diversidad cultural entre los miembros de estas organizaciones. En aquellos lugares en los que las culturas organizativas aceptan la diversidad de un modo moderado, el tratamiento proactivo de la diversidad tiende a ser un estilo o perspectiva más que una confianza en los comportamientos y estrategias específicos de este tipo de gestión.

Estos descubrimientos son similares a los de Allison (1999), quien realizó el estudio de cómo aplican las empresas y parques recreativos de EEUU los temas y progra-



La organización plural cuenta con miembros más heterogéneos, y gracias a esfuerzos coordinados (p.e., acciones de discriminación positiva y de promoción, auditorías de sistemas de compensación) ha conseguido un nivel de integración estructural de los miembros de los grupos minoritarios mucho más alto que la organización monolítica. (Fuente: <http://www.uqar.qc.ca/gp/Images/reunion.gif> -29.XI.04-)

mas de diversidad. Se observó que las políticas y prácticas de diversidad desarrolladas eran más de carácter simbólico que efectivo, que la inercia institucional presidía la mayoría de los esfuerzos encaminados a integrar la diversidad y que las organizaciones, con frecuencia sin saberlo, seguían perpetuando un comportamiento exclusivo y no equitativo. Al analizar diferentes políticas, estrategias y prácticas de diversidad en organizaciones deportivas comunitarias de Australia, Taylor (2003) utilizó el marco de Cox (1991) –monocultural, plural, y multicultural– para tratar la diversidad. Concluyó que, aunque muchas organizaciones están abiertas a la diversidad cultural, pocas pueden identificar políticas y estrategias específicas de desarrollo del gestión de la diversidad.

Gestión de la diversidad: una crítica que va en aumento

La diversidad está en la actualidad totalmente integrada en la principal corriente teórica y práctica de la gestión, tal como se demuestra, por ejemplo, con el creciente número de libros dedicados a este tema, así como con su inclusión en libros de texto sobre gestión. Aunque esta tendencia no resulta tan evidente en los textos sobre gestión del deporte, la diversidad se está abriendo camino también en los mismos –véase, por ejemplo, el capítulo titulado “Gestión de la diversidad” (“Managing Diversity”) en el reciente *Gestión de las organizaciones para actividades deportivas y físicas: una aproximación a los sistemas* (*Managing Organizations for Sport & Physical Activity: A Systems Approach*) (2001) de Packianathan Chelladurai. Dicho capítulo subraya lo necesario que resulta que los gestores deportivos sean conscientes del significado de la diversidad entre los trabajadores y en el mercado. Presenta un marco integrador y plantea estrategias para tratar la diversidad, como puede ser el adoptar expresiones simbólicas de diversidad (por ejemplo, ropa, alimentos e idiomas específicos) y fomentar expresiones reales de diversidad en cuanto a valores, necesidades y preferencias, así como en cuanto a la información, dependiendo de la naturaleza de la tarea. El capítulo es propio

de aquellos académicos que creen que “aprovechar las diferencias entre los empleados y coordinarlas para obtener una mayor eficacia organizativa es uno de los pilares de la gestión” (Chelladurai, 2001, p. 388).

Sin embargo, el gestión de la diversidad no está tan aceptada en el mundo académico de los análisis organizativos sino que se utiliza una aproximación más crítica, y en este punto vuelvo a comentar la bibliografía producida al respecto para poner de manifiesto el aumento de la crítica a este concepto. Es importante reconocer que todavía hay poca unanimidad en estos posicionamientos críticos los cuales tienen perspectivas de análisis bastante diferenciadas (por ejemplo, feminista, foucaultiano, postmoderno, teoría crítica de la raza) De todos modos, en los temas que se comentan a continuación muestran un cierto acuerdo entre los críticos.

¿Luchar contra la discriminación por medio de la similitud o de la diferencia?

En las sociedades multiculturales, como las existentes en los Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Australia, hay momentos en que dos modelos compiten en la tarea de llevar la igualdad al puesto de trabajo. El primero se basa en el principio de la *similitud*, que supone que la igualdad de oportunidades es posible si se da el mismo acceso al trabajo, el mismo salario y los mismos beneficios laborales a las personas que tienen la misma capacidad, o que funcionan de un mismo modo, independientemente del grupo social al que pertenezcan (Lorbiecki y Jack, 2000). En consecuencia, la discriminación positiva de los Estados Unidos, la igualdad de oportunidades del Reino Unido y la igualdad en el empleo de Canadá, así como la legislación específica anti-discriminación de los tres países, han sido las principales vías hacia la igualdad en el puesto de trabajo. El otro modelo (gestión de la diversidad) sostiene que el sistema de la similitud va en detrimento de las personas, porque sugiere que hay un único modo de funcionar. Por el contrario, utiliza el principio de la *diferenciación*, según el cual hay diferentes modos de trabajar, que

deben ser tenidos en consideración y valorados como positivos para la organización (Lorbiecki y Jack, 2000).

Si bien el paso de la similitud a la diferencia aparentemente podría tener sentido, aplicado a la realidad sirve para ampliar el ámbito de la desventaja (en contraposición a la diversidad fundamentada únicamente en la diferencia de grupo social) porque ahora se presta atención a configuraciones de la diferencia más amplias e incluyentes (teniendo en cuenta, por ejemplo, género, raza/etnia) y no únicamente a aquellas referidas a las mujeres o a los grupos minoritarios. Se trata de un arma de doble filo, porque las mujeres o los grupos minoritarios ya no llevan la etiqueta de la diferencia, pero tampoco reciben una atención especial (Lorbiecki y Jack, 2000). Otros autores defienden que al centrarse en la diferencia se minimizan los aspectos complejos y multidimensionales de las comunidades raciales minoritarias, especialmente sus experiencias únicas y sus historias colectivas (Barnes, 2003; Kersten, 2000).

Apropiación de la gestión de la diversidad

El discurso del gestión de la diversidad muestra una tendencia a incorporar cada vez más aspectos de la vida individual y colectiva en dicho tratamiento, es decir, se tiende a aplicar las ideas de gestión a múltiples áreas de la subjetividad (Costea y Introna, 2004). El que los gestores hayan adoptado de forma apropiada los conceptos de discriminación positiva y de igualdad de oportunidades ha permitido a las organizaciones eludir el problema de la emancipación, a la vez que destacar la base moral de su actuación. Por tanto, en lugar de que grupos desfavorecidos como el de las mujeres, las personas claramente minoritarias, los homosexuales, los disminuidos y otros lleven adelante la lucha por la igualdad, es la propia dirección la que declara estar buscando activamente la eficacia de la diversidad en bien de los trabajadores. Como defienden Costea & Introna (2004), los “papeles tradicionales de la lucha por la emancipación se han invertido: mientras los ‘oprimidos’ se ven



marginados (a la vez que absorbidos por la totalidad) de forma paulatina y tolerante, los gestores se convierten en guardianes y agentes de la emancipación” (p. 8). El discurso de la diversidad es un discurso “seguro”, que destierra otros discursos sobre la igualdad y la justicia social (por ejemplo, los discursos feministas y anti-racistas), haciéndolos menos importantes y, consecuentemente, menos eficaces (Lock *et al.*, 1999). En definitiva, la diversidad simplemente enmascara y somete el discurso predominante centrado en la desigualdad (Barnes, 2003).

Identificación y análisis de la “Diferencia”

La apropiación por parte de la dirección del tema de la emancipación le permite asimismo ampliar su alcance más allá de la aplicación de medidas anti-discriminatorias, hasta llegar a un compromiso más activo con la “unicidad del individuo” y la “diferencia” (Costea y Introna, 2004). En un análisis de las definiciones de los libros de texto, Litvin (1997) encontró seis dimensiones principales de la diferencia (edad, etnia, género, capacidades/características físicas, raza, orientación sexual) que se suponen innatas e inmutables. También encontró una multitud de dimensiones de tipo secundario, como la educación recibida, el origen geográfico, el nivel de renta, el estado civil, la experiencia militar, el tener hijos o no, las creencias religiosas y la experiencia laboral. De todas formas, como observa Litvin, no hay nada menos claro que tratar de definir exactamente quién es miembro de cada uno de los grupos. La perspectiva de que las identidades son fijas y no cambian, tal y como aparece a menudo en textos y manuales sobre la diversidad, ha sido deseada desde hace ya tiempo.

Y lo que es aún más importante: al usar las nociones de diferencia se subraya lo periférico en las relaciones interpersonales (diferencias, por ejemplo, en cuanto a edad, color de la piel, género) mientras que se ignora lo que es central (diferencias de poder) en los conflictos de género, tensiones raciales y fricciones culturales que se dan en la mayoría de las organizaciones (Prasad y Mills, 1997).

Poder y cambio organizativo

Llama la atención que no exista en el discurso de la diversidad un fuerte compromiso con un cambio social e institucional (Barnes, 2003). Las iniciativas de diversidad que ignoran o minimizan las cuestiones de la dominación y subordinación dentro de las organizaciones, es decir, la cuestión del poder, no pueden llegar a tener éxito a la hora de establecer cambios estructurales, aunque sean superficiales, dentro de una organización. Cuando una organización invita a gente “diferente” a participar de su cultura, lo que se pretende cambiar es a la propia gente y no la cultura (Kersten 2000). Por ejemplo, obligar a la gente a adaptarse al “código de forma de vestir” de una organización puede significar una pérdida de identidad para ciertos grupos de personas. Como señala Foldy (2002), es posible que los programas de diversidad aumenten el compromiso de la organización hacia miembros de grupos minoritarios aunque esto no suponga en realidad ningún cambio organizativo real. Incluso puede que estos programas resulten insidiosos, porque intentan “aprovechar aquellas características de identidad que, desde un punto de vista crítico, son la base de la resistencia y convertirlas en la base de la sumisión” (p. 103).

La cuestión del género

La mayoría de la gente de las organizaciones creen que el término “género” se refiere a las “mujeres”. Mientras el número de mujeres en las organizaciones aumenta –aunque no llegue a suponer la mitad de los miembros, ni a ocupar los puestos más altos– se considera resuelto el problema del “género”; no se comprenden todavía bien los conceptos subyacentes, los valores y prácticas que hacen que las desigualdades de género se mantengan. De este modo, las organizaciones mantienen distinciones de género mediante procesos y prácticas complejos, y a menudo, sutiles. Las organizaciones deportivas no constituyen una excepción al respecto, y los estudios de la última década y algo anteriores, siguen mostrando la dificultad de aplicar el

cambio (véase, por ejemplo, McKay, 1997, y Knoppers y Anthonissen, 2001).

En la actualidad existen varias aproximaciones a la comprensión de la igualdad de género y el cambio en la organización (Meyerson and Kolb, 2000). Una de estas aproximaciones se basa en la premisa de que las mujeres y los hombres tienen igualdad de oportunidades y que ascienden o descienden función de los méritos de cada individuo. La falta de éxito de las mujeres, en comparación con los hombres, se debe a diferencias de tipo social entre los sexos, que llevan a ciertos déficits en las mujeres –como podría ser, por ejemplo, la falta de las características de liderazgo necesarias–. La solución es proporcionar a la mujer la formación necesaria. De todos modos, poco se ha hecho para cambiar los factores sistemáticos que sirven de abono para la desigualdad dentro de las organizaciones (Meyerson y Kolb, 2000). Una segunda aproximación se centra en las barreras estructurales de



www.elcorreogallego.es (10.XII.04)



Fondo documental del CIO

Al usar las nociones de diferencia se subraya lo periférico a las relaciones interpersonales (diferencias, por ejemplo, en cuanto a edad, color de la piel, género) mientras que se ignora lo que es central (diferencias de poder) en los conflictos de género, tensiones raciales y fricciones culturales que se dan en la mayoría de las organizaciones.



Para que las mujeres se incorporen a las organizaciones hay que eliminar las barreras estructurales y de procedimiento que impiden su éxito y su progreso dentro de las mismas.

(Fuente: http://www.mx1.cetys.mx/cpe/email/comunicados/26-feb-04/grupo2_gde.jpg -10.XII.04-)

las organizaciones, más que en las propias mujeres. Su objetivo es crear una igualdad de oportunidades eliminando las barreras estructurales y de procedimiento que impiden el éxito y el avance de las mujeres. La legislación (por ejemplo, discriminación positiva, igualdad en el empleo) y las políticas organizativas (por ejemplo, sobre acoso sexual) han tenido un efecto claro en términos de contratar y retener a las mujeres, pero no han producido cambios sustanciales en las condiciones y mantienen las desigualdades de género (Meyerson and Kolb, 2000).

La tercera aproximación está unida a las iniciativas de diversidad comentadas en este artículo, las cuales reconocen las diferencias entre las personas sobre la base de la identidad propia. Como señalan Meyerson and Kolb (2000, p. 562): “las mujeres están en desventaja, ya que los atributos y características que se asocian con la mujer y la femineidad (por ejemplo, criar, escuchar, tener emociones, relacionarse) están devaluados respecto a los atributos y características que se asocian con el hombre y la masculinidad (por ejemplo, dirigir, hablar, pensar, hacer). Apuntan, asimismo, que el simple reconocimiento de las diferencias y la mera norma de que se valoren ambos por igual no asegura que vaya a ocurrir así. Esta aproximación perpetúa las diferencias de sexo y los estereotipos, considera la masculinidad como un standard neutro con el que comparar las demás per-

sonas y no llega a reconocer o cuestionar la diferencia de representación de hombres y mujeres existente en los círculos de poder de las organizaciones.

A menos que las personas que forman las organizaciones, especialmente quienes ocupan los puestos más altos, reconozcan que el género se refiere tanto al hombre como a la mujer, y que el género no supone de por sí prácticas discriminatorias que se puedan “solucionar” con la gestión de la diversidad, será muy difícil cambiar esa naturaleza de las organizaciones basada en el género.²

Conclusión: potenciales soluciones al dilema de la diversidad

Resulta tentador subirse al vagón de la gestión de la diversidad –de hecho, muchas organizaciones lo han hecho– con la esperanza de abordar los eternos problemas del racismo, el sexismo y la exclusión en el puesto de trabajo. Sin embargo, la mera gestión de la diversidad es demasiado simplista. Como razona un crítico: “Presenta un modelo de naturaleza más relacional que estructural, subrayando la formación, la comunicación y el trabajo en equipo y obviando temas más fundamentales como la igualdad y la responsabilidad de la estructura” (Kersten, 2000, p. 243).

Es asimismo claro que no han tenido mucho éxito las aproximaciones más tradicionales a la igualdad en el puesto de trabajo, ya sea la legislación anti-discriminación, la discriminación positiva, la igualdad en el empleo o los programas de tipo igualdad de oportunidades. En algunos casos la representación de grupos “minoritarios” que refleja su proporción en la sociedad se ha tomado como indicador de éxito. Por ejemplo, el Comité Olímpico Internacional (CIO) ha establecido objetivos de aumento del número de mujeres que ocupan puestos importantes en lugares de decisión y administrativos en los Comités Olímpicos Nacionales (CONs), en las Federaciones Internacionales (FIs) y en los organismos deportivos que pertenecen al Movimiento Olímpico. En Diciembre de 2000 se estableció un primer objetivo del 10 %. Actualmente, más del 66 % de los CONs y del 43 % de las FIs han conseguido dicho objetivo, y el CIO ha establecido un nuevo objetivo para Diciembre de 2005, que cifra la representación femenina en los comités ejecutivos y organismos legisladores en un 20 % (Comité Olímpico Internacional, 2004). Pero las cifras (aun siendo bajas) no sirven como medida exacta del éxito puesto que no suponen un concepto de inclusión en el grupo. No basta con hacer que diferentes grupos “entren en el juego” puesto que se trata de jugar según las normas del grupo dominante. Por tanto, estas aproximaciones tradicionales deben complementarse con una comprensión más amplia de qué es la diversidad, por qué es tan importante y cómo se puede ayudar a que las organizaciones sean más inclusivas (Lenihan, 2000). En el caso del CIO, se ha adoptado tanto una política de objetivos de género como acciones de educación y defensa de las mujeres. La introducción de unos objetivos mínimos ha tenido un efecto claro y positivo en, por ejemplo, la proporción de mujeres presentes en los comités ejecutivos de los CONs. De todos modos, esta política de objetivos tiene sus límites, ya que sólo tiene efecto sobre

² Véanse los artículos en la revista *Organization*, 7(4), 2000, para obtener un interesante y nuevo enfoque de la aplicación de la teoría feminista de las organizaciones y sus propuestas para introducir cambios en dichas organizaciones



parte del sistema de administración de los deportes olímpicos y no ha conducido necesariamente a que se adopten iniciativas políticas que aumenten la presencia de la mujer en los puestos más altos del deporte. De hecho, el objetivo se plantea como el techo al que se puede llegar, en vez de la base desde la que empezar a construir (Institute of Sport & Leisure Policy, 2004). Parece que quienes tienen que tomar las decisiones en el movimiento olímpico no comprenden bien la complejidad de la forma en que las organizaciones están influenciadas por la valoración del género.

Los gestores y las élites de las organizaciones no deberían ser los principales responsables de promover la diversidad, sino que el tema debería ser competencia de todas las personas pertenecientes a la organización. Tal como señaló un reciente intento canadiense por lograr la inclusión en el servicio público (Lenihan, 2000): "... el desarrollo de una cultura que valora la diversidad exige el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización, [y] la valoración de la diversidad se debe observar como algo más que un tema gestionado únicamente por especialistas. Se trata de ... una práctica, de un modo de implicar a las personas, los temas y las tareas de un extremo al otro de la organización" (p. 6). La valoración de la diversidad supone una importante fuente de nuevas ideas, actitudes, visiones, perspectivas, retos y oportunidades para cualquier organización. Si queremos ver algún día un cambio significativo en las organizaciones deportivas, ya sea aumentando la inclusión de mujeres, de las minorías raciales y étnicas o de personas con discapacidades, tenemos que prestar mayor atención a las complejidades de la diversidad, hemos de darnos cuenta de lo difícil que es implicar a todas las personas en el proceso, debemos centrarnos en la desigualdad individual y concretar de forma muy detallada los objetivos que se persiguen.

Referencias bibliográficas

Allison, M. T. (1999). Organizational barriers to diversity in the workplace. *Journal of Leisure Research*, 31, 78-101.

- Barnes, D. (2003). Spirit injury: Deconstructing diversity and equity in counselling and social work policies and practices. Documento no publicado, University of Toronto. Se puede encontrar en: <http://www.oise.utoronto.ca/depts/aecdc/CMPCConf/papers/Barnes.html>.
- Chelladurai, P. (2001). Managing Diversity. En *Managing organizations for sport & physical activity: A systems approach*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Costea, B. y Introna, L. D. (2004). Self and other in everyday existence: A mystery not a problem. Lancaster University Management School Working Paper 2004/020. Se puede encontrar en: <http://www.lums.co.uk/publications>
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.
- (2001). *Creating the multicultural organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeSensi, J. T. (1994). Multiculturalism as an issue in sport management. *Journal of Sport Management*, 8, 63-74.
- (1995). Understanding multiculturalism and valuing diversity: A theoretical perspective. *Quest*, 47, 34-43.
- Doherty, A. J. y Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13, 280-297.
- Fink, J. S. y Pastore, D. L. (1999). Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. *Quest*, 51, 310-327.
- (2001). Do differences make a difference? Managing diversity in division IA intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 10-50.
- Foldy, E. G. (2002). 'Managing' diversity: Identity and power in organizations. En I. Aaltio y A. J. Mills (eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*. London and New York: Routledge.
- International Olympic Committee (2004). Promotion of women sports leaders. Se puede encontrar en: http://www.olympic.org/uk/organisation/missions/women/leaders_uk.asp.
- Institute of Sport & Leisure Policy (2004). *Women, leadership and the Olympic movement*. Final report of research undertaken by the Institute of Sport & Leisure Policy, Loughborough University for the International Olympic Committee.
- Johnston, W. B. y Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 235-248.
- Knoppers, A. y Anthonissen, A. (2001). Meanings given to performance in Dutch sport organizations: Gender and racial/ethnic subtexts. *Sociology of Sport Journal*, 18, 302-316.
- Lenihan, D. G. (2000). *Diversity, learning and cultural change*, Task Force on an Inclusive Public Service: Report on the Roundtables on an Inclusive Public Service. Ottawa: Centre for Collaborative Government. Se puede encontrar en: http://www.kta.on.ca/reports/kta-report_may2000.pdf
- Litvin, D. R. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. *Organization*, 4, 187-209.
- Lock, R. S.; Minarik, L. T. y Omata, J. (1999). Gender and the problem of diversity: Action research in physical education. *Quest*, 51, 393-407.
- Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management. *Management Learning*, 32, 345-361.
- Lorbiecki, A. y Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11 (número monográfico), S17-S31.
- McKay, J. (1997). *Managing gender: Affirmative action and organizational power in Australian, Canadian, and New Zealand sport*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Meyerson, D. E. y D. M. Kolb (2000). Moving out of the 'armchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization*, 7, 553-571.
- Milliken, F. J., y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Prasad, P. y Mills, A. J. (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. En P. Prasad et al. (eds.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, T. (2003). Diversity management in a multi-cultural society: An exploratory study of cultural diversity and team sport in Australia. *Annals of Leisure Research*, 168-188.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender*. New York: American Management Association.
- (1996). *Redefining diversity*. New York: American Management Association.
- (1999). *Building a house for diversity*. New York: American Management Association.
- Townsley, N. C. (2003). Review article: Looking backward, looking forward, mapping the gendered theories, voices, and politics of *Organization*. *Organization*, 10, 617-639.