



# Gestió de la diversitat a les organitzacions esportives.

## Un acostament crític

### ■ M. ANN HALL

Catedràtica emèrita  
University of Alberta (Edmonton, Alberta, Canadà)

### ■ Paraules clau

Organitzacions esportives, Gestió de la diversitat, Gènere, Discriminació

### Resum

Mentre que les organitzacions públiques i comercials dels Estats Units, el Canadà, Austràlia, Gran Bretanya i, de forma creixent, les de la Unió Europea, han incorporat el concepte de “gestió de la diversitat”, les organitzacions esporti-

ves, ben al contrari, han prestat poca atenció a aquest tema. De fet, s'han resistit a intentar de millorar la representació de la dona i de les minories racials i ètniques. Aquest article examina la idea de “gestió de la diversitat” a la llum de la creixent crítica als seus objectius, que es fa evident tant a la literatura acadèmica com a la del sector de la gestió. La bibliografia relacionada amb l'esport, encara que escassa, és exageradament positiva pel que fa al concepte de gestió de la diversitat, i anima les organitzacions esportives a plantejar-se els beneficis de la gestió de la diversitat, però fent cas omís de la important crítica de què aquesta està sent objecte en l'actualitat. La gestió de la diversitat, tal com s'entén avui dia, contribuirà poc a la millora de la representació de la dona en els llocs de presa de decisions i de lideratge dintre de les organitzacions esportives (el mateix es podria dir sobre la raça/ètnia i d'altres grups socials).



Ann Hall durant la seva presentació  
(Font: BPMO photo).

### Introducció

Les organitzacions públiques i comercials dels Estats Units, el Canadà, Austràlia, Gran Bretanya i, de forma creixent, les de la Unió Europea, han incorporat el concepte de “gestió de la diversitat”. Molta gent concep aquest tractament de la diversitat com un canvi positiu, que suposa que les organitzacions s'involucrin en un procés de transformació cultural sistemà-

tica, l'objectiu de la qual és eliminar formes d'exclusió en el lloc de treball per raons, per exemple, de gènere, raça/ètnia, religió, edat, discapacitat o orientació sexual (Kersten, 2000). Això ha donat origen a una onada de llibres, manuals de formació, materials d'exercicis i diferents consultories, la finalitat dels quals és servir de referència a les organitzacions en el “dilema de la diversitat” –en altres paraules– per ajudar-les a millorar el funcionament de l'organització i fer que el lloc de treball sigui socialment més inclusiu. Les organitzacions esportives, almenys a l'Amèrica del Nord, han prestat poca atenció a la gestió de la diversitat, i tampoc no s'han esforçat a millorar la representació de les dones i de les minories racials i ètniques en aquestes organitzacions.<sup>1</sup>

### ■ 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*

<sup>1</sup> L'anàlisi més àmplia sobre la contractació de dones i persones de color en l'esport professional i aficionat als Estats Units es troba a *Racial and Gender Report Card* (Informe sobre raça i gènere), elaborat per Richard Lapchick

En aquest article, examino el concepte de “gestió de la diversitat”, a la llum de la creixent crítica als seus objectius i basant-me en la literatura acadèmica i de gestió relativa al tema. La bibliografia relacionada amb l'esport, encara que escassa, és altament positiva, perquè insta les organitzacions esportives a tenir en compte els beneficis de la gestió de la diversitat, tenint poc en compte les crítiques de què està sent objecte. La meua tesi és que la gestió de la diversitat, tal com s'entén avui dia, contribuirà poc a la millora de la representació de la dona als llocs de presa de decisió de les organitzacions esportives (el mateix es podria dir sobre la raça/ètnia i d'altres grups socials). L'article conclou amb el comentari sobre possibles solucions al dilema de la diversitat.

### **El significat de la diversitat**

El terme “gestió de la diversitat” es remunta a 1987, quan l'Institut Hudson, grup dels Estats Units d'experts en política social, de caràcter independent, va publicar un revelador informe, titulat *Workforce 2000* (“Massa Laboral 2000”) (Johnston i Packer, 1987). En aquest estudi es preveia, de forma precisa, que cap a l'any 2000, als USA, més de la meitat de la massa laboral estaria formada per treballadors procedents de diferents grups “minoritaris”, com ara els afroamericans, hispans, americans nadius, immigrants, i per dones. Un dels primers ponents de la gestió de la diversitat és R. Roosevelt Thomas, president de l'Institut Americà per a la Gestió de la diversitat de la Universitat de Morehouse, a Atlanta, Geòrgia. A través d'una prolífica sèrie d'articles i llibres, i de la consultoria (“Nosaltres comprem la diversitat. Nosaltres escrivim el llibre”), R. Roosevelt Thomas ha contribuït, probablement més que ningú, a definir i popularitzar el moviment de la gestió de la diversitat (vegeu Thomas, 1991, 1996,

1999). Defensant que “la gestió de la diversitat és un procés complet de gestió, la finalitat del qual consisteix a desenvolupar un marc que sigui efectiu per a tots els empleats”, defineix la diversitat englobant tothom, en lloc de definir-la classificant els grups per raó de la raça o el gènere (Thomas, 1991, pàg.10). La diversitat, doncs, s'estén a tot tipus de característiques personals i organitzatives, i inclou l'edat, l'educació, la (in)capacitat, la personalitat, la forma de vida, la preferència sexual, l'origen geogràfic, la gestió o no gestió, etc., però no es limita només a aquests trets. De manera que, en aquest ampli context, els homes de raça blanca són tan diversos com qualsevol altra persona. Altres autors defensen que és important distingir entre atributs observables i detectables, com ara la raça, l'edat, el gènere i l'origen ètnic, i atributs menys visibles o subjacents, com ho poden ser l'educació, l'origen socioeconòmic, les habilitats o el coneixement (Milliken i Martens, 1996). En el marc de les organitzacions esportives, Chelladurai (2001) defineix la diversitat com “una multitud de característiques que diferencien uns individus o grups d'altres individus o grups” (pàg. 389). Queda clar que s'ha utilitzat el concepte de “diversitat” en el marc de la gestió de la diversitat per ressenyar tant les diferències visibles entre els individus i grups dintre de les organitzacions com les característiques que poguessin ser particularment rellevants per a les mateixes organitzacions.

### **Principals tombs en el discurs de la gestió de la diversitat**

Analizant la bibliografia existent, s'observen dues tendències principals en el discurs sobre la gestió de la diversitat en el lloc de treball. La primera, i de bon tros la més comuna, es basa en les mateixes tradicions conceptuals i d'investigació que es

troben en la psicologia organitzativa, la gestió de recursos humans i la teoria dels sistemes (Allison, 1999). L'objectiu és identificar com es poden augmentar –mitjançant la diversitat en el lloc de treball– la productivitat del conjunt de l'organització, la capacitat de resposta i l'eficàcia, especialment pel que fa als resultats econòmics i la competitivitat. La segona font és la que emergeix del cada cop més freqüent debat acadèmic i crític sobre la gestió de la diversitat, debat basat, sens dubte, en una literatura més positiva i pràctica que l'anterior. Lorbiecki i Jack (2000) identifiquen quatre tombs principals en l'evolució de les idees sobre la gestió de la diversitat –el demogràfic, el polític, l'econòmic i el crític.

L'informe *Workforce 2000* va preocupar molts homes de negoci i acadèmics, sobretot els dedicats a la gestió de recursos humans, en advertir als empresaris que prenguessin nota del canvi de la situació demogràfica als Estats Units i que tinguessin en compte els seus efectes. Com a conseqüència d'aquests canvis demogràfics, hi hauria en poc temps una nova heterogeneïtat dintre de la massa laboral dels Estats Units, de manera que els homes de raça blanca ja no constituïrien la majoria dels treballadors. L'interès en la gestió de la diversitat va passar després a convertir-se en una cosa política, en el sentit que la seva filosofia constituïa una alternativa atractiva a les polítiques de “discriminació positiva”. La presència d'aquesta alternativa va causar inquietud en el pensament neodretà del govern de Reagan, i actualment encara inquieta l'administració Bush. Els executius d'empreses van pensar que adoptar la gestió de la diversitat resultava més senzill que introduir mesures de discriminació positiva, i a més a més, seria més ben acceptat pel conjunt de treballadors, predominantment blancs. El següent tomb (l'econòmic) es va produir en plantejar que si l'empresa privada no prestava atenció a la gestió de la diversitat, el seu sistema organitzatiu i la seva

en col·laboració amb l'Institut per a Diversitat i Ètica en l'Esport de la Universitat de Florida Central (*Institute for Diversity and Ethics in Sport, University of Central Florida*). De fet, l'Informe sobre raça i gènere de 2003 (*2003 Racial and Gender Report Card*) mostra un dels pitjors moments per a les dones i les persones de color, encara que en algunes àrees s'observi una millora després de rastrejar tot el que s'ha avançat i retrocedit al llarg dels últims 14 anys. L'informe complet es troba disponible a: [http://www.bus.ucf.edu/sport/public/downloads/media/ides/release\\_05.pdf](http://www.bus.ucf.edu/sport/public/downloads/media/ides/release_05.pdf)



imatge correrien un risc, especialment a l'hora de complir amb les demandes d'un mercat global. Com van indicar Lorbieki i Jack (2000, pàg. S21): "Que la gestió de la diversitat es transformi en una preocupació de tipus econòmic (en el cas d'empreses comercials) converteix en legítim l'interès de l'empresa per saber com reaccionen els seus empleats davant les diferències i suggereix, alhora, l'existència de formes de modificar aquestes reaccions, quan aquestes es considerin 'poc apropiades'." La gestió de la diversitat es va considerar "factible", en el sentit que es podia incorporar a les rutines i procediments de la gestió de recursos humans, per exemple a través de seminaris de sensibilització, auditories de diversitat, i programes de formació extensiva. Quan, en començar a aplicar-los, van sorgir problemes, la literatura sobre la gestió de la diversitat es va fer cada vegada més crítica. Tant des d'un punt de vista acadèmic com des del pràctic, es van plantejar dubtes incipients originats pels resultats de moltes actuacions encaminades a gestionar la diversitat, oposats als esperats, atès que van arribar a provocar antagonisme i ressentiment entre els qui havien estat catalogats com a diferents (Prasad *et al.*, 1997; Lorbieki & Jack, 2000; Lorbieki, 2001).

Abans de passar a comentar la creixent i sofisticada crítica a la gestió de la diversitat, repasso i comento els esforços realitzats en l'àrea de la gestió de temps lliure per estudiar i/o aplicar la gestió de la diversitat.

### **Gestió de la diversitat a les organitzacions d'esport i lleure**

Joy DeSensi (1994, 1995) va ser una de les primeres persones a tractar el tema de la gestió de la diversitat a les organitzacions esportives. Basant-se en el treball de Taylor Cox (1991), va argumentar que el gènere, la raça i d'altres formes de discriminació dintre de les organitzacions esportives, es podien superar satisfactòriament si se seguien un seguit de fases: des del monoculturalisme, passant per una fase de pluralisme, fins arribar a un estadi

final d'autèntica diversitat i acceptació del multiculturalisme. Segons Cox (1991), una organització monolítica és profundament homogènia, té alts nivells de segregació ocupacional i concedeix poca importància a la integració dels membres de les minories culturals –i la integració és encara menor en els nivells de presa de decisions. L'organització plural compta amb membres més heterogenis, i gràcies a esforços coordinats (per exemple, accions de discriminació positiva i de promoció, auditories de sistemes de compensació) ha aconseguit un nivell d'integració estructural dels membres dels grups minoritaris molt més alt que no pas l'organització monolítica. Com va assenyalar Cox, la forma organitzativa plural ha estat majoritària als USA des de final dels 60, i representa el prototip d'empresa gran de començament dels 90. Més de deu anys més tard, l'organització multicultural representa l'ideal de valoració de la diversitat, la integració estructural és completa, no existeixen prejudicis ni discriminació i els nivells de conflicte entre grups són baixos. Mentre DeSensi (1994, 1995) parla poc de les estratègies específiques de les organitzacions per tractar la diversitat i transformar-se en organitzacions multiculturals, Cox i d'altres han creat una autèntica indústria al voltant de la promoció i gestió d'una organització multicultural fructífera (vegeu, per exemple, Cox, 2001).

La investigació existent sobre gestió de la diversitat en les organitzacions esportives i de lleure es pot distribuir en dos grups: d'una banda, els qui s'esforcen en la creació de marcs o models conceptuals per gestionar la diversitat i, d'altra banda, els qui realitzen estudis o enquestes empíriques dissenyades, bé sigui per verificar els models o bé per reunir informació sobre la diversitat dintre de determinades organitzacions. Doherty i Chelladurai (1999), per exemple, defensen que la gestió de la diversitat és tasca de la cultura organitzativa, basada en un sistema subjacent de valors, creences i pressuposicions sobre com es fan les coses a l'organització. Des del seu punt de vista, és l'aproximació a la forma de tractar la diversitat, més que no pas la mateixa diversitat, allò que en de-

termina les conseqüències, potencialment constructives o destructives. Una vegada més, el tema se centra principalment en la preocupació per la gestió de la diversitat (o no), més que no pas en les estratègies organitzatives necessàries per al tractament esmentat. De forma semblant, Fink i Pastore (1999) defensen un marc que representi unes estructures permanents de gestió de la diversitat, a saber, el conformisme, el tractament reactiu de la diversitat i el tractament proactiu de la diversitat. En un estudi posterior (Fink i Pastore, 2001), van comprovar el seu marc teòric en diverses associacions atlètiques interuniversitàries dels USA. No va resultar gaire sorprenent que es trobesin amb poca diversitat cultural entre els membres d'aquestes organitzacions. En aquells llocs on les cultures organitzatives accepten la diversitat d'una manera moderada, el tractament proactiu de la diversitat tendeix a ser un estil o perspectiva més que no pas una confiança en les conductes i estratègies específiques d'aquesta mena de gestió.

Aquestes descobertes són similars a les d'Allison (1999), el qual va realitzar l'estudi de com apliquen les empreses i parcs recreatius dels USA els temes i programes de diversitat. Es va observar que les polítiques i pràctiques de diversitat desenvolupades eren més de caràcter simbòlic que no pas



*L'organització plural compta amb membres més heterogenis, i gràcies a esforços coordinats (p.e., accions de discriminació positiva i de promoció, auditories de sistemes de compensació) ha aconseguit un nivell d'integració estructural dels membres dels grups minoritaris molt més alt que l'organització monolítica.*  
(Font: <http://www.uqar.qc.ca/gp/Images/reunion.gif> -29.XI.04-)

efectiu, que la inèrcia institucional presidia la majoria dels esforços encaminats a integrar la diversitat i que les organitzacions, sovint sense saber-ho, continuaven perpetuant una conducta exclusiva i no equitativa. En analitzar diferents polítiques, estratègies i pràctiques de diversitat en organitzacions esportives comunitàries d' Austràlia, Taylor (2003) va utilitzar el marc de Cox (1991) –monocultural, plural, i multicultural– per tractar la diversitat. Va concloure que, encara que moltes organitzacions estan obertes a la diversitat cultural, poques poden identificar polítiques i estratègies específiques de desenvolupament de la gestió de la diversitat.

### **Gestió de la diversitat: una crítica que creix**

La diversitat es troba, ara com ara, completament integrada en el principal corrent teòric i pràctic de la gestió, tal i com es demostra, per exemple, amb el creixent nombre de llibres dedicats a aquest tema, així com amb la seva inclusió en llibres de text sobre gestió. Encara que aquesta tendència no resulta tan evident en els textos sobre gestió de l'esport, la diversitat s'està obrint pas també en aquests –vegeu, per exemple, el capítol titulat “Gestió de la diversitat” (“Managing Diversity”) al recent *Gestió de les organitzacions per a activitats esportives i físiques: una aproximació als sistemes (Managing Organizations for Sport & Physical Activity: A Systems Approach)* (2001) de Packianathan Chelladurai. El capítol esmentat subratlla com és de necessari que els gestors esportius siguin conscients del significat de la diversitat entre els treballadors i en el mercat. Presenta un marc integrador i planteja estratègies per tractar la diversitat, com ara adoptar expressions simbòliques de diversitat (per exemple, roba, aliments i llengües específiques) i fomentar expressions reals de diversitat pel que fa a valors, necessitats i preferències, així com pel que fa a la informació, segons la naturalesa de la tasca. El capítol és propi d'aquells acadèmics que creuen que “aprofitar les diferències entre els em-

pleats i coordinar-les per obtenir una major eficàcia organitzativa és un dels punts de la gestió” (Chelladurai, 2001, pàg. 388).

Tanmateix, la gestió de la diversitat no està tan acceptada en el món acadèmic de les anàlisis organitzatives, sinó que s'hi utilitza una aproximació més crítica, i en aquest punt torno a comentar la bibliografia produïda respecte a aquest tema, per posar en evidència l'augment de la crítica a aquest concepte. És important reconèixer que encara hi ha poca unanimitat en aquests posicionaments crítics, els quals tenen perspectives d'anàlisi força diferenciades (per exemple, feminista, ‘foucaultiana’, postmoderna, teoria crítica de la raça). De tota manera, en els temes que es comenten a continuació es veu un cert acord entre els crítics.

### **Lluitar contra la discriminació mitjançant la similitud o la diferència?**

A les societats multiculturals, com les existents als Estats Units, el Canadà, Gran Bretanya i Austràlia, hi ha moments en què dos models es fan la competència en la tasca de portar la igualtat al lloc de treball. El primer, es basa en el principi de la *similitud*, que suposa que la igualtat d'oportunitats és possible si es dona el mateix accés al treball, el mateix salari i els mateixos beneficis laborals a les persones que tenen la mateixa capacitat, o que funcionen d'una mateixa manera, independentment del grup social al qual pertanyin (Lorbiecki i Jack, 2000). En conseqüència, la discriminació positiva dels Estats Units, la igualtat d'oportunitats de Gran Bretanya i la igualtat en la col·locació del Canadà, així com la legislació específica antidiscriminació dels tres països, han estat les principals vies cap a la igualtat en el lloc de treball. L'altre model (gestió de la diversitat) sosté que el sistema de la similitud va en detriment de les persones, perquè suggereix que hi ha una manera única de funcionar. Per contra, utilitza el principi de la *diferenciació*, segons el qual hi ha diferents maneres de treballar, que han de ser tingudes en consideració i valorades

com a positives per a l'organització (Lorbiecki i Jack, 2000).

Encara que el pas de la similitud a la diferència, aparentment podria tenir sentit, aplicat a la realitat serveix per ampliar l'àmbit del desavantatge (en contraposició a la diversitat fonamentada únicament en la diferència de grup social) perquè ara es presta atenció a configuracions de la diferència més àmplies i (tenint en compte, per exemple, gènere, raça/ètnia) i no únicament a aquelles referides a les dones o als grups minoritaris. Es tracta d'una arma de doble tall, perquè les dones o els grups minoritaris ja no porten l'etiqueta de la diferència, però tampoc no reben una atenció especial (Lorbiecki i Jack, 2000). Altres autors defensen que en centrar-se en la diferència es minimitzen els aspectes complexos i multidimensionals de les comunitats racials minoritàries, especialment les seves experiències úniques i les seves històries col·lectives (Barnes, 2003; Kersten, 2000).

### **Apropiació de la gestió de la diversitat**

El discurs de la gestió de la diversitat mostra una tendència a incorporar cada vegada més aspectes de la vida individual i col·lectiva al tractament esmentat, és a dir, es tendeix a aplicar les idees de gestió a múltiples àrees de la subjectivitat (Costea i Introna, 2004). El fet que els gestors hagin adoptat de forma apropiada els conceptes de discriminació positiva i d'igualtat d'oportunitats ha permès a les organitzacions eludir el problema de l'emancipació, alhora que destacar la base moral de la seva actuació. Per tant, en comptes que grups desfavorits com el de les dones, les persones clarament minoritàries, els homosexuals, els disminuïts i d'altres, portin endavant la lluita per la igualtat, és la mateixa direcció la que declara estar buscant activament l'eficàcia de la diversitat en bé dels treballadors. Com defensen Costea i Introna (2004), els “papers tradicionals de la lluita per l'emancipació s'han invertit: mentre els ‘oprimits’ es veuen marginats (alhora que absorbits per la totalitat) de forma gradual i tolerant, els gestors es



converteixen en guardians i agents de l'emancipació" (pàg. 8).

El discurs de la diversitat és un discurs "segur", que bandeja d'altres discursos sobre la igualtat i la justícia social (per exemple, els discursos feministes i antiracistes), fent-los menys importants i, conseqüentment, menys eficaços (Lock *et al.*, 1999). Comptat i debatut, la diversitat simplement emmascara i sotmet el discurs predominant centrat en la desigualtat (Barnes, 2003).

### **Identificació i anàlisi de la "Diferència"**

L'apropiació per part de la direcció del tema de l'emancipació li permet també ampliar el seu abast més enllà de l'aplicació de mesures antidiscriminatòries, fins arribar a un compromís més actiu amb la "unicitat de l'individu" i la "diferència" (Costea i Introna, 2004). En una anàlisi de les definicions dels llibres de text, Litvin (1997) va trobar sis dimensions principals de la diferència (edat, ètnia, gènere, capacitats/característiques físiques, raça, orientació sexual) que se suposen innates i immutables. També va trobar una multitud de dimensions de tipus secundari, com ara l'educació rebuda, l'origen geogràfic, el nivell de renda, l'estat civil, l'experiència militar, el fet de tenir fills o no, les creences religioses i l'experiència laboral. De tota manera, com observa Litvin, no hi ha res menys clar que tractar de definir exactament qui és membre de cadascun dels grups. La perspectiva que les identitats són fixes i no canvien, tal com apareix sovint en textos i manuals sobre la diversitat, ha estat rebutjada des de ja fa temps.

I el que és encara més important: en utilitzar les nocions de diferència se subratlla allò que és perifèric a les relacions interpersonals (diferències, per exemple, pel que fa a edat, color de la pell, gènere) mentre que s'ignora el que és central (diferències de poder) als conflictes de gènere, tensions racials i friccions culturals que es donen en la majoria de les organitzacions (Prasad i Mills, 1997).

### **Poder i canvi organitzatiu**

Crida l'atenció que en el discurs de la diversitat no hi hagi un fort compromís amb un canvi social i institucional (Barnes, 2003). Les iniciatives de diversitat que ignoren o minimitzen les qüestions de la dominació i subordinació dintre de les organitzacions, és a dir, la qüestió del poder, no poden arribar a tenir èxit a l'hora d'establir canvis estructurals, encara que siguin superficials, dintre d'una organització. Quan una organització invita a gent "diferent" a participar de la seva cultura, el que es pretén de canviar és la mateixa gent i no la cultura (Kersten, 2000). Per exemple, obligar la gent a adaptar-se al "codi de forma de vestir" d'una organització pot significar una pèrdua d'identitat per a uns certs grups de persones. Com assenyalava Foldy (2002), és possible que els programes de diversitat augmentin el compromís de l'organització cap a membres de grups minoritaris encara que això no suposi, de fet, cap canvi organitzatiu real. Fins i tot pot ser que aquests programes resultin insidiosos, perquè intenten "aprofitar les característiques d'identitat que, des d'un punt de vista crític, són la base de la resistència i convertir-les en la base de la submissió" (pàg. 103).

### **La qüestió del gènere**

La majoria de la gent de les organitzacions creuen que el terme "gènere" es refereix a les "dones". Mentre el nombre de dones a les organitzacions augmenti –encara que no arribi a suposar la meitat dels membres, ni a ocupar els llocs més alts– es considera resolt el problema del "gènere"; encara no es comprenen bé els conceptes subjacents, els valors i pràctiques que fan que les desigualtats de gènere es mantinguin. Així, les organitzacions mantenen distincions de gènere mitjançant processos i pràctiques complexos, i sovint subtils. Les organitzacions esportives no constitueixen una excepció respecte d'aquest tema, i els estudis de l'última dècada i una mica anteriors, continuen mostrant la dificultat d'aplicar el canvi (vegeu, per exemple, McKay, 1997 i Knoppers i Anthonissen, 2001).

Actualment hi ha diverses aproximacions a la comprensió de la igualtat de gènere i el canvi en l'organització (Meyerson i Kolb, 2000). Una d'aquestes aproximacions es basa en la premissa que les dones i els homes tenen igualtat d'oportunitats i que ascendeixen o descendeixen en funció dels mèrits de cada individu. La falta d'èxit de les dones, en comparació amb els homes, és deguda a diferències de tipus social entre els sexes, que originen uns certs dèficits en les dones –com podria ser, per exemple, la manca de les característiques de lideratge necessàries. La solució és proporcionar a la dona la formació necessària. De tota manera, s'ha fet poc per canviar els factors sistemàtics que serveixen d'adob a la desigualtat dintre de les organitzacions (Meyerson i Kolb, 2000). Una segona aproximació se centra en les barreres estructurals de les organitzacions, més que no pas en les mateixes dones. El seu objectiu és crear una igualtat d'oportunitats, tot eliminant les barreres estructurals i de procediment que im-



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



Fons documental del CIO

*A l'usar les nocions de diferència se subratlla el perifèric a les relacions interpersonals (diferències, per exemple, quant a edat, color de la pell, gènere) mentre que s'ignora el que és central (diferències de poder) en els conflictes de gènere, tensions racials i friccions culturals que es donen en la majoria de les organitzacions.*



*Perquè les dones s'incorporin a les organitzacions cal eliminar les barreres estructurals i de procediment que impedeixen el seu èxit i el seu progrés dintre de les mateixes*  
(Font: [http://www.mx1.cetys.mx/cpe/email/comunicados/26-feb-04/grupo2\\_gde.jpg](http://www.mx1.cetys.mx/cpe/email/comunicados/26-feb-04/grupo2_gde.jpg) -10.XII.04-).

pedeixen l'èxit i l'avenç de les dones. La legislació (per exemple, la discriminació positiva, la igualtat en la col·locació) i les polítiques organitzatives (per exemple, sobre assetjament sexual) han tingut un efecte clar en termes de contractar i retenir les dones, però no han produït canvis substancials en les condicions i mantenen les desigualtats de gènere (Meyerson i Kolb, 2000).

La tercera aproximació es troba vinculada a les iniciatives de diversitat comentades en aquest article, les quals reconeixen les diferències entre les persones en base a la identitat pròpia. Com assenyalen Meyerson i Kolb (2000, pàg. 562): "les dones estan en desavantatge, perquè els atributs i característiques que s'associen amb la dona i la feminitat (per exemple, criar, escoltar, tenir emocions, relacionar-se) estan devaluats respecte als atributs i característiques que s'associen amb l'home i la masculinitat (per exemple, dirigir, parlar, pensar, fer). Indiquen, així mateix, que el simple reconeixement de les diferències i la mera norma de fer que es valorin tots dos igual no assegura que això arribi a ser així. Aquesta aproximació perpetua les diferències de sexe i els estereotips, considera la masculinitat com un estàndard neutre amb el qual comparar les altres persones i no arriba a reconèixer o qüestionar la diferència de representació d'homes i dones que hi ha als cercles de poder de les organitzacions.

Si les persones que formen les organitzacions, especialment els qui ocupen els llocs més alts, no reconeixen que el gènere es refereix tant a l'home com a la dona, i que el gènere no suposa per ell mateix pràctiques discriminatòries que es puguin "solucionar" amb la gestió de la diversitat, serà molt difícil canviar aquesta naturalesa de les organitzacions basada en el gènere.<sup>2</sup>

### **Conclusió: solucions potencials al dilema de la diversitat**

Resulta temptador enfilar-se al vagó de la gestió de la diversitat –de fet, moltes organitzacions ho han fet– amb l'esperança d'abordar els eterns problemes del racisme, el sexisme i l'exclusió en el lloc de treball. Tanmateix, la simple gestió de la diversitat és massa simplista. Com raona un crític: "Presenta un model de naturalesa més relacional que estructural, subratllant la formació, la comunicació i el treball en equip i obviant temes més fonamentals, com ara la igualtat i la responsabilitat de l'estructura" (Kersten, 2000, pàg. 243).

És ben clar, també, que no han tingut gaire èxit les aproximacions més tradicionals a la igualtat en el lloc de treball, ja sigui la legislació antidiscriminació, la discriminació positiva, la igualtat en la col·locació o els programes del tipus igualtat d'opor-

tunitats. En alguns casos, la representació de grups "minoritaris" que reflecteix la seva proporció en la societat s'ha pres com a indicador d'èxit. Per exemple, el Comitè Olímpic Internacional (CIO) ha establert objectius d'augment del nombre de dones que ocupen places importants en llocs de decisió i administratius als Comitès Olímpics Nacionals (CONs), a les Federacions Internacionals (FIs) i als organismes esportius que pertanyen al Moviment Olímpic. El desembre del 2000 es va establir un primer objectiu del 10 %. Actualment, més del 66 % dels CONs i del 43 % de les FIs han aconseguit aquest objectiu, i el CIO ha establert un nou objectiu per a desembre del 2005, que fixa la representació femenina als comitès executius i organismes legisladors en un 20 % (Comitè Olímpic Internacional, 2004). Però les xifres (tot i ser baixes) no serveixen com a mesura exacta de l'èxit, perquè no suposen un concepte d'inclusió en el grup. No n'hi ha prou a fer que diferents grups "entrin en el joc", atès que s'ha de jugar segons les normes del grup dominant. Per tant, aquestes aproximacions tradicionals han de complementar-se amb una comprensió més àmplia de què és la diversitat, per què és tan important i com es pot ajudar a fer que les organitzacions siguin més inclusives (Lenihan, 2000). En el cas del CIO, s'ha adoptat tant una política d'objectius de gènere com accions d'educació i defensa de les dones. La introducció d'uns objectius mínims ha tingut un efecte clar i positiu, per exemple, en la proporció de dones presents als comitès executius dels CONs. De tota manera, aquesta política d'objectius té els seus límits, perquè només té efecte sobre una part del sistema d'administració dels esports olímpics i no ha conduït necessàriament a fer que s'adoptin iniciatives polítiques que augmentin la presència de la dona als llocs més alts de l'esport. De fet, l'objectiu es planteja com el sostre al qual es pot arribar, en lloc de la base des de la qual començar a construir (Institute of Sport & Leisure Policy, 2004). Sembla que els qui han de prendre les decisions

<sup>2</sup> Vegeu els articles a la revista *Organization*, 7(4), 2000, per obtenir un interessant i nou enfocament de l'aplicació de la teoria feminista de les organitzacions i les seves propostes per introduir canvis en les organitzacions esmentades.



en el moviment olímpic no comprenen bé la complexitat de la forma en què les organitzacions estan influïdes per la valoració del gènere.

Els gestors i les elits de les organitzacions no haurien de ser els principals responsables de promoure la diversitat, sinó que el tema hauria de ser competència de totes les persones pertanyents a l'organització. Tal i com va indicar un recent intent canadenc per aconseguir la inclusió en el servei públic (Lenihan, 2000): "... el desenvolupament d'una cultura que valora la diversitat exigeix el compromís i la participació activa de tots els membres de l'organització, [i] la valoració de la diversitat s'ha d'observar com alguna cosa més que un tema gestionat únicament per especialistes. Es tracta de... una pràctica, d'una manera d'implicar les persones, els temes i les tasques d'un extrem a l'altre de l'organització" (pàg. 6). La valoració de la diversitat suposa una important font de noves idees, actituds, visions, perspectives, reptes i oportunitats per a qualsevol organització. Si volem veure algun dia un canvi significatiu en les organitzacions esportives, ja sigui augmentant la inclusió de dones, de les minories racials i ètniques o de persones amb discapacitats, hem de prestar més atenció a les complexitats de la diversitat, hem d'adonar-nos de com és de difícil implicar totes les persones en el procés, hem de centrar-nos en la desigualtat individual i concretar de forma molt detallada els objectius que es persegueixen.

## Referències bibliogràfiques

- 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. A Managing organizations for sport & physical activity: A systems approach*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Costea, B. i Introna, L. D. (2004). Self and other in everyday existence: A mystery not a problem. Lancaster University Management School Working Paper 2004/020. Es pot trobar a: <http://www.lums.co.uk/publications>.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.
- *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. i Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13, 280-297.
- Fink, J. S. i 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. A. I. Aaltio i 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. Available: [http://www.olympic.org/uk/organisation/mis-sions/women/leaders\\_uk.asp](http://www.olympic.org/uk/organisation/mis-sions/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. i 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. i 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](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. i 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. i Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11 (número monogràfic), 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. i 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. i 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. i Mills, A. J. (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. A. 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.