

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.
MANAGEMENT OF DIVERSITY AND INCLUSION IN SPORTS ORGANIZATIONS.

Autores: ¹Claudia Stefania Cortez Panezo, ²Darwin Leodan Torres Torres, ³Pedro Roberto Calderón Merchán y ⁴Carlos Alberto Cordero Avila.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8892-3795>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8318-0083>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9123-7470>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8787-7195>

¹E-mail de contacto: claudia-cortez92@hotmail.com

²E-mail de contacto: darwintt@hotmail.com

³E-mail de contacto: peter_calderon30@hotmail.com

⁴E-mail de contacto: carloscorderoavila@gmail.com

Afiliación: ¹*IPAC, ^{2*}Unidad Educativa Adolfo Valarezo, ^{3*} Unidad Educativa Vicente Anda Aguirre, ^{4*}Unidad Educativa González Suárez, (Ecuador)

Artículo recibido: 21 de Noviembre del 2023

Artículo revisado: 25 de Noviembre del 2023

Artículo aprobado: 2 de Marzo del 2024

¹Licenciada en Cultura Física, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Posee una maestría especializada en Pedagogía de la Cultura Física con mención a la Educación Física Inclusiva, otorgada por la Universidad Bolivariana del Ecuador (Ecuador).

²Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria, graduado de la Universidad Nacional de Loja (Ecuador). Posee una maestría especializada en Pedagogía de la Cultura Física con mención a la Educación Física Inclusiva, otorgada por la Universidad Bolivariana del Ecuador (Ecuador).

³Licenciado en Actividad Física y Salud, graduado de la Universidad Deportiva del Sur, (Venezuela). Posee una maestría especializada en Pedagogía de la Cultura Física con mención a la Educación Física Inclusiva, otorgada por la Universidad Bolivariana del Ecuador (Ecuador).

⁴Licenciado en Cultura Física, graduado de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Posee una maestría especializada en Pedagogía de la Cultura Física con mención a la Educación Física Inclusiva, otorgada por la Universidad Bolivariana del Ecuador (Ecuador).

Resumen

La gestión de la diversidad y la inclusión es fundamental para la ciencia organizacional y abundan los estudios sobre la contribución del deporte a la diversidad y la inclusión en la sociedad, a través del área deportes para el desarrollo. Pero ¿cuál es el estado de la investigación existente sobre la gestión de la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones deportivas? Este artículo se basa en una revisión integradora de la literatura sobre gestión de la diversidad y la inclusión en organizaciones deportivas (n=124). Los datos consisten en artículos recopilados de las bases de datos Web of Science, Google Académico, Elsevier, EBSCO y DOAJ. El análisis generó cinco categorías de hallazgos: falta de enfoque en la parte de gestión de diversidad e inclusión; el uso de cultura organizacional como concepto global; un enfoque instrumental de la diversidad en particular; el papel clave de la educación en la mejora de las futuras prácticas de gestión de la diversidad y la inclusión en el

deporte; y un sesgo latinoamericano. Este artículo avanza la idea de gestión relacional de la diversidad y la inclusión en las organizaciones deportivas con fines integradores. Se propone examinar esta gestión relacional a través de un enfoque científico social a tres lagunas de investigación, que son clave para futuras investigaciones empíricas sobre los desafíos de la gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones deportivas. **Palabras clave: Gestión de la diversidad, Inclusión, Organizaciones deportivas.**

Abstract

The management of diversity and inclusion is fundamental for organizational science and there are many studies on the contribution of sport to diversity and inclusion in society, through the area of sports for development. But what is the state of existing research on the management of diversity and inclusion within sports organizations? This article is based on an integrative review of the literature on diversity and inclusion management in sports

organizations (n=124). The data consists of articles collected from Web of Science, Google Scholar, Elsevier, EBSCO, and DOAJ databases. The analysis generated five categories of findings: lack of focus on the diversity and inclusion management part; the use of organizational culture as a global concept; an instrumental approach to diversity in particular; the key role of education in improving future diversity and inclusion management practices in sport; and a Latin American bias. This article advances the idea of relational management of diversity and inclusion in sports organizations with integrative purposes. It is proposed to examine this relational management through a social scientific approach to three research gaps, which are key for future empirical research on the challenges of managing diversity and inclusion in sports organizations.

Keywords: Diversity management, Inclusion, Sports organizations.

Sumário

A gestão da diversidade e inclusão é fundamental para a ciência organizacional e existem muitos estudos sobre a contribuição do desporto para a diversidade e inclusão na sociedade, através da área do desporto para o desenvolvimento. Mas qual é o estado da investigação existente sobre a gestão da diversidade e inclusão nas organizações desportivas? Este artigo baseia-se numa revisão integrativa da literatura sobre gestão da diversidade e inclusão nas organizações desportivas (n=124). Os dados consistem em artigos coletados nas bases de dados Web of Science, Google Scholar, Elsevier, EBSCO e DOAJ. A análise gerou cinco categorias de resultados: falta de foco na parte de gestão da diversidade e inclusão; a utilização da cultura organizacional como conceito global; uma abordagem instrumental à diversidade em particular; o papel fundamental da educação na melhoria das futuras práticas de gestão da diversidade e inclusão no desporto; e um viés latino-americano. Este artigo avança a ideia de gestão relacional da diversidade e inclusão nas organizações desportivas com fins integradores.

Propõe-se examinar esta gestão relacional através de uma abordagem científica social para três lacunas de investigação, que são fundamentais para futuras pesquisas empíricas sobre os desafios da gestão da diversidade e inclusão nas organizações desportivas.

Palavras-chave: Gestão da diversidade, Inclusão, Organizações desportivas.

Introducción

Desde la década de 1990, la gestión de la diversidad y la inclusión se ha generalizado, una forma popular de aumentar el desempeño organizacional y crear un ambiente de trabajo agradable donde todos puedan sentir que pertenecen. Si aceptamos la definición de Valdés, R., de gestión de la diversidad y la inclusión como un enfoque organizacional destinado a lograr mejores resultados organizacionales mediante la creación de un ambiente de trabajo no discriminatorio, equitativo e inclusivo (Valdés, 2024), queda claro que la diversidad e inclusión se refieren a diferentes aspectos de la vida organizacional. La diversidad es relativamente fácil de cuantificar, medir y mejorar, mientras que la inclusión apunta a las cualidades más relacionales, informales y centradas en el ser humano de un lugar de trabajo. Estas cualidades implican un trato justo, confianza y pertenencia (Viña, 2024).

A pesar de tales diferencias, estos conceptos a menudo se usan indistintamente y sin suficiente precisión operativa en un entorno de gestión donde la diversidad es un medio para la inclusión o un fin en sí mismo, siendo algo que afecta su utilidad como directrices para estudios empíricos. En términos de sus objetivos de diversidad, los objetivos de igualdad de género de una organización se pueden alcanzar en el papel, pero las mujeres líderes aún pueden estar excluidas de las partes informales de la cultura organizacional. Las investigaciones han

revelado que esta discrepancia también existe dentro de las organizaciones deportivas (Morales, 2024).

Sin embargo, centrarse en la diversidad o la inclusión por separado ignora la relación mutua que afecta a la organización en su conjunto. Se vuelve entonces relevante analizarlos como mecanismos de integración organizacional. Siguiendo a Piedra, I. (2024), esto se puede definir como el grado en que los componentes organizacionales distintos e interdependientes (por ejemplo, unidades, funciones, mecanismos o roles) responden o se adaptan adecuadamente entre sí mientras persiguen objetivos organizacionales comunes. Aunque el deporte como contribuyente a la diversidad y la inclusión en la sociedad está bien documentado en el campo del deporte para el desarrollo, la gestión de la diversidad y la inclusión en el contexto de la integración organizacional a menudo se aborda indirectamente en los estudios sobre el deporte, a juzgar por a partir de reseñas de revistas deportivas (Rueda, 2024).

Para mejorar la investigación sobre la gestión de la diversidad y la inclusión en general, es necesario analizar los estudios de gestión y organización con los estudios deportivos utilizando los resultados de la revisión para explorar puntos mutuos en el análisis de la integración organizacional. Sobre esa base, el artículo identifica problemas claves que deben analizarse en futuras investigaciones sobre la gestión de la diversidad y la inclusión en el deporte. También se introduce el contexto teórico y la presentación conceptual de integración organizacional, diversidad e inclusión. Después de presentar cinco categorías de hallazgos basadas en las relaciones identificables entre temas centrales en los datos, sigue una discusión que describe tres brechas de investigación más amplias.

Llenar estas lagunas se identifica como clave para futuros estudios sobre la gestión de la diversidad y la inclusión y la integración organizacional en el deporte.

Desarrollo

Contexto teórico: integración organizacional

Entre 2000 y 2024, el campo de los estudios de gestión y organización evolucionó hasta convertirse en una disciplina propia con un conjunto estandarizado de conceptos, con una historia estilizada (Montenegro-Rueda, 2024). El campo de los estudios de gestión y organización ha crecido y desarrollado su propio canon único, separado de las ciencias sociales y centrado en las necesidades de la población (Salas Hoyos, 2024). Este artículo sostiene que las exploraciones de la relación entre diversidad e inclusión en un contexto de gestión se beneficiarían de una perspectiva socio científica sobre la integración organizacional.

Mientras que el campo de los estudios de gestión y organización analiza la integración organizacional para mejorar la eficiencia y el desempeño, el punto de partida aquí es que cualquier unidad social requiere al menos dos tipos de integración para existir, social y de sistema. Mientras que la integración social se refiere a las relaciones ordenadas o conflictivas entre los actores, la integración del sistema se centra en las relaciones compatibles o incompatibles/contradictorias entre las partes del sistema (Morales R. M., 2024). El nivel de integración social depende de cómo los actores conciben la diferencia en cuestión y de cómo se comportan entre sí. Las normas y valores informales influyen en la capacidad y el deseo de las personas de aceptar el status quo o luchar por el cambio. El nivel de integración del sistema, por el contrario, depende de qué tan profundamente estén institucionalizadas las

partes estructurales que facilitan la cooperación dentro de la organización (Brimkulova, 2024).

Estos tipos de integración en la teoría sociológica no son mutuamente excluyentes, sino todo lo contrario: son a la vez restrictivos y habilitadores para individuos y grupos al mismo tiempo. Además, el sistema no es estático y lo social no está en constante cambio. Más bien, hay un proceso entrelazado donde la intervención gerencial es el recurso clave para lograr una compatibilidad predecible entre los dos. Para considerar la gestión de la inclusión y la diversidad como una posible forma de manejar la interacción entre la integración social y del sistema, es relevante explorar las propiedades emergentes de una organización (Núñez, 2024). A diferencia de las teorías emergentistas en biología e informática, donde la atención se centra en la química o la tecnología, una visión científico-social explora las razones sociales por las que el todo de una organización es más que la suma de sus partes (Morocho, 2024). Por lo tanto, el desempeño en estos roles no es sólo una expresión del comportamiento individual sino también la operacionalización de una estructura organizacional.

Para las organizaciones con esfuerzos activos de gestión de la diversidad y la inclusión, los tipos normativos de relaciones que se refieren a las reglas de comportamiento que pertenecen a las posiciones sociales en las organizaciones sociales son cruciales para propósitos integradores. La razón es que estas relaciones, deben estar incrustadas en las prácticas de inclusión, para estimular la emergencia reflexiva entre los agentes y sus estructuras, que según Guachisaca (2024):

...da como resultado un camino de retroalimentación único entre la estructura emergente y los agentes

individuales: cada agente es un observador de la estructura que contribuye a producir y el proceso de observación contribuye a lo que emerge. (Guachisaca, 2024)

Las prácticas de gestión de la diversidad y la inclusión pueden influir de manera diferente en esta vía de retroalimentación con fines integradores. Un ejemplo son las reglas sociales de los esfuerzos de gestión de la diversidad y la inclusión de una organización, que combinan coerción (cumplir la ley) y voluntarismo (cumplir con las expectativas de la sociedad). Un líder puede crear estrategias de gestión de la diversidad y la inclusión basadas en estas reglas para fortalecer la cultura organizacional y aclarar el propósito moral de la organización, pero la operacionalización de estas reglas depende de variables como el tamaño, la cultura nacional, la línea de negocio, la diversidad y la inclusión, tema de gestión (género, empleados con necesidades especiales, etc.) y madurez organizacional (Canizares, 2024). Por lo tanto, se justifica un enfoque integrador porque puede rectificar las cuestiones de la partición conceptual. Para desarrollar más esta línea de pensamiento, las siguientes dos secciones utilizan literatura del campo de los estudios de gestión y organización para discutir qué connotan diversidad e inclusión dentro de las organizaciones.

Perspectivas sobre el concepto de diversidad

La diversidad logró su gran avance como concepto público en el mundo occidental con el movimiento estadounidense por los derechos civiles y la legislación sobre derechos civiles de la década de 1960. Carbone (2020) afirma que este movimiento fue decisivo para establecer, tanto en el discurso público como en las políticas gubernamentales, la noción de marcos de minorías desfavorecidas. El mecanismo clave para mejorar las oportunidades

educativas, profesionales y de vida de las minorías, especialmente los afroamericanos, fue la Acción Afirmativa (Ziliani, 2011). Detrás de este mecanismo se esconde la idea de proporcionalidad estadística, que en pocas palabras consistía en comparar el número de miembros de grupos designados con la distribución de la diversidad humana en la sociedad. Dos décadas más tarde, la reducción de las responsabilidades gubernamentales en Estados Unidos dio paso al desarrollo de argumentos comerciales a favor de la diversidad con un nuevo énfasis en las mujeres (Durango Alvarez, 2016). Desde entonces, seis facetas de la diversidad han llegado a definir el debate:

- Redistribución (similar a la Acción Afirmativa);
- Reconocimiento (fomentar la dignidad y el respeto por las culturas minoritarias);
- Representación (dar forma a las instituciones para que reflejen la sociedad);
- Provisión (conciencia educativa de la diversidad basada en las necesidades);
- Competencia (el argumento comercial a favor de la diversidad); y finalmente,
- Organización (políticas y prácticas de gestión de la diversidad).

Sin embargo, rápidamente surgieron problemas. Los antropólogos discutieron la relación entre diversidad y diferencia, los economistas no estuvieron de acuerdo sobre la fuerza de la relación causal entre diversidad y crecimiento y los sociólogos cuestionaron el verdadero contenido del mantra de igualdad posterior a los derechos civiles. Sin embargo, aquellos que favorecían el pluralismo como un derecho moral y veían oportunidades de negocios en la formulación de estrategias para políticas de diversidad como parte de la identidad organizacional (Jara Cobos, 2016).

Con el tiempo, en los estudios organizacionales, la diversidad fue cada vez más reconocida como un concepto dependiente del contexto. Hasta principios de la década de 2000, la acción afirmativa según el modelo estadounidense no existía en Ecuador para las minorías étnicas y raciales. Sin embargo, este enfoque fue complementado por el gobierno ecuatoriano en 2008 cuando alentó a las empresas a introducir políticas inclusivas. Al mismo tiempo, los estudios empíricos sobre la implementación de la diversidad se habían convertido en un enfoque general para manejar procesos sociales complejos, en los que la diversidad era a menudo sinónimo de etnicidad y condiciones sociales socavadas por el discurso neoliberal (Gómez, 2023).

Perspectivas sobre el concepto de inclusión

La investigación sobre la inclusión en los estudios de gestión y organización surgió de los debates sobre la gestión de la diversidad. Por esa razón, estos conceptos naturalmente se superponen. Sin embargo, la inclusión, en comparación con la diversidad, parece haber estado menos politizada a lo largo de su historia conceptual moderna (Andrade-Rivera, 2021). La inclusión se puso de moda en la década de 2000 y en 2015, Burgos, G., (2016) afirmó que la investigación sobre la inclusión es relativamente nueva. En parte como respuesta a la necesidad de una tipología matizada de las características organizacionales, en parte como reacción a los fundamentos funcionalistas de los estudios de diversidad, la inclusión se convirtió en un tema relevante. concepto para quienes defienden el valor oculto de fomentar la dinámica de interacción en el lugar de trabajo (Burgos, 2016).

Para subrayar este argumento, Cedeño, F. (2024) aborda empíricamente la relación entre diversidad e inclusión centrándose en una nueva

retórica en el campo de la diversidad, que reemplaza el término diversidad por el de inclusión. El punto de partida de Cedeño, F. (2024) es ver la inclusión como el grado en que los individuos se sienten parte de los procesos organizacionales críticos. Parecidos a este punto de vista, pero utilizando una perspectiva teórica diferente, Ramos-Merino (2024), encontró que la inclusión difiere de los procedimientos formales de representación y reconocimiento relacionados con la diversidad al explorar en cambio hasta un punto donde un empleado percibe que es un miembro estimado del grupo de trabajo al experimentar un trato que satisface sus necesidades de pertenencia y unicidad. Por el contrario, Pinzón, A., (2024) subraya que:

Los esfuerzos de gestión de la diversidad, en particular aquellos diseñados para crear un clima organizacional para la inclusión, podrían influir en la promoción de resultados positivos de la diversidad, como la satisfacción laboral, la creatividad y la retención, y al mismo tiempo reducir las consecuencias negativas como la desconfianza y la falta de comunicación (Pinzón, 2024).

Por lo tanto, es necesario considerar múltiples puntos de vista sobre las superposiciones y diferencias conceptuales entre diversidad e inclusión al realizar una revisión de la literatura, pero aún más cuando se trata de operacionalizar su relación entrelazada con la integración social en una organización deportiva.

La relación entre diversidad e inclusión desde una perspectiva de integración organizacional

La literatura existente trata la diversidad y la inclusión como dos caras de la misma moneda, aunque no necesariamente en el contexto de la integración organizacional. Zúñiga, S., (2022) ve la inclusión como "Diversidad 2.0" y

sostiene que es más probable que las ventajas asociadas con la diversidad se realicen bajo una cultura de inclusión. Además, subraya que la inclusión funcional y social frecuentemente interactúan solas y con diversidad en su influencia sobre la eficacia, la cohesión y el compromiso de las autoridades educativas. Al mismo tiempo, en términos de integración organizacional, el reconocimiento de las propiedades emergentes que pasaron de entidades de nivel inferior (individuos o grupos más pequeños) a niveles superiores (secciones o incluso toda la organización) se produce como resultado de la gestión o a pesar de ella de las actividades en un contexto específico (Zúñiga, 2022).

Por lo tanto, gestionar la diversidad no es lo mismo que mejorar la integración del sistema, ni la integración social es necesariamente el resultado de gestionar la inclusión; tampoco se puede equiparar la integración social y del sistema con agencia y estructura, respectivamente (Cansado, 2013). Como resultado, el tratamiento inadecuado de la diversidad y la inclusión en relación con la integración organizacional en el campo de los estudios de gestión y organización sugiere el uso de estudios de gestión de la diversidad y la inclusión en el deporte como una forma de explorar esta propuesta. Con ese fin, el artículo aborda ahora los datos y métodos utilizados.

Metodología

La presente revisión se basa en 124 artículos de revistas revisados por pares escritos entre 2000 y 2024 generados mediante búsquedas de palabras clave en Web of Science, Google Académico, Elsevier, EBSCO y DOAJ (Tabla 1). Se incluyó Web of Science debido a su colección integral de revistas, mientras que las últimas cuatro se exploraron debido a su colección de revistas relacionadas con el

deporte mejor clasificadas. El surgimiento de diversidad como término público en la década

de 1960, como se analizó anteriormente, dictó la selección del período de tiempo utilizado.

Tabla 1 Identificación de estudios a través de bases de datos y registros.

| | |
|----------------|---|
| Identificación | Registros identificados de: Base de datos (n=5) Web of science (n=408) Google Académico (n=128) Elsevier (n=3246) EBSCO (n=69 700) DOAJ (n=87 744) |
| Selección | Registros seleccionados para excluir diversidad, inclusión y gestión utilizados de formas distintas a las relacionadas con este estudio. (n=1 604) Informes evaluados para determinar su elegibilidad basándose en codificación manual, eliminación de duplicados, revistas irrelevantes y artículos no revisados por pares (como introducciones generales y reseñas de libros) (n= 653) |
| Incluidos | Estudios incluidos en la revisión (n=124) |

Fuente: Los autores

A lo largo del camino se produjeron tres desafíos. En primer lugar, los académicos utilizan palabras como diversidad, inclusión y gestión de diversas maneras. Ejemplos de estudios excluidos son aquellos relacionados con la inclusión comunitaria, la diversidad trófica en un estudio de pesca deportiva o artículos que utilizan la inclusión como parte de su justificación estadística. Centrarse únicamente en las revistas en inglés también afecta a la muestra, ya que los temas se tratan en publicaciones latinoamericanas. En segundo lugar, los motores de búsqueda de las diferentes fuentes de datos tienen diferentes sensibilidades, tanto respecto de los términos de búsqueda como de la combinación de palabras. Por ejemplo, al utilizar el motor de búsqueda de Google Académico, aparecieron 14 resultados sobre diversidad e inclusión. Por el contrario, la búsqueda generó 45 resultados sobre diversidad y 67 resultados sobre inclusión. Sólo aparecieron cinco artículos al buscar gestión de la diversidad y gestión de la inclusión.

La mayor parte de esta muestra se publicó hacia el último extremo del período seleccionado

entre 2000 (el primer “impacto” en la base de datos) y 2024 (la recopilación de datos finalizó el 1 de febrero). Hay pequeñas variaciones en el número anual de publicaciones sobre estos temas hasta que se produjo un salto a partir de 2005, lo que indica un interés creciente en el tema. Además, la publicación de artículos en diferentes revistas también indica que la gestión de la diversidad y la inclusión es un tema relevante para muchos campos de la investigación deportiva.

La generación de patrones analíticos se realizó mediante una lectura de los artículos con el objetivo de explorar su uso de la diversidad y la inclusión. Las medidas de frecuencia se consideraron demasiado categóricas y se reemplazaron con técnicas para dar sentido a los datos. Más específicamente, este análisis se realizó en cuatro etapas según el modelo de Canizares (2024).

- La etapa 1, dimensiones relevantes de análisis, se definió de antemano debido al supuesto basado en la teoría de que el uso intercambiable de diversidad e inclusión en

relación con la gestión afectaba la integración organizacional.

- En la etapa 2, partiendo de la comprensión de los conceptos como combinaciones de atributos, la búsqueda se concentró en artículos relevantes para la gestión de la diversidad y la inclusión sobre la base del término, o la existencia de regularidades y correlaciones empíricas.
- En la etapa 3, las conexiones significativas, entre diversidad, inclusión y gestión se agruparon en cinco categorías de hallazgos.
- En la etapa 4, que está representada por la sección de Discusión, esta convergencia entre regularidades empíricas y conexiones significativas y lo que faltaba en esta imagen se especificó como tres problemas de investigación.

Resultados

Los hallazgos se agruparon en cinco, basándose en patrones de relaciones en los datos identificados inductivamente por los autores. El primer hallazgo es que pocos estudios se centran en la gestión de la diversidad y la inclusión tal como se define al principio de este artículo. Sin embargo, aparece en varias combinaciones y con diferentes nombres. La codificación cualitativa reveló que los cuatro aspectos de gestión más pronunciados de la integración organizacional estaban relacionados con gobernanza, estructura, liderazgo y cultura.

Un tema que abarca estas cuatro categorías es el papel de las juntas directivas en relación con la contratación, las prácticas laborales, el entorno laboral y la composición de los miembros. En la literatura sobre gestión de diversidad e inclusión en el campo de los estudios de gestión y organización deportiva, los consejos simbolizan expresiones funcionales, culturales y personales de cómo las entidades deportivas

buscan beneficios económicos (mayor rendimiento y mejores decisiones) e impulsan reformas sociales (mujeres líderes como modelos a seguir y rompiendo estereotipos).

De manera similar, en este conjunto de datos, los directorios se describen como herramientas para promover la diversidad en particular y, sin embargo, encarnan normas invisibles (Rueda, 2024) y prácticas informales (Cansado, 2013). Si bien la mayoría de los estudios de la junta en el deporte se centran en la diversidad de género, simultáneamente tratan la noción de inclusión como una parte implícita del debate. Un ejemplo de la muestra es el estudio de Brimkulova (2024) donde se identificaron cuatro tipos de resistencias discursivas: meritocracia (se debe priorizar la competencia), neoliberalismo (el mercado exige reglas), estructura (así funciona la organización) y selectividad. (El género es sólo un aspecto de la diversidad). Incluso con cuotas, la inclusión de mujeres en las juntas directivas sería un gran desafío debido a los hábitos organizacionales de las juntas deportivas nacionales. Un término que se basa en la sociología de Bourdieu, esto significa que, por razones históricas y culturales, la junta directiva de una organización produce una forma de resistencia que se produce (inconscientemente) colectivamente en lugar de ser principalmente un acto de los miembros individuales de la junta directiva (Andrade-Rivera, 2021). Como resultado, demuestra que mejorar numéricamente la igualdad de género no conduce necesariamente a culturas más inclusivas.

El segundo hallazgo es que la cultura organizacional se utiliza como indicador de la gestión de la diversidad y la inclusión. Un ejemplo de la muestra es Soria Maldonado (2023) quien escribe que el impacto

potencialmente constructivo o destructivo de la diversidad cultural es una función de la gestión de esa diversidad, que en última instancia es un reflejo de la cultura organizacional. Al vincular esto con la diversidad e inclusión de género, Bestard Revilla, A., (2022) sostiene que hay procesos informales y normas, valores y suposiciones que se dan por sentados y que se perpetúan en el tiempo. Por lo tanto, la naturaleza de género de las organizaciones deportivas se refuerza continuamente. Para abordar este hecho de que la cultura organizacional se da por sentado, se debe alejar de la distinción entre la cultura como algo que tiene una organización y la organización como cultura.

Si bien algunos académicos de los estudios de gestión y organización han argumentado que no se trata de una cuestión de uno u otro (Canizares, 2024), este estudio revela que considerar la cultura como un verbo podría ayudar a abordarla más profundamente en la investigación de la gestión de la diversidad y la inclusión. Según los autores:

Muchos participantes sintieron que la diversidad, la equidad y la inclusión no era una parte arraigada de la cultura. Aunque muchos señalaron que la diversidad, la equidad y la inclusión habían sido una prioridad declarada de la organización en los últimos años, también informaron que este valor no había permeado todos los niveles de la organización (Canizares, 2024).

Al mismo tiempo, sostienen que sus hallazgos sugieren que los voluntarios experimentaron inclusión, o falta de ella, en cuatro sistemas estratificados: personal, interpersonal, organizacional y comunitario (Piedra, 2024). Cada uno de estos sistemas, sin embargo, está relacionado con la organización en su conjunto, sobre todo porque el estudio se basa en la teoría

socioecológica de Bronfenbrenner (Benetti, 2013), donde diferentes sistemas están interconectados interactivamente. Como la capa denominada organizacional en este sentido también analiza la cultura, existe una red de relaciones de gestión de diversidad e inclusión dentro de una organización que el modelo conceptual del estudio no tiene en cuenta.

El tercer hallazgo es que la literatura sobre gestión de la diversidad y la inclusión se caracteriza predominantemente por una visión de la gestión de la diversidad como una herramienta más o menos objetiva para alcanzar metas determinadas. Un ejemplo lo da Gonzáles Pagés, C., (2009), quien postula que la diversidad en la orientación sexual en el deporte contribuye positivamente a la efectividad organizacional a través de tres mecanismos: mayores capacidades de toma de decisiones, mejor comprensión del mercado y buena voluntad asociada con la participación en prácticas socialmente responsables.

Un ejemplo aún más específico es el estudio de Zambrano-Sánchez, R. (2024) sobre la estrategia inclusiva para el empoderamiento del género femenino en el ecuavoley. Al reconocer las cuestiones más amplias relacionadas con el proceso de desarrollo de políticas, así como los procedimientos y prácticas que sirven para apoyar o impedir la participación de las mujeres, la autora también destaca que en el ecuavoley aumenta su porcentaje de representación de liderazgo femenino con presencia de deportistas femeninas (43%) para cumplir su obligación de fomentar una cultura inclusiva y promover oportunidades profesionales (Zambrano-Sánchez, 2024).

Sin embargo, si bien estos hallazgos se parecen a estudios del campo de los estudios de gestión y organización donde la función de la gestión de

la diversidad y la inclusión es servir a fines comerciales, varios otros artículos de la muestra de revisión analizan cómo la visión instrumental puede resultar contraproducente si la diversidad se trata como un elemento estratégico en lugar de una preocupación antropológica (Morocho, 2024).

Una conclusión similar se encuentra en el estudio de caso de Alvarado Silva (2022) sobre un estándar gubernamental de mejores prácticas de igualdad racial para organizaciones deportivas en el Ecuador. En este marco, las minorías étnicas son señaladas como el grupo que debe incluirse en las organizaciones deportivas a través del monitoreo étnico, normalmente auditorías de los participantes y del personal remunerado. Sin embargo, aunque el 62% de quienes participan en la norma realizan algún tipo de seguimiento étnico, la baja calidad de este seguimiento hace que todo el proceso sea inútil (Alvarado Silva, 2022).

El cuarto hallazgo es que la educación parece ser clave para mejorar las prácticas futuras de gestión de la diversidad y la inclusión en el deporte. Si bien estos artículos no necesariamente examinan las prácticas de gestión de la diversidad y la inclusión desde dentro, utilizan gran parte de la literatura existente sobre gestión de la diversidad y la inclusión para identificar los requisitos futuros para los gestores deportivos. Al centrarse en lo que falta en el campo, estos artículos demuestran un compromiso para especificar los términos en un contexto gerencial. Especialmente en un contexto latinoamericano, la situación actual y los episodios de malas prácticas exigen más esfuerzos para que las cosas cambien. Se debaten particularmente dos vertientes: la conciencia de la complejidad del tema y los marcos pedagógicos. Un ejemplo de lo primero es Brimkulova (2024) quien

investigó cómo los estudiantes de gestión deportiva conceptualizaban la diversidad y la inclusión con el objetivo de generar una perspectiva más holística sobre el tema. Resultó que la diferencia entre los conceptos fue formulada bastante bien por los informantes (estudiantes universitarios de gestión deportiva), pero se atribuyó predominantemente a la raza, el origen étnico y el género en lugar de, por ejemplo, a la edad, el estatus socioeconómico y la discapacidad (Brimkulova, 2024).

Su solución para mejorar la educación en gestión deportiva en nombre de la diversidad y la inclusión es centrarse en tres elementos de la competencia cultural: conciencia, conocimiento y habilidades. Un ejemplo de esta última corriente es Holguín, V., (2019). El cual considera que existe la necesidad de rediseñar los planes de estudio existentes y cambiar fundamentalmente la pedagogía, centrándose más en el desarrollo de habilidades de proceso, en lugar de habilidades de recopilación de información (2019). La razón es doble: en primer lugar, los estudiantes aprenden más sobre planificación y organización que sobre construcción de relaciones y gestión de partes interesadas. En segundo lugar, estas habilidades aprendidas se derivan de un contexto sociocultural donde la empleabilidad y la adaptabilidad profesional están diferenciadas por género en desventaja para las mujeres graduadas en gestión deportiva (Saltos, 2018).

El quinto hallazgo es que los estudios de gestión de la diversidad y la inclusión en el deporte, similares a los del campo de los estudios de gestión y organización, sufren de un sesgo latinoamericano que puede reducir la transferibilidad de sus hallazgos, al menos empíricamente. En total, 96 de 124 artículos –o el 77,4%– pertenecen al ámbito

latinoamericano. Si bien se esperaba cierto sesgo debido a la muestra de origen, esto puede tener consecuencias prácticas y teóricas para el estudio de la gestión de la diversidad y la inclusión en otras áreas. Consideremos el estudio antes mencionado de Holguín, V., (2019) sobre cómo la financiación del deporte estaba vinculada al seguimiento étnico en las organizaciones.

Discusión

Vistos en su conjunto, los hallazgos de la revisión de la literatura revelan tres problemas en la investigación. En primer lugar, las conceptualizaciones de diversidad e inclusión deben ser más precisas cuando se utilizan para desarrollar una integración de personas y partes (Brimkulova, 2024). Sin embargo, los estudios deportivos pueden contribuir a perfeccionar la investigación sobre la gestión de la diversidad y la inclusión y enriquecer el debate conceptual dentro del campo de los estudios de gestión y organización (Andrade-Rivera, 2021).

Además de ver el conjunto de la organización deportiva como una entidad integrada cuyas propiedades emergentes dependen de las acciones de gestión de la diversidad y la inclusión, es importante tratar los distintos tipos de diversidad de manera diferente en relación con el contexto y la situación (Montenegro-Rueda, 2024). Gran parte de la literatura revisada se concentra en la diversidad de género y la representación femenina en las juntas directivas, mientras que centrarse solo en eso no sería necesariamente suficiente para entender cómo mejorar la integración organizacional. También deben considerarse otros elementos de diversidad como la etnia, la identidad, las discapacidades, los tipos de comportamiento o las preferencias culturales, ya sea a través de teorías de interseccionalidad o matices de las categorías de diversidad (Núñez, 2024). Dado

que se puede argumentar que muchas organizaciones deportivas en varios países están compuestas por diversidades, en los estudios este pluralismo afectará el margen de maniobra en la gestión, por ejemplo. La cultura organizacional como una herramienta para mejorar el sentido de inclusión de los empleados y el desempeño de la organización en las medidas de diversidad (Morocho, 2024).

En segundo lugar, investigaciones anteriores demuestran la necesidad de combinar inclusión y diversidad para gestionar las organizaciones deportivas de acuerdo con sus valores y expectativas sociales. Si consideramos que la cultura organizacional coordina la socialidad de la gestión de la diversidad y la inclusión, los estudios del deporte consideran las perspectivas de las ciencias sociales de manera más amplia que el campo de los estudios de gestión y organización.

Por ejemplo, Chávez (2024) sostiene que la diversidad de la fuerza laboral no se trata de diferencias antropológicas entre individuos que los hacen especiales o únicos; la diversidad se trata de pertenecer a grupos que son diferentes de lo que se considera dominante en la sociedad (Chávez, 2024). Esta posición, sin embargo, pasa por alto la dinámica de inclusión/exclusión social dentro de grupos y organizaciones que se ha debatido en las ciencias sociales durante décadas, en particular con exploraciones de mecanismos integradores como rituales, normas, solidaridad intragrupal y ritos de iniciación (Jara Cobos, 2016).

En relación con el deporte, Fernández, F., (2022) afirman en su meta estudio que, a pesar de las iniciativas políticas hacia la igualdad de género en las organizaciones deportivas ecuatorianas, la desigualdad persiste debido al lenguaje patriarcal, los estereotipos de género y

la elaboración de perfiles personales lo que resulta en desafíos emocionales y prácticos específicos para las mujeres en posiciones de liderazgo deportivo. Una forma de abordar este tema en un entorno educativo, como se discutió anteriormente, podría ser pedir a los estudiantes que exploren las normas de inclusión y las iniciativas de diversidad en el contexto de la integración organizacional (González Pagés, 2009). Es probable que el conocimiento sobre esta dinámica estimule la emergencia reflexiva y haga que las propiedades emergentes de una organización deportiva estén más fácilmente disponibles.

En tercer lugar, es relevante utilizar un enfoque sociocientífico para tratar la gestión de la diversidad y la inclusión como un medio para lograr un fin, pero es necesario evitar su instrumentalización combinando preocupaciones estratégicas (diversidad) y culturales (inclusión) en la búsqueda de la integración organizacional (Canizares, 2024). En el contexto de la integración organizacional, esto significa además considerar las expectativas tanto internalistas como externalistas de acciones adecuadas de gestión de la diversidad y la inclusión del deporte como institución en la sociedad (Viña, 2024).

Conclusión

Este artículo ha realizado una revisión integradora de la literatura (N = 124) para abordar el estado de la gestión de la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones deportivas. Los resultados mostraron que el campo, en general, se centra en la diversidad más que en la inclusión, es bastante instrumental por orientación, tiene un sesgo latinoamericano, problematiza el aspecto educativo de la gestión de la diversidad y la inclusión y muestra pocos rastros del pensamiento y los desarrollos prevalentes en el

campo de la gestión de la diversidad y la inclusión tal como se define al principio de este artículo. Conceptualmente, por lo tanto, corresponde hasta cierto punto con el campo de los estudios de gestión y organización, que puede considerarse el hogar de la investigación sobre gestión de la diversidad y la inclusión, en su tratamiento de la diversidad y la inclusión en el contexto de la integración organizacional.

Al mismo tiempo, los resultados de la revisión revelan una visión empírica de temas relacionados con la diversidad, la inclusión y la relación entre ellos en un contexto de gestión deportiva a través de la cultura organizacional que, en mayor medida que los estudios de gestión y organización campo en la actualidad, debería despertar más interés teórico y preocupación por la claridad conceptual con respecto a la integración organizacional.

Los investigadores interesados en este campo también deberían considerar las limitaciones de esta revisión. Primero, las categorizaciones de este artículo están abiertas a debate. Ni el campo de los estudios de gestión y organización, la investigación de la gestión de la diversidad e inclusión ni la muestra de revisión reunida para representar los estudios deportivos son entidades bien definidas. También cabe señalar que varios de los estudios sobre integración organizacional no coinciden entre sí en aspectos de las propiedades emergentes, lo que permite nuevos debates sobre la entremezcla de estructuras, culturas y personas en un contexto organizacional.

En segundo lugar, debido a la diversidad de métodos de revisión, existen formas alternativas de identificar datos y tomar decisiones analíticas al clasificar los hallazgos de la revisión de la literatura. En tercer lugar, desde que se detuvo la recopilación de datos en

febrero de 2024, se han publicado nuevas investigaciones sobre deporte, diversidad e inclusión que arrojan luz sobre el tema de este artículo.

A pesar de estas deficiencias, este artículo ha utilizado una combinación de teorías sobre la integración organizacional y una revisión integradora de la literatura para identificar los problemas de investigación que deberían llenarse para unir aún más los estudios de gestión y organización y la investigación de la gestión de la diversidad y la inclusión en el deporte. Estas brechas surgieron de los hallazgos de la revisión, que mostraron que si bien las organizaciones deportivas reconocen su papel en la sociedad cuando se trata de promover la diversidad y la inclusión, queda mucho por estudiar con respecto a los esfuerzos de gestión de la diversidad y la inclusión y la claridad conceptual y la operacionalización dentro de las organizaciones deportivas.

Tras el debate, la conclusión es que es más probable que estos problemas se analicen con un enfoque de la gestión de la diversidad y la inclusión sociocientífico, en lugar de un enfoque meramente impulsado por estudios de gestión y organización. La razón es que el primero aborda la complejidad sociocultural en nombre de la integración organizacional de una manera que la investigación de estudios de gestión y organización no lo hace. Es crucial considerar este enfoque debido a las características históricas, contextuales y situacionales de la gestión de la diversidad y la inclusión en el deporte. Una perspectiva conceptualmente integradora y un fundamento teórico relacionado con la integración organizacional como se presenta en este artículo, amplía las oportunidades de investigación relacionadas con las

conceptualizaciones y prácticas de gestión de la diversidad y la inclusión.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado Silva, L. (2022). La discriminación racial a los futbolistas profesionales del Ecuador en los escenarios deportivos y el derecho de igualdad (Bachelor's thesis).
- Andrade-Rivera, E. (2021). Cómo ha sido el proceso de inclusión en la educación durante este tiempo de pandemia con los estudiantes con necesidades educativas especiales, (vinculadas o no a la discapacidad) y con sus familias en el Sector de San José de Morón en la Ciudad de Quito. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1088-1099.
- Benetti, V. (2013). Fundamentos de la teoría bioecológica de Urie Bronfenbrenner. *Pensando Psicología*, 9(16), 89-99.
- Bestard Revilla, P. (2022). Perspectiva pedagógica de la diversidad sexual en centros educativos deportivos. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 17(3), 892-910.
- Brimkulova, N. (2024). El desarrollo de competencias inclusivas del futuro especialista en cultura física y deportes en el proceso pedagógico de la universidad. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (53), 437-444.
- Burgos, C. (2016). Inclusión y evolución de la fuerza laboral femenina en el Ecuador del siglo XXI. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 5.
- Canizares, V. (2024). Analysis of physical education classes in the context of inclusive education. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 28(Special), 163-173.
- Cansado, S. (2013). Actitudes hacia la discapacidad e intervención docente desde el deporte adaptado. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 13(49), 1-17.
- Carbone, L. (2020). Una historia del movimiento negro estadounidense en la era post derechos civiles (1968-1988) (Vol. 164). *Universitat de València*.

- Cedeño, F. (2024). Involucramiento de la comunidad educativa y la sociedad en los procesos de educación inclusiva en el Ecuador. *Reincisol*, 3(5), 134-152.
- Chávez, P. (2024). Análisis narrativo sobre la participación de la mujer en el periodismo deportivo del Ecuador a partir de los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 9(1), 1830-1848.
- Durango Alvarez, G. (2016). Las acciones afirmativas como mecanismos reivindicadores de la paridad de género en la participación política inclusiva: Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Colombia. *Revista de derecho*, (45), 137-168.
- Fernandez, B. (2022). Violencia de género en el deporte. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (43), 808-817.
- Gómez, C. (2023). Historia de la educación en Ecuador: de la educación especial a la educación inclusiva. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1715-1727.
- González Pagés, C. (2009). Masculinidad y violencia: aproximaciones desde el universo del deporte. *Educación en revista*, (35), 123-136.
- Guachisaca, V. (2024). Juegos recreativos para la inclusión de estudiantes con discapacidad física, en las clases de Educación Física. *PODIUM-Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 19(1), e1583-e1583.
- Holguín, P. (2019). Retos de la Educación Física, Deportes y Recreación en Ecuador: las competencias docentes. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (36), 327-335.
- Jara Cobos, V. (2016). Política de acción afirmativa, su repercusión en la Universidad Politécnica Salesiana. Caso: indígenas de Quilloac. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 139-153.
- Montenegro-Rueda, M. (2024). El deporte inclusivo: Un camino hacia la equidad y la igualdad de oportunidades. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, 51.
- Morales, M. (2024). La inclusión educativa del alumnado con discapacidad a través de la Educación Física. El estudio de un caso. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 17(1), 9-26.
- Morocho, S. (2024). El juego como estrategia inclusiva de aprendizaje en estudiantes de Educación General Básica. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 28 (310), 120-131.
- Núñez, P. (2024). Deporte como vehículo de desarrollo e inclusión social desde la perspectiva de los gestores. *Revista de Investigación en Educación*, 22(1), 6-24.
- Piedra, I. (2024). Confianza personal, cognición corporizada y sus implicaciones en la toma de decisiones para la cooperación en el entorno organizacional. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15, 12-25.
- Pinzón, A. (2024). La escuela pública: entre la compensación y la formación inclusiva. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 15(1), 297-316.
- Ramos-Merino, L. (2024). La interculturalidad: Una mirada desde las investigaciones del 2019 hasta la actualidad. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa. Reicomunicar. ISSN 2737-6354*, 7(13), 62-84.
- Rueda, M. (2024). El deporte inclusivo: Un camino hacia la equidad y la igualdad de oportunidades. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (51), 356-364.
- Salas Hoyos, C. (2024). Percepción de universitarios sobre la inclusión educativa en la Licenciatura en Cultura Física y Deporte. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, 51.
- Saltos, A. (2018). Violencia de género en el deporte: un análisis desde el ordenamiento jurídico ecuatoriano. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 68 (272-1), 83-108.
- Soria Maldonado, J. (2023). Incidencia de la cultura organizacional, en el rendimiento deportivo de los equipos de eSport. *Podium*.

- Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 18(3).
- Valdés, R. (2024). El ideal profesional de equipo directivo en las políticas de inclusión escolar en Chile. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 32, e0243894.
- Viña, G. (2024). Barreras y facilitadores de la inclusión educativa percibidas por docentes y directivos escolares. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 12 (Especial), 47-58.
- Zambrano-Sánchez, R. (2024). Estrategia inclusiva para el empoderamiento del género femenino en el ecuavoley. *Cienciamatria*, 10(1), 37-56.

- Ziliani, E. (2011). La acción afirmativa en el derecho norteamericano. *Revista Electrónica del Instituto de Investigaciones Ambrosio L. Gioja*, 5.
- Zúñiga, B. (2022). Ingreso, permanencia y egreso de personas con diversidad funcional en la educación superior. *Cultura, Educación y Sociedad*, 13(1), 125-142.



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Claudia Stefania Cortez Panezo, Darwin Leodan Torres Torres, Pedro Roberto Calderón Merchán y Carlos Alberto Cordero Avila..

