



Gobernanza del tenis diversa e integradora: Integrar las prácticas de liderazgo inclusivo en la selección de dirigentes

Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins y Charlotte Jelleyman

Universidad Tecnológica de Auckland (AUT Sports Performance Research Institute Nueva Zelanda).

RESUMEN

El propósito de nuestro artículo es demostrar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden enhebrarse en el proceso de selección de dirigentes como forma de lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva. En este artículo de revisión, hemos reunido un conjunto creciente de conocimientos sobre las prácticas de liderazgo inclusivo para los consejos deportivos. Utilizamos estos conocimientos para proponer sugerencias para los procesos de selección de dirigentes. Desglosamos los conceptos de diversidad e inclusión, así como la selección de dirigentes tal y como se aplican a la gobernanza deportiva para ofrecer formas tangibles de que los consejos de tenis sean más diversos e inclusivos.

Palabras clave: Diversidad, inclusión, liderazgo, gobernanza.

Recibido: 3 Junio 2023

Aceptado: 12 Julio 2023

Autor de correspondencia: Lesley Ferkins. Email: lesley.ferkins@aut.ac.nz

INTRODUCCIÓN

Los comentaristas y el público esperan cada vez más una buena gobernanza global de nuestras organizaciones deportivas. Objetivos sociales más amplios como el respeto de los derechos humanos y la dignidad (Federación Internacional de Tenis [ITF], 2023), "jugar por la paz" (firma de correo electrónico de la ITF) y el bienestar medioambiental (Naciones Unidas, s.f.) forman ahora parte de la gobernanza deportiva. Para abordar estos objetivos, las juntas directivas de las federaciones nacionales de tenis deben tener la vista puesta en gobernar de forma que se adopten prácticas diversas e inclusivas. Esto significa que deben tener la capacidad de gobernar más allá de un enfoque centrado en la supervisión (cumplimiento/gestión de riesgos) y la previsión (rendimiento/estrategia) y hacia su objetivo de perspicacia (es decir, reflexiones intra/extraorganizativas sobre asuntos como las contribuciones a la sociedad) (Ferkins & Kilmister, 2012; Molloy, 2023).

Tales objetivos sociales son elevados, especialmente cuando, dependiendo del tamaño de la Federación Nacional de Tenis, la actividad principal de desarrollar y ofrecer tenis (supervisión y previsión) probablemente capte la mayor parte del tiempo y la atención de la dirección y la gobernanza. Esto puede restringir la capacidad de la Federación para promover su objetivo, que está más orientado hacia las "contribuciones a la sociedad" y los imperativos relacionados de diversidad e inclusión. ¿Cómo hacer realidad esta aspiración?

En este artículo, proponemos dos estrategias clave para liberar el potencial del objetivo aspirado para un consejo de dirección/junta directiva o de gobierno de la Federación Nacional de Tenis, así como para contribuir a su supervisión y enfoque prospectivo. En primer lugar, la búsqueda de una composición del consejo que promueva la diversidad (demográfica y de pensamiento) y prácticas de liderazgo



integradoras. En segundo lugar, procedimientos de selección del consejo que atraigan y seleccionen a personas con estas capacidades. Juntos lo llamamos "selección de consejeros". Estas estrategias consisten en centrar la atención en quién llega a sentarse en el consejo de administración del tenis. Dentro de estas dos estrategias de selección de dirigentes, integramos un creciente cuerpo de investigación que está ayudando a ampliar la comprensión de las prácticas de liderazgo inclusivo. Así, en las secciones que siguen, ofrecemos en primer lugar los beneficios de las últimas investigaciones y conocimientos sobre diversidad e inclusión aplicados a la gobernanza deportiva en general, y a los consejos directivos de las organizaciones de tenis en particular. Explicamos la distinción matizada entre diversidad e inclusión y relacionamos estas ideas con las prácticas de liderazgo inclusivo, introduciendo también conceptos de inteligencia emocional y cultural. A continuación, nos centramos en la selección de dirigentes en la gobernanza del tenis, desgranando los componentes de la selección de los dirigentes para revelar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden integrarse en este proceso. Así, el

propósito de nuestro artículo es demostrar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden enhebrarse en el proceso de selección de dirigentes como forma de lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva.

LIDERAZGO INTEGRADOR EN LA GOBERNANZA DEL DEPORTE

En la última década ha crecido el interés mundial por crear una cultura de la diversidad en la gobernanza del deporte, especialmente la diversidad de género (Adriannse, 2016; Burton, 2015). Sin embargo, investigaciones recientes han reconocido que el aumento de la diversidad en las organizaciones no conlleva automáticamente la materialización de los beneficios potenciales asociados (es decir, mayores niveles de creatividad e innovación) (Cook & Glass, 2014; Giscoombe & Mattis, 2002; Randel et al., 2018; Roberson, 2006). Es necesario que haya una comprensión más profunda de las complejidades y los procesos necesarios para fomentar el valor potencial de la diversidad, acompañando las prácticas de liderazgo inclusivo (Jackson & Joshi, 2011; Randel et al., 2018; Shore, 2011). Para avanzar en esta comprensión, exploramos ahora los conceptos de diversidad e inclusión, así como la inteligencia emocional y cultural, en su relación con las prácticas de liderazgo inclusivo dentro de la gobernanza deportiva (y los consejos de dirección de organizaciones del tenis).

Gobernanza del deporte: diversidad e inclusión

Aunque diversidad e inclusión se utilizan con frecuencia indistintamente, se considera que son conceptualmente distintas y se refieren a ideas relacionadas pero diferentes (Mor Barak, 2019; Roberson, 2006). Cunningham (2015) define la diversidad como "la presencia de diferencias socialmente significativas entre los miembros de una diada o grupo" (p. 6) y la inclusión como "el grado en que los individuos son libres de expresarse y tienen un sentido de conexión y pertenencia en el lugar de trabajo" (p. 7). O dicho de forma más sencilla: "La diversidad es lo que tienes. La inclusión es lo que se hace". No basta con aceptar y promover la diversidad. La diversidad es abrir la puerta, pero la inclusión es el calor que te da la bienvenida" (Lovett et al., 2020, p. 7).

En cuanto a la diversidad y la inclusión en la gobernanza del deporte, el reciente interés mundial se ha visto matizado por los problemas asociados a la falta de diversidad e inclusión en las organizaciones, como el simbolismo, la discriminación y los prejuicios (Mayo et al., 2016). Otra observación es que las estrategias proactivas de diversidad a menudo se han centrado en aspectos como el género (Mayo et al., 2016; van Knippenberg et al., 2013). En octubre de 2018, el Primer Ministro de Nueva Zelanda y Ministro de Deportes y Recreación anunció una nueva estrategia, diseñada para aumentar la representación femenina en la gobernanza deportiva, llamada Política Nacional de Equidad de Género (Sport New Zealand, 2018). El Gobierno, junto con Sport New Zealand (la agencia deportiva gubernamental), se comprometió a destinar 10 millones de dólares neozelandeses en los próximos tres años para garantizar la aplicación de iniciativas de diversidad e inclusión. En mayo de 2021, 65 de los 66 socios de organizaciones deportivas que cumplían los requisitos alcanzaron los requisitos de la cuota del 40 % de mujeres autoidentificadas en la composición de los consejos de administración y el único socio que no los cumplía tenía un plan en marcha para lograrlo.

Tennis New Zealand (Tennis NZ) fue uno de los 65 socios calificados para lograr la política, con un 63% de mujeres autoidentificadas ocupando puestos directivos en la junta de la Federación Nacional de Tenis (NTF) hasta la fecha. Parece que la Política de Igualdad de Género del Gobierno (con Sport NZ) ayudó a Tennis NZ a alcanzar sus propias aspiraciones de igualdad de género, ya que antes de 2021 había pocas o ninguna mujer en la junta de 7-10 miembros. Desde 2021, incluidas estrategias como la cooptación y los nombramientos de becarios, ha habido más del 50% de mujeres en el consejo de Tennis NZ (es decir, 5-6). Véase el cuadro 1 a continuación.

Tabla 1

Año	Mujeres		Notas
	Miembros del Consejo	N	
		1	
2002-2004		0	
2005-2008		1	
2009-2011		0	
2012-2016		1	
2017-2019		3	
2020		2	
2021		6	Incluidos cooptación e internos
2022		6	Incluidos cooptación e internos
2023		5	Incluida la cooptación

Sin embargo, aunque algunas juntas directivas de organizaciones deportivas están tratando de aumentar la representación en términos más amplios con diferentes etnias, afinidad LGBTIQ+, cultura, edad, discapacidad y orígenes, es poco probable que la diversidad sea sostenible sin marcos de inclusión significativos (Buse et al., 2014). Ospina y Foldy (2010) sugieren que una estructura representativa diversa no basta para fomentar las diferencias y que es necesario aplicar prácticas de liderazgo adicionales para garantizar un sentido de inclusión, apertura e imparcialidad que facilite la superación de las diferencias. Resulta interesante que Tennis Australia haya invertido su referencia al discurso común de "Diversidad e Inclusión" para enmarcarlo como "Inclusión y Diversidad", (Tennis Australia, s.f., párr. 1), quizás en un intento de enfatizar aún más la distinción y la importancia de la inclusión, tal y como sugieren los autores anteriormente citados.

La voluntad de las organizaciones deportivas, y de los consejos de administración del tenis en particular, de adoptar la diversidad y las prácticas inclusivas no está exenta de dificultades (Sport New Zealand, 2018; Tennis Australia, s.f.). El conocimiento teórico sobre cómo integrar prácticas inclusivas eficaces en el contexto de la gobernanza deportiva es limitado y el panorama del liderazgo y la gobernanza del tenis es complejo. La literatura y la investigación existentes indican que las iniciativas de inclusión se han centrado predominantemente en estrategias y políticas a nivel de cambio institucional y no necesariamente a nivel

intrapersonal e interpersonal (Cunningham, 2015; Parker, 2019). Tal vez entonces, para garantizar la sostenibilidad de la diversidad que se produce a través de iniciativas inclusivas, las prácticas de gobernanza del tenis deben considerar cómo integrar las prácticas de diversidad e inclusión también a nivel micro (Cunningham, 2015; Parker, 2019).

Por lo tanto, la creación de un entorno en el que los miembros experimenten una sensación de inclusión dentro de los consejos de administración de tenis depende potencialmente de cómo los líderes faciliten esto a nivel micro y promulguen directamente comportamientos inclusivos dentro del contexto de liderazgo del consejo (O'Boyle et al., 2020; Randel et al., 2018). Esto es apoyado por O'Boyle et al. (2020) que expresan su preocupación acerca de cómo los comportamientos y acciones de liderazgo influyen en los procesos de toma de decisiones a nivel del consejo. Estipulan que para abordar de manera significativa la influencia del liderazgo dentro de la gobernanza se requiere una exploración de la integración entre los procesos y las dinámicas de grupo (O'Boyle et al., 2020). Tal visión de proceso del liderazgo cambia la lente de liderazgo de centrarse en el individuo a centrarse en la relación de influencia entre los miembros de la junta directiva (Ferkins et al., 2018; Jackson & Parry, 2018). Por lo tanto, la complejidad de los procesos grupales y las prácticas inclusivas en la gobernanza del tenis requieren mecanismos apropiados, y esto potencialmente podría ser donde la adopción de una lente emocional y cultural podría ser un medio para lograrlo.

Gobernanza del tenis - inteligencia emocional y cultural

El desarrollo de prácticas sostenibles e inclusivas dentro de las estructuras de gobernanza del tenis requiere algo más que una integración perfecta de las prácticas: requiere un sistema que capte las complejidades del liderazgo y que aborde los pensamientos que encarnan la dinámica de las interacciones intra e interpersonales. Si los pensamientos, las emociones y la cultura se han abordado como barreras para la inclusión (Gerbert et al., 2017), la incorporación de una perspectiva de inteligencia emocional y cultural podría contribuir a la diversidad sostenible.

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de controlar las propias emociones para guiar el pensamiento y las acciones cuando se trabaja con otras personas (Middleton, 2014). La IE tiene que ver con la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones (Goleman, 2020). El desarrollo de líderes inclusivos con aptitudes y habilidades de IE, especialmente a nivel intrapersonal e interpersonal, puede ayudar a promover entornos saludables (Jada et al., 2016; Warrier, 2021), como en el caso de un consejo directivo de una federación nacional de tenis.

La inteligencia cultural (IC) también se reconoce como una competencia básica del liderazgo inclusivo (Paiuc, 2021) y a menudo se relaciona con la IE (Darvishmotevali et al., 2018; Richard-Eaglin, 2021; Rockstuhl et al., 2011). La IC se define como la capacidad de comunicarse, relacionarse y trabajar eficazmente dentro de entornos que se caracterizan por una alta complejidad cultural (Andreson, 2017; Ang & Van Dyne et al., 2007; Middleton, 2014). Este concepto de IC aplicado a un contexto de liderazgo ha suscitado un creciente interés entre los estudiosos "occidentales" (Ang & Van Dyne et al., 2007; Clark & Polesello, 2017; Middleton, 2014; Thomas,

2006). Aunque la literatura sobre la IC está evolucionando, la investigación todavía tiende a centrarse en la IC como un constructo individual del líder más que como un componente integral de los procesos de liderazgo organizativo o de la junta directiva (Andreson 2017; Moon, 2010). Sin embargo, Clark y Polesello (2017) sostienen que una aplicación combinada de IE e IC puede influir en un cambio organizativo positivo con respecto a las barreras de la diversidad y la inclusión.

Así pues, si la IE y la IC se consideran elementos poderosos de las prácticas de liderazgo inclusivo, ¿cómo podrían influir en la aspiración a una gobernanza del tenis diversa e inclusiva? Para ello, volvemos a nuestras dos estrategias de selección de dirigentes (la búsqueda de una composición diversa del consejo de administración mediante procesos específicos). En otras palabras, ¿por qué no reclutar para la IE y la IC, de modo que quienes formen parte de un consejo directivo de una asociación de tenis puedan influir en las prácticas de liderazgo inclusivo para lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva?

SELECCIÓN DE DIRIGENTES EN LA GOBERNANZA DEL TENIS

La selección de dirigentes es el "proceso formal mediante el cual se identifican, examinan, proponen y eligen (o nombran) individuos para los consejos de administración de las empresas" (Withers et al., 2012, p. 245). Si un FNT quiere lograr una diversidad sostenible en la composición de su consejo, con dirigentes que aporten IE y IC a las prácticas de liderazgo inclusivo, entonces sus procesos de selección de dirigentes podrían ser el mecanismo para liberar este potencial. Es importante destacar que el uso de comités de nombramientos (CN) como parte de los procesos de selección de dirigentes en el deporte sin ánimo de lucro ha sido reconocido recientemente por su potencial para "dar forma al consejo" (Stenling et al., 2021).

Gobernanza del tenis - selección de dirigentes

La naturaleza crítica de la selección de dirigentes para la gobernanza de las organizaciones deportivas se ha plasmado en una representación visual, denominada modelo de Rendimiento Integrado Ampliado del Consejo (Molloy, Ferkins & Dickson, 2020), que se muestra en la Figura 1.

Como se muestra en la Figura 1, la selección de dirigentes tiene importantes implicaciones para la gobernanza del tenis. Esto se debe a que la identificación y selección de dirigentes es el primer paso importante para que los consejos de administración del tenis "disfruten de los beneficios que mejora el rendimiento de los dirigentes con los antecedentes y conjuntos de habilidades apropiados (factores individuales)" (Molloy, Ferkins & Dickson, 2020, p. 329), que pueden contribuir a los siguientes factores del consejo:

- Estructura: diversidad adecuada en la composición del consejo;
- Procesos: adopción y aplicación de las prácticas y políticas pertinentes.
- Dinámica intragrupo: compromiso constructivo de unos con otros en sus objetivos de supervisión, previsión y perspicacia.

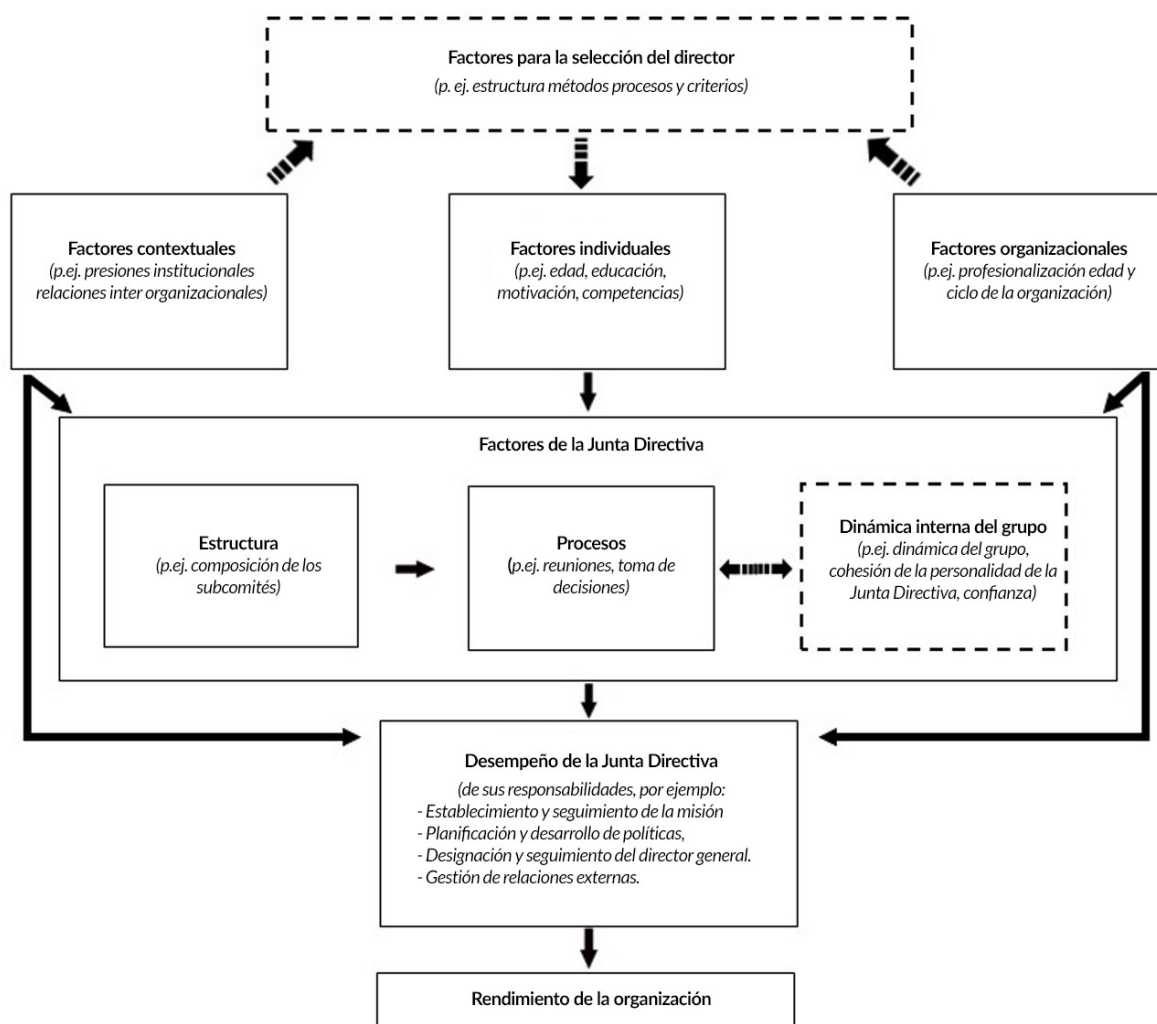


Figura 1. Selección de Consejeros en el Modelo Integral Ampliado de Rendimiento de la Junta Directiva.

Nota. El modelo Rendimiento Integral del Consejo fue elaborado originalmente por Hoye & Doherty (2011) y ampliado recientemente (como indican las líneas discontinuas y la cursiva) por Molloy, Ferkins & Dickson (2020). Del Routledge Handbook of Sport Governance (p. 328) editado por D. Shilbury & L. Ferkins, 2020, Routledge. Reimpreso con autorización.

Hay muy poca investigación específica en deporte acerca de la selección de dirigentes (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020), sin embargo, podemos identificar cuatro características clave de la selección de dirigentes: la estructura/modelo, el método, los procesos y los criterios (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020; Molloy, Ferkins & Dickson, 2020). A continuación, analizamos cada una de ellas.

Característica 1: Estructura/modelo de selección de dirigentes

En el sistema de gobierno deportivo de Nueva Zelanda y Australia, típicamente federado, se ha pasado del modelo tradicional de "delegado/representante (democracia competitiva) [al] modelo independiente (deporte en su conjunto)" (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020, p. 338). En el modelo independiente, los dirigentes se seleccionan para promover los mejores intereses de la organización o del deporte en su conjunto, no para representar a un grupo concreto (ya sea un club, una organización deportiva regional o una disciplina deportiva).

Característica 2: Método de selección del dirigente

En Nueva Zelanda, los métodos de selección de dirigentes de las organizaciones deportivas nacionales (NSO) suelen

incluir la elección (por parte de los miembros o entre ellos), el nombramiento (por parte de un comité de nominaciones o un panel de nombramientos) y la cooptación (por parte del consejo existente). Por ejemplo, el proyecto de investigación acción de Ferkins y Shilbury (2010) con Tennis NZ registra su cambio de un comité de gestión de 10 personas a un consejo nombrado al 100%, a un enfoque híbrido con cuatro miembros del consejo nombrados y cuatro elegidos regionalmente. Este enfoque híbrido abordó una sensación de "desconexión entre la junta directiva nacional y las perspectivas regionales" (Ferkins y Shilbury, 2010, p. 241) asociada con el enfoque anterior de una junta directiva nombrada al 100%.

Características 3 y 4: Procesos y criterios de selección de dirigentes

Los procesos de selección de consejeros incluyen funciones/ actividades de tipo planificación (por ejemplo, identificación de las necesidades del consejo, elaboración de criterios para los candidatos) y evaluación (por ejemplo, entrevistas, comprobación de referencias, elaboración de sinopsis de idoneidad) (Molloy et al., 2022), en las que los comités de nombramientos (CN) desempeñan un papel cada vez más visible. En cuanto a los criterios, Elms et al. (2015) defienden la importancia de lograr un equilibrio eficaz entre los criterios

de "adecuación al puesto" (es decir, habilidades y experiencia complementarias) y los criterios de "adecuación al grupo" (es decir, compatibilidad social). Los estudiosos del deporte reconocen que "poseer competencias cognitivas, como capacidades técnicas, estratégicas o financieras, no basta para ser un miembro destacado de un consejo de administración. Las competencias emocionales y de inteligencia social son pilares importantes en la percepción de las competencias" (Balduck et al., 2010, p. 228). Sin embargo, muchas organizaciones deportivas siguen favoreciendo, al menos en sus estatutos, el énfasis en los criterios de tipo ajuste al rol.

Tennis NZ - criterios de selección de dirigentes

Los estatutos de Tennis NZ exigen que su CN (o Comité de Nombramiento del Consejo) tome decisiones basadas en el mérito teniendo en cuenta factores como la gobernanza, el deporte y la experiencia profesional "incluidas las aptitudes en comercio, finanzas, marketing, derecho o negocios en general" (Tennis NZ, 2012, p. 21). Este enfoque constitucional en la "adecuación al papel" por encima de la "adecuación al grupo" y los criterios de diversidad, IE y IC es común, pero puede verse superado por la forma en que se aplican los "criterios" en la práctica.

Un ejemplo práctico de criterios de "ajuste al grupo" y de tipo de diversidad se demuestra en los recientes cambios realizados por la junta directiva de Tennis NZ en su matriz de necesidades de la junta directiva. La matriz incluye ahora específicamente la "competencia cultural en el contexto neozelandés", así como la consideración de la dinámica y las interacciones del consejo (T.A. Scorer, comunicación personal, 22 de junio de 2023). Otras pruebas de las prácticas de Tennis NZ más allá de lo que exigen sus estatutos pueden encontrarse en los estatutos de su consejo de administración, que se actualizaron en 2023, unos 11 años después de los estatutos actuales (Tennis NZ, 2023). Las siguientes cláusulas señalan un mayor enfoque en las prácticas de liderazgo inclusivo en relación con las responsabilidades y expectativas de los miembros del consejo y establecen que el consejo:

Determina la cultura adecuada para Tennis NZ y modela comportamientos que reflejen y promulguen la cultura deseada (p. 3).

Aporta a sus decisiones una diversidad de opiniones y puntos de vista (p. 4).

Y eso, los miembros del Consejo deben demostrar un alto nivel de ética e integridad en sus relaciones personales y profesionales y estar dispuestos a actuar -y ser colectivamente responsables de- todas las decisiones del Consejo y hablar con una sola voz en todos los asuntos políticos y de dirección (p. 6).

Tennis NZ también tiene la oportunidad de seguir evolucionando los estatutos de su junta directiva a través del mecanismo del acuerdo de la junta, en lugar del cambio constitucional. De este modo, puede seguir destacando la IE y la IC como elementos de las prácticas de liderazgo inclusivo dentro de las expectativas y responsabilidades escritas de los miembros del consejo que se encuentran en sus estatutos. Unos estatutos del consejo en evolución, y una alineación más abierta del contenido de los estatutos con la matriz de necesidades del consejo y las sesiones informativas de la CN, también tienen el potencial de influir más en los criterios, procesos y resultados de la selección de dirigentes.

Dado que los CN son un fenómeno emergente en la literatura sobre la selección de dirigentes deportivos (Molloy et al., 2022; Stenling et al., 2020), pasamos ahora a explorar el potencial de los CN para "dar forma al consejo" y desarrollar la capacidad de la IE/CC del consejo.

Gobernanza deportiva - comités de nombramientos

Los CN se describen como el "principal mecanismo institucional diseñado para reforzar los procesos de selección de consejeros" (Kaczmarek et al., 2012, p. 474) con la función general de mejorar la composición de los consejos de administración. Una vez más, existen muy pocos estudios específicos sobre los CN en el ámbito del deporte; sin embargo, a partir de la literatura sobre gobernanza deportiva, con y sin ánimo de lucro, podemos examinar los CN desde una perspectiva estructural (composición y poderes) y de proceso.

Estructura del CN - composición y competencias

En cuanto a la composición de los CN, en el sector lucrativo, las preocupaciones recientes se refieren a la proporción de dirigentes independientes frente a dirigentes ejecutivos y/o expertos externos en el CN (Aperte, 2016; Kaczmarek y Nyuur, 2016; Nachemson-Ekwall y Mayer, 2018). Preocupaciones similares resuenan en el sector del deporte sin ánimo de lucro, ya que los CN de las FN neozelandesas están compuestos por una mezcla de independientes externos, nominados por miembros del consejo y nominados por miembros de las FN (Molloy et al., 2022). Son significativos los vínculos, en el sector lucrativo, entre la diversidad de género y "nacionalidad" en los CN y la diversidad asociada en los consejos de administración (Kaczmarek et al., 2012). Aunque necesita validación empírica, sugerimos que lo mismo puede ocurrir con la capacidad de IE/IC y las prácticas de liderazgo inclusivo, y planteamos la siguiente pregunta: si una FNT quiere estas aptitudes intra e interpersonales en su consejo, ¿debería tener en su CN a personas con dichas aptitudes y que puedan reconocerlas?

En cuanto a los poderes de los CN, en el sector del deporte incluyen el poder (y las responsabilidades) de identificar, reclutar, evaluar, recomendar, nombrar, supervisar y/o evaluar a los consejeros (Bradbury & O'Boyle, 2015; Brunzell & Söderman, 2012; Enjolras & Waldahl, 2010; Ferkins & Shilbury, 2010; K. Ingram & O'Boyle, 2018; Stenling et al., 2021). Desde una perspectiva de equilibrio de poder, Molloy et al. (2022) identificaron la necesidad de explorar el equilibrio adecuado entre las lógicas comunitarias (legitimidad democrática) y corporativas (profesionalización/eficiencia) reflejadas en la composición de los CN. Los CN de las FN de Nueva Zelanda van desde las que tienen efectivamente el poder de seleccionar al 100% de los miembros del consejo hasta las que nombran o recomiendan sólo a la minoría (Molloy et al., 2022), siendo la mayoría de los miembros del consejo elegidos por los miembros con derecho a voto.

Procesos de los CN

En cuanto a los procesos de los CN, el sector lucrativo ha identificado una serie de grados de exhaustividad de las decisiones (Walther et al., 2017): no planificados (poca planificación, poca evaluación), proyectivos (mucho planificación, poca evaluación) e inclusivos (mucho planificación, mucha evaluación). En el sector del deporte, los estudios suecos han identificado procesos de CN que implican una transparencia y formalización mínimas (Stenling

et al., 2021) en un entorno en el que los CN llevan a cabo una serie de complejas clasificaciones de los criterios de evaluación de los candidatos (Stenling et al., 2020). Los datos constitucionales de las FN neozelandesas (Molloy et al., 2022) sugieren un enfoque de baja planificación y alta evaluación, con una evaluación centrada en la adecuación al rol por encima de los criterios de adecuación al grupo/diversidad (véase Molloy et al., 2022, Tabla 4). En consecuencia, puede haber una oportunidad para que las FN consagren mejor a nivel constitucional, así como en sus prácticas, un enfoque más equilibrado de la planificación y evaluación de los criterios de evaluación de los candidatos.

Tenis NZ - Características del CN

Los estatutos de Tennis NZ (2012) exigen que su CN esté compuesto por el presidente (o el vicepresidente u otro miembro del consejo si el presidente es reelegido), una persona designada por los presidentes de los centros regionales y un experto independiente (designado por el consejo). El CN es responsable de identificar e invitar a los candidatos, anunciar y evaluar a los candidatos, determinar los nombramientos (hasta cuatro dirigentes) y hacer recomendaciones para los dirigentes elegidos (dichas recomendaciones del CN serán consideradas por los miembros con derecho a voto junto con todas las candidaturas válidas). Como se ha indicado anteriormente, los criterios que el CN debe aplicar por mandato constitucional hacen especial hincapié en la "adecuación a la función", si bien pueden diferir desde el punto de vista operativo, ya que durante el proceso se tienen en cuenta criterios de "adecuación al grupo" y de diversidad, IE y CV.

En la práctica, como se ha señalado anteriormente, Tennis NZ ha emprendido más recientemente varias iniciativas para influir en un mayor enfoque de los criterios de "adecuación al grupo" en sus procesos de CN. Además de actualizar su matriz de necesidades del consejo y sus estatutos, Tennis NZ también ha establecido recientemente un programa de "nuevos en el gobierno" (para desarrollar una capacidad de gobierno más diversa e inclusiva), y ha invocado su cláusula de cooptación para permitir un entorno de consejo más inclusivo para la población indígena (maorí). Una reciente pasantía en el consejo también ha contribuido significativamente a que una voz joven, maorí y pasifika forme parte del consejo de Tennis NZ (T.A. Scorer, comunicación personal, 22 de junio de 2023).

Otra parte de sus prácticas es la política de diversidad, equidad e inclusión de Tennis NZ. Aprobada en agosto de 2022:

Esta política proporciona un marco para las iniciativas actuales y futuras de Tennis NZ en materia de diversidad e inclusión y se aplica a todos los niveles y aspectos del deporte, incluidos, entre otros, el Consejo y el personal de Tennis NZ y la comunidad tenística en general. (Tennis New Zealand, Te Tēhēhi o Aotearoa, p. 3, 2022)

Como se señala en el ámbito de esta política, su propósito es influir en las prácticas de liderazgo de los consejos, lo cual, según nuestro argumento en el presente artículo, también debe influir no sólo en lo que buscan los CN, sino en la propia composición del CN.

Otro elemento clave de la política de diversidad, equidad e inclusión está relacionado con el compromiso declarado de Tennis NZ con Te Tiriti o Waitangi (El Tratado de Waitangi), el acuerdo fundacional con los pueblos indígenas (maoríes) de

Nueva Zelanda (también conocidos como tangata whenua - pueblos de la tierra). Para ello Tennis NZ (TNZ), reconoce Te Tiriti o Waitangi como el documento fundacional de Aotearoa Nueva Zelanda. TNZ se compromete a defender el mana de Te Tiriti o Waitangi.... Este compromiso se materializa en la asociación de TNZ con Aotearoa Māori Tennis Association y el acuerdo de asociación Rangapū (p. 3).

Un reciente informe de Tennis NZ NC reflejaba este compromiso al destacar la diversidad de los candidatos (ocho mujeres, tres maoríes y cuatro de otras etnias no europeas) y recomendar que se contactara con los candidatos maoríes no seleccionados para explorar otras formas en las que pudieran contribuir a las aspiraciones biculturales de Tennis NZ (T.A. Scorer, comunicación personal, 22 de junio de 2023). De este modo, Tennis NZ navega actualmente por su relación con los tangata whenua, maoríes, como parte de sus prácticas en curso para crear un entorno más diverso e inclusivo para el tenis en Nueva Zelanda.

Sostenemos que el éxito de las aspiraciones de Tennis NZ en materia de diversidad e inclusión dependerá en gran medida no sólo de un consejo de administración diverso e inclusivo, sino también de un CN diverso e inclusivo. En relación con los estatutos de Tennis NZ, los presidentes de los centros regionales y el consejo de administración de Tennis NZ tienen el poder, a través de sus nombramientos en el CN, de apoyar esta visión de un CN y un consejo de administración de Tennis NZ diversos e inclusivos. Pueden hacerlo nombrando a personas que reflejen, y puedan reconocer en los demás, la diversidad, la IE, la IC y el potencial de liderazgo inclusivo.

Un último reconocimiento, relativo a las limitaciones jurisdiccionales, se refiere a la medida en que las FN pueden verse restringidas por su contexto normativo nacional. Por ejemplo, la Comisión Australiana de Deportes (2020) recomienda una mayoría de dirigentes elegidos (pero que sean todos "independientes" al no ocupar ningún otro "cargo" dentro de su estructura de miembros). En Canadá, la legislación sobre organizaciones sin fines de lucro exige que los dirigentes sean elegidos por los miembros y que la junta tenga derechos de cooptación limitados (las cooptaciones no deben superar un tercio de los cargos elegidos) (Canada Not-for-profit Corporations Act 2009; Parent, Naraine & Hoyer, 2018). En Suecia, para todas las FN pertenecientes a la confederación deportiva sueca, su CN "debe estar formado por miembros elegidos por la OSN [Asamblea General]" (Stenling et al., 2021, p. 6). A pesar de estas restricciones, se anima a las FN a explorar formas de comprometerse con sus estructuras, poderes y procesos de selección de dirigentes (y comité de nombramientos) existentes para maximizar la diversidad, la IE, la IC y la capacidad de liderazgo inclusivo en la composición de su consejo.

RESUMEN Y CONCLUSIÓN

El objetivo de nuestro artículo era demostrar cómo las prácticas de liderazgo inclusivo pueden incorporarse al proceso de selección de dirigentes para lograr una gobernanza del tenis no sólo más diversa, sino también más inclusiva. Para ello, reunimos un corpus creciente de conocimientos sobre las prácticas de liderazgo inclusivo para los consejos deportivos, que se centró en primer lugar en la distinción matizada entre diversidad e inclusión. A continuación, relacionamos estas ideas con las prácticas de liderazgo inclusivo de la IE y la IC. Utilizamos este conocimiento en evolución de las prácticas de liderazgo inclusivo para sugerir consideraciones para el

proceso de selección de dirigentes como forma de lograr una gobernanza del tenis más diversa e inclusiva. Sostenemos que ha llegado el momento de que el objetivo de conocimiento del consejo (reflexiones intra/extraorganizativas sobre cuestiones como las contribuciones sociales) se sitúe junto a sus objetivos de supervisión (cumplimiento/gestión de riesgos) y previsión (rendimiento/estrategia) como "socios iguales" en la gobernanza de las organizaciones deportivas. Tal vez las federaciones nacionales de tenis (como Tennis NZ) puedan marcar el camino como deporte con visión de futuro en un panorama de gobernanza complejo.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido financiación para llevar a cabo la investigación.

REFERENCIAS

- Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation. *Journal of business ethics*, 137(1), 149-160.
- Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence - merging two different research streams [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195. <https://doi.org/d9jj>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Aperte, L. A. (2016). The impact of shareholder involvement in the nomination process on board diversity. *Nordic Journal of Business*, 65(1), 41-62.
- Australian Sports Commission. (2020). Sport governance principles. https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf
- Baldock, A.-L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 213-235.
- Bradbury, T., & O'Boyle, I. (2015). Batting above average: Governance at New Zealand Cricket. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 352-363. <https://doi.org/10.22495/cocv12i4c3p3>
- Brunzell, T., & Söderman, S. (2012). Board evaluation in the top Nordic football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 210-224. <https://doi.org/10.1108/20426781211261520>
- Buse, K., Bernstein, R., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. *SIAS Faculty Publications*. 644. <https://doi.org/gd2xrt>
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165.
- Canada Not-for-profit Corporations Act 2009
- Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7), 337-339. <https://doi.org/gftw82>
- Cook, A., & Glass, C. (2015). Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs. *Social Science Research*, 53, 137-147. <https://doi.org/f7mv9k>
- Cunningham, G. B. (2015). Creating and sustaining workplace cultures supportive of LGBT employees in college athletics. *Journal of Sport Management*, 29(4), 426-442. <https://doi.org/ghjt8j>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54. <https://doi.org/gfr9nw>
- Elms, N., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2015). The importance of group-fit in new director selection. *Management Decision*, 53(6), 1312-1328. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0598>
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic committee and Confederation of sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>
- Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. (2017). Tolerance: A neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning & Education*, 16(3), 415-438. <https://doi.org/gb4m3b>
- Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. <https://doi.org/ft7h34>
- Goleman, D. (2020). What people (still) get wrong about emotional intelligence. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.
- Ferkins, L., & Kilmister, T. (2012). Sport governance. In S. Leberman, C. Collins & L. Trenberth (Eds., 3rd Ed.), *Sport business management in New Zealand and Australia* (pp. 137-159). Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Ltd.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.009>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272-285. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.272>
- Ingram, K., & O'Boyle, I. (2018). Sport governance in Australia: Questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*, 60(2), 156-172. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1340332>
- International Tennis Federation. (2023). ITF code of ethics. <https://www.itftennis.com/media/7246/itf-code-of-ethics-v5-effective-1-apr-2023.pdf>
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In In S. Zedeck (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1: Building and developing the organization (pp. 651-686). American Psychological Association.
- Jackson, B., & Parry, K. (2011). A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. SAGE.
- Jada, U., Jena, L. K., & Pattnaik, R. (2014). Emotional intelligence, diversity, and organizational performance: Linkages and theoretical approaches for an emerging field. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1-2), 46-57. <https://doi.org/gf9mx8>
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance* (Oxford), 20(5), 474-489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>
- Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees: Taking stock and looking ahead. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(2), 89-115. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>
- Lovett, J., & Lovett, J. A. (2021). Understanding Inclusion and Diversity. *Library Impact Statements*. 246.
- Lovett, J., Rolls, R., & Subramaniam, A. (2020). Inclusive Cultures: Challenging unconscious gender bias in sport. *New Zealand Olympic Committee*. <http://www.olympic.org.nz/assets/Uploads/WSLA-Inclusive-Sport-Unconscious-Bias-Junio-2020.pdf>
- Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillen, L., & Firfiray, S. (2016). Team diversity and categorization salience: Capturing diversity-blind, intergroup-biased, and multicultural perceptions. *Organizational Research Methods*, 19(3), 433-474. <https://doi.org/f8s854>
- Middleton, J. (2014). *Cultural intelligence: CQ: The competitive edge for leaders crossing borders*. A&C Black.
- Molloy, T., Dickson, G., & Ferkins, L. (2020). Director selection, development, and evaluation. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 333-350). Routledge.
- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2020). Sport board performance: A contribution to the Integrated Board Performance model. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 318-332). Routledge.
- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2022). Nomination committees and national sport organizations: Designing the way to democracy? *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1-27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2062029>
- Molloy, T. (2023). *Nomination committees: A governance feature of New Zealand national sport organisations* [Unpublished doctoral thesis]. Auckland University of Technology.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898. <https://doi.org/dhxn63>
- Mor Barak, M. E. (2019). Social good science and practice: A new framework for organizational and managerial research in human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 314-325. <https://doi.org/hr78>
- Nachemson-Ekwall, S., & Mayer, C. (2018). Nomination committees and corporate governance: Lessons from Sweden and the UK (Saïd Business School WP 2018-12). <http://doi.org/10.2139/ssrn.3170397>
- O'Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2020). Leadership in and out of the sport boardroom: new empirical insights. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/hr8c>
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307. <https://doi.org/dhq697>
- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management dynamics in the knowledge economy*, 9(3), 363-378.
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>

- Parker, S. (2019). Women in sport governance: Challenging institutionalised practices in a national sport organisation [Dissertation, Auckland University of Technology]. <http://hdl.handle.net/10292/12552>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/gftqtm>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The significance of cultural intelligence in nurse leadership. *Nurse Leader*, 19(1), 90-94. <https://doi.org/fk47>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/c76746>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Numbers*, 67(4), 825-840. <https://doi.org/fpjrjn>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (Eds.). (2020). *Routledge handbook of sport governance*. Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/bbvvtv4>
- Sport New Zealand (2018, December 6). Women and girls strategy. <https://sportnz.org.nz/about/news-and-media/news-updates/women-and-girls-strategy/>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2020). Hierarchies of criteria in NSO board-nomination processes: insights from nomination committees' work. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 636-654. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1672204>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2021). The gatekeepers of sport governance-nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. *European Sport Management Quarterly*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1897640>
- Tennis Australia. (n.d). Inclusion and diversity. <https://www.tennis.com.au/play/inclusion-and-diversity>
- Tennis New Zealand. (2012). Constitution. <https://tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/TNZ-constitution.pdf>
- Tennis New Zealand, Te Tēnehi o Aotearoa. (2022). Tennis New Zealand Diversity, Equity and Inclusion Policy. Retrieved from https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf
- Tennis New Zealand, Te Tēnehi o Aotearoa. (2023). Tennis New Zealand Board Charter. https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. <https://doi.org/cjgrd6>
- United Nations. (n.d.). Sports for climate action framework. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Sports_for_Climate_Action_Declaration_and_Framework_0.pdf
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193. <https://doi.org/bsv7>
- Walther, A., Morner, M., & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35(3), 351-361. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.004>
- Warrier, U., John, M., & Warrier, S. (2021). Leveraging emotional intelligence competencies for sustainable development of higher education institutions in the new normal. *FIIB Business Review*, 10(1), 62-73. <https://doi.org/hr8g>
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A. J. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243-277. <https://doi.org/10.1177/0149206311428671>

Copyright © 2023 Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins y Charlotte Jelleyma



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO RECOMENDADO DE LA ITF ACADEMY \(CLICK AQUÍ\)](#)

