

El desafío de gestionar el desarrollo de jugadores en entornos VUCA

Gaston Brum y Fernando Vilches

Asociación Argentina de Tenis, Argentina.

RESUMEN

Este artículo intenta sintetizar los factores clave en la gestión del desarrollo de jugadores en entornos VUCA desde la perspectiva de una federación deportiva. Este proceso complejo que requiere de especial atención y de la correcta planificación en cada una de sus etapas, debe apoyarse en las bases de una correcta gestión. El artículo resume algunos de los contenidos relacionados al pilar estratégico “hacia la excelencia deportiva” de la Asociación Argentina de Tenis.

Palabras clave: Administración, dirección, contexto, rendimiento, participación.

Recibido: 7 Junio 2023

Aceptado: 10 Julio 2023

Autor de correspondencia:
Fernando Vilches. Email:
fervilches@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Gestionar es un desafío constante y la creatividad pasa a ser la herramienta más genuina y eficaz que tenemos. Los entornos VUCA y BANI con los que se encontrarán en el día a día de las organizaciones deportivas, requieren no sólo una rápida adaptación, sino la personalización de la planificación para maximizar el potencial de nuestros deportistas.

Las oportunidades se encuentran en el mismo lugar que las dificultades. Para poder encontrarlas, debemos primero entender nuestro entorno.

Análisis Argentino: “El entorno VUCA”

Entendemos por entorno todos aquellos factores que condicionan la actuación de la organización. Se puede distinguir entre macroentorno, formado por un conjunto de factores globales como políticas, normativas, situación económica o tipo de cambio y microentorno, que está formado por aquellos factores que influyen de forma directa en la organización como la competencia, los clientes y los proveedores.

La gran crisis económica de 2007 hizo que el mundo de las organizaciones comenzase a utilizar un término que se originó en el Colegio de Guerra de los Estados Unidos para ilustrar el contexto del mundo tras la caída del muro de Berlín.

El término VUCA, cuyo acrónimo se traduce como Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Entender este nuevo mundo no representa un problema, si no que se considera que los entornos VUCA son una oportunidad para desarrollar estrategias que puedan hacer frente a situaciones estresantes, convirtiéndolas en activos de las organizaciones deportivas.

Resaltando los puntos más importantes del entorno VUCA en Argentina, podemos mencionar:



- **Volatilidad (Volatility):** los cambios constantes e impredecibles en el tipo de cambio, dificultan la presupuestación en todas las áreas, pero específicamente en las que involucran directamente la enajenación de moneda extranjera. Por lo tanto, el desarrollo de los tenistas se ve directamente afectado por los cambios en los costos, sin un patrón claro de comportamiento.
- **Incertidumbre (Uncertainty):** los cambios en los hábitos de consumo del deporte y específicamente del tenis son difíciles de predecir. En Argentina, la disciplina fue la primera en volver a la práctica deportiva y eso trajo consigo un boom en la práctica en todas las edades.
- **Complejidad (Complexity):** el desarrollo del tenista tiene muchas partes interconectadas, muchos factores de influencia y variables. A su vez, el desarrollo de las competencias en el territorio nacional no asegura que en las mismas se beneficien los locales.
- **Ambigüedad (Ambiguity):** generalmente se habla de escenarios de ambigüedad, cuando una organización trata de implantarse en un mercado inmaduro o en uno maduro con un nuevo producto. En nuestro caso, la respuesta de las partes interesadas ante el cambio de una matriz competitiva era totalmente incierta.

EL ECOSISTEMA DEPORTIVO EN ARGENTINA

En las últimas décadas, el deporte en Argentina se expresa como un fenómeno generado desde la propia comunidad, que expresa la necesidad de integración social, de pertenencia a un grupo y de reconocimiento de una identidad cultural. Este rasgo sociocultural, ha generado entonces que las ansias por sobresalir en el escenario internacional hayan superado las barreras del fútbol y hayan empapado de este ímpetu a un sinnúmero de disciplinas que, tradicionalmente, no han sido atendidas en Argentina en particular, y en general en el continente. Podríamos mencionar reconocidos logros deportivos en deportes como el básquet, rugby, hockey, handball, judo, natación, ciclismo, vóley y tenis entre muchos otros.

En dicho ecosistema conviven clubes con infraestructura adecuada para el desarrollo, entrenadores con gran conocimiento y experiencia internacional, cantidad y calidad de deportistas en diversas regiones del territorio nacional, sponsors, empresas privadas y organismos gubernamentales involucrados en el desarrollo deportivo.

Este ecosistema deportivo en nuestro país genera un ambiente favorable y una enorme oportunidad para el desarrollo deportivo. Uno de nuestros grandes desafíos es potenciar este ambiente favorable para desarrollar más cantidad y calidad de jugadores en nuestro país.

Encontrando las oportunidades en los desafíos

Peter Drucker (1984) planteaba que en los momentos de dificultad lo más importante no son los problemas, sino las oportunidades. Uno de los enormes desafíos en el desarrollo de los jugadores de tenis es repensar las estrategias de desarrollo por los altos costos de la carrera deportiva.

Como hemos definido, Argentina se encuentra en un momento de incertidumbre profunda, que supo ser aprovechado por la AAT para implementar un cambio de matriz competitiva. Convencidos de que pensar en una nueva cultura y competencias que se adapten a las necesidades y posibilidades de los jugadores de la región es también trabajar en el desarrollo de jugadores.

HACIA LA EXCELENCIA DEPORTIVA

Uno de los cinco pilares estratégicos de la Asociación Argentina de tenis se denomina "Hacia la excelencia deportiva" y tiene como objetivo lograr un sistema deportivo de nivel mundial, con un enfoque integral, que maximice el potencial de los tenistas.

Para lograr este objetivo, tenemos 4 planes en su lugar:

1. El camino del tenista: Entendimiento y reformulación de las etapas de desarrollo y rediseño de las categorías en consecuencia.

¿Cómo entendemos el desarrollo y cómo incide la competencia en cada etapa?

Crear entornos que favorezcan a la transición

Schonborn(2001) sostiene la importancia del desarrollo a largo plazo para producir deportistas de elite. Diversos estudios científicos han concluido que para que un atleta alcance la elite, tiene que entrenar de ocho a doce años (Bloom, 1985; Ericsson et al., 1993; Ericsson y Charness, 1994) un régimen

de entrenamiento, competición y recuperación específico y bien organizado asegurara un mejor desarrollo del deportista durante toda su carrera. Entendemos el desarrollo como un periodo a largo plazo en el que deben evitarse los atajos a corto plazo en la preparación de un tenista. Las competencias no pueden quedar al margen de este concepto por lo que resulta clave definir la cantidad y calidad de las competencias en cada una de las etapas de desarrollo de los deportistas.

Entender la competencia como parte del desarrollo de un tenista permitirá a los jóvenes con talento alcanzar su potencial a tiempo y garantizar su participación a largo plazo en el deporte. Dicho de otra manera, significa garantizar que los recursos limitados se utilizan de manera eficiente.

Como bien justifican Singer y Janelle (1999), "en el deporte, la competición sirve como mecanismo cuantitativo para reconocer la excelencia".

De acuerdo con los estudios de Bloom (1985), la competición evoluciona a lo largo de las fases de desarrollo. En una primera etapa, apenas tiene importancia, y fundamentalmente debe tratar de proporcionar experiencias positivas a los y las jóvenes deportistas, primando el factor diversión sobre el de rendimiento. Durante el periodo de especialización, la competición, además de adquirir más importancia y empezar a tener una mayor orientación hacia el rendimiento, se convierte en un factor clave como elemento de su formación.

Crear entornos competitivos que favorezcan a la transición.

La etapa de transición de junior a profesional es una de las etapas de formación del deportista más importante ya que determinará el futuro del atleta. Cuando un atleta desarrolla o accede a los recursos requeridos para enfrentar las barreras, logrando hacer frente a las demandas del cambio, se denomina transición exitosa. Por el contrario, una transición crítica ocurre cuando el atleta no es capaz de enfrentar a las demandas y barreras que la situación le presenta. Hay varias razones para una transición crítica, por ejemplo: falta de recursos y/o barreras recurrentes, incapacidad para analizar una situación correctamente y tomar una buena decisión basada en el análisis, y bajo conocimiento de las demandas en la transición en curso (Stambulova, 2003; Stambulova & Alfermann, 2009)

Uno de nuestros objetivos es crear entornos competitivos que favorezcan a una mejor transición. Nuestros formatos de competencias en la transición al profesionalismo buscan un desarrollo hacia la excelencia de los jugadores argentinos, aumentando sus posibilidades de competencia en el país y en el mundo. Así, el equipo de profesionales trabaja para lograr la participación de nuestros atletas en una variedad de eventos que entregan dinero y puntos para diversos rankings, con un calendario que incluye a todas las regiones del país, fomenta la competencia profesional y permite la suma de puntos de nuestros jugadores para el ranking internacional.

2. Sentando las bases: Sistema Nacional de Competencias

Eventos de Iniciación a la competencia

Las etapas iniciales presentan un sendero competitivo simple para los/as niños/as. Este modelo comienza con festivales de tenis que permiten vivenciar sus primeras experiencias en eventos participativos orientados a dispositivos lúdicos con juegos cooperativos y desafíos de destrezas; para introducir luego de manera gradual formatos de oposición de manera constructiva (Figura 1).



Figura 1. Eventos de iniciación a la competencia de la AAT.

El camino de la competencia en las etapas Juniors

Las categorías definidas para las competencias integrantes del Circuito Argentino para menores son las siguientes:

- Categoría Sub18 (Juveniles)
- Sub16 (Cadetes) Sub14 (Menores)
- Sub12 (Infantiles)
- Sub10 (Pre-Infantiles Sub 10)
- Sub8 (Pre-Infantiles Sub 8)

Los torneos se clasificarán en diferentes tipos:

- Internacionales.
- Nacionales.
- Regionales.
- Abiertos.

Sistema Nacional de competencias (Figura 2)

Vivimos en una era de constantes cambios sociales, económicos y personales en los cuales el deporte no puede quedar al margen. El diseño de la estructura de competencias debe contemplar todos estos factores y atender a la necesidad de que el tenis sea un deporte para toda la vida, sin perder de vista la visión de la organización: **un argentino, un tenista.**



Figura 2. Sistema Nacional de Competencias de la AAT.

3. La competencia en casa. Cambio de la matriz competitiva y la estrategia de desarrollo.

Beneficios directos de las competencias en el territorio nacional

En los últimos años la situación económica de Argentina y de muchos países de Sudamérica ha influido de manera notoria en las posibilidades de los jugadores para participar de competencias fuera del país. Los altos costos de traslado, alojamientos, comidas sumados a los gastos de entrenamiento han hecho que la planificación de las competencias sea cada vez más exhaustiva. Como solución a estas problemáticas hemos diseñado una nueva estructura de competencia que incrementa el número de torneos desde junior a profesional en el país. Esta estrategia no solo influye positivamente en la economía de los jugadores, sino que favorecen indirectamente a su desarrollo. Entre los ejemplos más representativos podemos mencionar:

Los jugadores pueden seguir entrenado en sus academias junto a todo su equipo de trabajo.

Contención afectiva y emocional al estar cerca de sus afectos.

Mejoras en el descanso, salud y alimentación.

Mejora en el rendimiento por sumatoria de partidos con roce internacional.

Acceder a la posibilidad de una invitación a torneos de mayor relevancia.

Obtención de puntos para el ranking sin un costo económico alto.

4. Potenciar el ecosistema

El ecosistema es como una cadena integrada por diferentes eslabones, cada uno tiene un rol fundamental en el desarrollo del jugador. Las instituciones deportivas privadas y públicas atraviesan un profundo cambio. Profesionalizar las actividades es clave en esta nueva era donde la demanda del

medio deportivo, las instituciones y los mismos deportistas exigen nuevas estrategias. El trabajo en equipo y el liderazgo de personas, entre otros, son claves para llevar adelante esta evolución. En este contexto, es cada vez más evidente la necesidad de mejorar la profesionalización y capacitación de las personas que trabajan en el desarrollo deportivo, quienes tienen el desafío de absorber la experiencia de las gestiones anteriores para generar nuevas ideas y/o mejoras en los modelos de las instituciones deportivas.

La producción de eventos internacionales de calidad en Argentina genera un círculo virtuoso. El tenis vuelve a ser visto como una industria que genera numerosos puestos de trabajo, la posibilidad de una dedicación a tiempo completo no sólo de los jugadores, la mejora en la infraestructura local y el involucramiento de inversiones público-privadas que ven los frutos directos de sus desembolsos en tribunas llenas de gente, televisualizaciones exitosas y jugadores jóvenes que escalan en el ranking internacional.

CONCLUSIONES

El liderazgo desde la dirigencia y los equipos profesionales en estos momentos debe ser capaz de adaptarse a los cambios y guiar hacia la detección de las oportunidades. Es nuestro trabajo no quedarnos en las dificultades que presenta el entorno y poder generar un espacio en el que los atletas puedan alcanzar su máximo potencial.

El correcto análisis del entorno junto a ideas innovadoras serán las claves del éxito en el actual panorama global, entendiendo como éxito, la consecución de los objetivos de la Federación Nacional.

La clave es no copiar fórmulas, si no entender qué estrategia es la correcta para desarrollar a nuestros jugadores basándonos en 1) el macroentorno, 2) el microentorno y 3) nuestros recursos.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses y que no han recibido ninguna financiación para realizar el estudio.

REFERENCIAS

- Alabarces, P. (2000). Los estudios sobre deporte y sociedad: objetos, miradas, agendas. P. Alabarces (Comp.), Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina, 11-30.
- Alvariño, P., Altur, J.F. y Crespo, M. (2015). Tenisval: Filosofía, sistemas de entrenamiento y ejercicios. Valencia. España.
- Bloom, B.S. (1985). Developing talent in young people. New-York: Ballantine.
- Crespo, M., Granitto, G., Miley, D. (2002). Trabajando con jóvenes tenistas. ITF Ltd. Londres.
- Dent, P. (1994). Long-term planning for tennis players - A balanced and progressive programme.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review (pre-1986), 26(000002), 53. <https://doi.org/10.2307/41165066>
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. American Psychologist, 49(8), 725. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.725>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100(3), 363. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- Reid, M., Quinn, A., Crespo, M. (2003). Fuerza y condición física para el tenis. ITF Ltd. Londres.
- Schönborn, R. (2001). The present and the future of top tennis. In 12th ITF Worldwide Coaches Workshop, Bangkok.
- Singer, R.N. y Janelle, C.M. (1999). Determining sport expertise: From Genes to Supremes. International Journal of Sport Psychology, 30, p. 117-150.
- Stambulova, N. (2003). Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study. (N. Hassmen, Ed.) Svensk Idrottspsykologisk Förening Yearbook, 97-109.
- Stambulova, N. B., & Alfermann, D. (2009). Putting culture into context: Cultural and cross-cultural perspectives in career development and transition research and practice. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 7(3), 292-308. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2009.9671911>

Copyright © 2023 Gaston Brum y Fernando Vilches



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 \(CLICK AQUÍ\)](#)

