

Módulo 1. Gestión de la diversidad y alto rendimiento deportivo

Introducción

El acceso a la tecnología y la globalización han generado uno de los cambios demográficos más significativos de los últimos años en el mundo de las organizaciones. La incorporación de generaciones con paradigmas diferentes; competencias de distintos grupos de edad tienen el desafío de encontrar espacios de convivencia y de trabajo compartido.

El ámbito de las comunidades deportivas, independientemente de la latitud donde se encuentren, el nivel competitivo, las edades y los géneros de los atletas, no son ajenas a esta realidad. Más bien, están atravesadas totalmente por ella.

Es indudable el achicamiento de la brecha temporal que separa a una generación de otra y las diferencias significativas en perfiles, intereses y objetivos ocupando un lugar más que significativo en los diversos campos de acción, entre ellos el deportivo, tanto a nivel de entrenamiento como de competición.

Cabe recordar, que al definir una generación se está hablando en términos generales, porque cada ser humano, cualquiera sea el punto de vista desde el que se lo analice, tiene particularidades y riquezas únicas; pero, por otro lado, las investigaciones demuestran que se puede caracterizar a la mayoría de los grupos mediante un determinado conjunto de creencias, valores y actitudes (Gadow, 2010).

De igual modo, cada generación aporta atributos y competencias, algunas similares, otras diferentes y muchas complementarias, y se constituye así en una de las dimensiones de la diversidad que enfrenta la sociedad en general, y los distintos cuerpos sociales con sus funciones específicas en particular.

Una dimensión que no pretende combatir brechas, sino su verdadero desafío consiste en generar la convivencia de expectativas y valores en un espacio común. Debe abordarse integrando los distintos públicos, comprendiendo los modelos de pensamiento y de gestión de las generaciones adultas, y las nuevas formas de concebir los requerimientos, las posibilidades e intereses de los jóvenes.

El Rendimiento Deportivo como objetivo primordial de todos quienes aportan desde su rol en una comunidad deportiva (entrenadores, miembros de cuerpos técnicos, dirigentes,



padres, psicólogos, comunicadores, etc.) solo puede entenderse en los días actuales a partir de la comprensión de las características de las diversas generaciones operando en paralelo durante los procesos de enseñanza – aprendizaje, y su modo diferencial de gestión para cada una de ellas. Como suele decirse informalmente, “que funcionen bien los jóvenes con los grandes”. Esto no solamente es aplicable a los atletas de un equipo, sino a todas las interacciones que se traman constantemente en el ámbito de la actividad deportiva.

La efectiva Gestión de la Diversidad en la actualidad es la clave para que públicos de diversas generaciones no solamente *cohabiten* un mismo espacio, sino realmente *convivan* en un mismo proceso.

Así mismo, Contreras (2001) plantea la diversidad como un concepto educativo postmoderno en referencia a individualizar, compensar y promover igualdad de oportunidades que viene a considerar como relevante desde el punto de vista de la circunstancia de ser diferente. Un enfoque enmarcado desde “la normalidad es precisamente la diversidad, lo normal es ser diverso o distinto”.

Cada generación tiene características y comportamientos que son fáciles de observar (“lo que” ellos están haciendo). Pero las creencias y actitudes generacionales subyacentes (“por qué” lo están haciendo) son invisibles y es por eso que para gestionar de manera eficiente los equipos multi-generacionales el líder debe aprender sobre las creencias y actitudes propias de cada generación y desde ahí adaptar su estilo de gestión.

Por estos motivos, el presente módulo se dedicará a describir las principales características de cada una de las generaciones. Actualmente pueden vincularse en un mismo cuerpo social y poseen, en particular, rasgos que tienen relación con la actividad deportiva como dispositivo de enseñanza y aprendizaje de habilidades, y drivers que puede haber para incrementar las chances de optimizar el Rendimiento Deportivo en cada una de estas generaciones:

- Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964).
- Generación X (nacidos entre 1965 y 1980).
- Generación Y (nacidos entre 1981 y 2000).
- Generación Z (nacidos entre 2001 y 2010).

Unidad 1.1 Rasgos psico-sociales de la diversidad generacional en la comunidad deportiva

Quien escribe estas líneas, fruto de trabajar con deportistas en la última década desde el encuadre de la psicología del deporte, y anteriormente habiendo acumulado experiencia como atleta en la disciplina básquetbol, es que puede aseverar cómo la diversidad generacional hoy imperante, desafía a todo el entorno del deportista a brindar nuevas respuestas conceptuales, didácticas, pedagógicas, y metodológicas, con una rapidez que hace 20 años no era necesaria.

La era global, el avance de las TIC's, la reconfiguración del corto, mediano, y largo plazo para todos, y la reformulación de las prioridades, crearon un nuevo mapa en la actividad deportiva. Un nuevo paradigma acerca de cómo enseñar, cómo aprender, cómo desear ser deportista.

El Alto Rendimiento Deportivo debiera tener permanentemente dentro del mapa de gestión, que las diferentes generaciones. Es posible que quieran las mismas cosas, pero en grados, intensidades y formatos diferentes. El dilema pasa por entender qué busca cada grupo y cómo dárselo en forma significativa y al mismo tiempo mantener la armonía y equidad, para sacar el máximo provecho de la motivación individual de cada sujeto, y así incrementar la chance optimizar el Rendimiento Deportivo.



Fuente: [Imagen intitulada sobre generaciones] 2014, recuperada de <https://goo.gl/ZHfKTW>

1.1.1 Baby Boomers (nacidos entre 1946 – 1964)

Características distintivas: Generación que busca competir, ser optimistas "todo se puede". Energéticos. Lema "ser productivos". Buscan poder y participación. No piensan retirarse nunca, quieren seguir trabajando.

- **Valores y creencias:** oposición a los valores tradicionales. La paz (hippies). El éxito: cantidad de ingresos materiales. Status por consumo de bienes. Educación como medio de progreso. Tener una profesión. Búsqueda del poder. Competencia para alcanzar la cima. Problema el equilibrio entre trabajo y vida personal.
- **Contexto sociocultural:** economía de post-guerra genera condiciones de optimismo, construcción, abundancia. Boom del consumo. Altos niveles de educación. Deseos de cambios, energía. Generación de idealismos, movimientos sociales, rotura de paradigmas. La mujer se incorpora como profesional.
- **Comunicación interpersonal:** esta generación valora que se les demuestre respeto por lo que saben, por su trayectoria y experiencia y no solamente por lo que hacen. Se sienten más cómodos con las indirectas y el lenguaje del eufemismo.
- **Conflicto:** le genera mala predisposición si se apunta a las críticas concretas, ciertas órdenes o a la misma información directa. Así, el feedback es necesario una vez al año y debe existir sólo si hay mucha información y reconocimiento en el proceso de la devolución.
- **Política de reforzamiento:** deben sobrevalorar los privilegios, el reconocimiento constante y referirse a determinado status o escalar una posición. Con el fin de que puedan seguir contribuyendo con su experiencia y sabiduría, el resultado solo es destacarse, mostrarse y brillar.

Aspectos del ámbito deportivo a considerar con esta generación (Baby Boomers)

El aspecto más sobresaliente de esta generación en las comunidades deportivas actuales es el rol que desempeñan predominantemente, y que no es ser atletas precisamente, si hablamos de práctica formal del deporte y competición de alto rendimiento. Salvo disciplinas como el golf o el hipismo (solo por citar algunas, no siendo estas dos las únicas), no hay muchas otras que permitan la práctica activa a nivel de alto rendimiento hasta alcanzar la edad que se corresponde con esa generación.

Tengamos en cuenta que, en el presente año 2017, una persona nacida en uno de los extremos de este grupo (1946), tiene en la actualidad 70 años de edad. En el otro extremo, los más jóvenes de esta generación cumplen durante este año su 52º aniversario.

Por lo tanto, en su mayoría son:

- Dirigentes.
- Entrenadores.
- Miembros de cuerpos técnicos.
- Padres de deportistas.

Los denominadores comunes entre estos públicos tienen que ver con el liderazgo sobre los atletas y su rol de docencia / influencia en los atletas. Y otro rasgo no menos importante: muchos ya se han retirado también de estas funciones, quedando como mentores informales dada su posición de trayectoria fruto de la carrera deportiva de muchos.

Para los que están en actividad desde alguna de las funciones anteriormente enumeradas, son desafíos constantes los achicamientos de las brechas en las miradas que tienen los que son objeto de sus funciones (los deportistas), y ellos mismos.

Quizás el encuentro transgeneracional más disruptivo en términos de paradigmas para con la gestión / enseñanza / aprendizaje del deporte se encuentre presente entre esta generación, y las más jóvenes, a saber, la "Y" y la "Z". Y si tuviésemos que enumerar las variables centrales en relación a las cuales los Baby Bombers del deporte debieran centrarse para optimizar el rendimiento deportivo de los más jóvenes, desde el punto de vista psico-sociológico, el siguiente listado podría ser el adecuado:

- 1) Estrategias comunicacionales:** atletas y miembros de comunidades deportivas de menos de 35 años utilizan en la actualidad menos el lenguaje oral y escrito, y cada vez más los símbolos y el soporte audio-visual como motores de los mensajes que consumen y emiten.
- 2) Uso de las nuevas tecnologías:** el Smartphone como instrumento de conectividad permanente con redes sociales y motores de búsqueda de información online, forman parte de la vida cotidiana de sujetos de todas las generaciones, siendo su uso más intensificado en términos generales en las generaciones "Y" y "Z". Incluir esos dispositivos (no solamente el Smartphone sino tablets, laptops, Smart-TV's, desktop, entre otros), es tarea central para coordinar los mismos canales comunicacionales a través de los cuales se vehiculizan muchos de los mensajes que tienen que ver con la gestión y práctica deportiva.
- 3) Adaptación del corto, mediano, y largo plazo:** los tiempos de un Baby Bommer para interpretar y gestionar estos tres plazos a la edad de quienes tienen hoy como destinatarios de sus funciones predominantes, poco tienen que ver con la liquidez e inmediatez con que hoy todo se percibe. Tener cortos, medianos, y largos plazos consensuados con miembros de las generaciones jóvenes, es crucial para

determinar no solamente la posibilidad de éxito de un proceso deportivo, sino fundamentalmente su viabilidad de que exista.

- 4) Balance vida personal – vida profesional: para un Baby Bommer la cultura del esfuerzo y el sacrificio constante atraviesa su modo de concebir la vida. Para un Generación “Y” y/o “Z”, no. Lejos de intentar realizar un juicio de valores acerca de qué está bien y qué está mal (no es la intención de este curso), la descripción dice que el establecimiento de prioridades para transitar procesos no son los mismos para los Bommers que para los más jóvenes. El balance entre los deseos de realización personal y profesional hoy se constituyen para los jóvenes en una premisa de vida, por lo tanto, no estarán en términos generales dispuestos a relegar muchos aspectos de su agenda extra-deportiva. El deporte puede ser un aspecto central, pero no lo es todo, ni mucho menos.
- 5) Criterios de empatía en la toma de decisiones: ponerse en el lugar del otro para un Bommer no quiere decir hacer lo que los más jóvenes quieren. Pero sí implica tener en cuenta los criterios reales desde los cuales los jóvenes toman sus decisiones, porque lejos de preferencias al respecto, comprender el procesamiento de información de éstos y entender sus comportamientos a raíz de ello, es una piedra nodal para influenciar positivamente a quienes tienen entre sus ítems predilectos (con las excepciones del caso por supuesto), la satisfacción de muy corto plazo, la fundamentación requerida acerca de por qué hacer las cosas de una manera pre-establecida y no de otra, la inmediatez en la consecución de resultados, y la exaltación en la confirmación de vivencias extra-deportivas.

1.1.2 Generación X (nacidos entre 1965 – 1980)

Características distintivas: individualistas, cínicos, incomprensidos, rebeldes. Escepticismo. Creen en sí mismos, no en los otros. Se los conoce como generación apática, independiente, enfocados en los logros personales.

- **Valores y creencias:** desilusionados con los valores de sus padres. Solidaridad con su grupo. Cultura de la inmediatez. No tienen proyecto de largo plazo. Proyecto laboral y profesional. Lema “el futuro no era atractivo”. Saben idiomas. Son ciudadanos del mundo. Criados en hogares donde ambos padres trabajan. Trabajan y estudian o se capacitan. Nada es garantía para progresar. Reivindican el balance entre la vida y el trabajo. Disfrutan del trabajo y equilibrio con actividades personales. Prioridad familia y vínculos.
- **Contexto sociocultural:** aparece “la tele” y “la compu”, video games. Postfeminismo - triplican los divorcios. Maternidad postergada.
- **Comunicación interpersonal:** sobre los resultados alcanzados y tendientes a alcanzar. Privilegian una concepción de lo práctico y directo, sin vueltas. Y eso, viene

acompañado por la precisión bajo un clima apto para la conversación, la opinión, facilitando la auto-observación y la autocrítica.

- **Conflicto:** surgirá cuando no puedan alcanzar el balance entre su vida productiva y vida placentera. Ellos priorizan ese equilibrio porque son independientes y autónomos.
- **Política de reforzamiento y feedback:** será un éxito cuando su resultado provoque un incremento de su conocimiento y su aplicación pueda generar cambios en el campo de acción de interés. Sino, será en vano. Ellos buscan alcanzar sus logros personales. Son individualistas.

Aspectos del ámbito deportivo a considerar con esta generación (Generación X)

Esta generación es el “puente” entre los Bombers y el advenimiento de los Millenials “Y” y “Z”. Última generación de la historia en donde Internet no formó parte de su infancia y adolescencia. Tienen en la actualidad (al año 2016) entre 51 y 36 años. Fueron los deportistas profesionales de los 80, 90 y primera década del 2000 (los más jóvenes de esta generación se están retirando en estas temporadas en el caso del deporte profesional de alto rendimiento).

Tenemos una masa de ex deportistas recientes y deportistas en actividad también (hoy los deportistas maduros del deporte profesional son los últimos representantes dentro del campo de juego de una generación que creció sin pantallas online... la última en la historia de la humanidad).

Otra gran parte de esta generación son actualmente los entrenadores deportivos, miembros de cuerpo técnicos, y dirigentes en plena actividad y vigencia. Se podría decir que el fenómeno del deporte a escala global en estos días está “comandado” por la Generación X.

De modo tal que el Alto Rendimiento Deportivo tiene hoy líderes fuera del campo y atletas maduros dentro del campo provenientes de esta generación.

Individualistas, con cierta apatía por el entorno circundante fruto del mundo en permanente ebullición en el que crecieron (Guerra Fría, caída de los regímenes socialistas y desarrollo a ultranza de la lógica capitalista), supieron y saben adaptarse a los modos de los Bombers y les resulta más fácil la convivencia real con los “Y” y “Z” (ya que sus propios hijos son de estas generaciones).

Adherentes a procesos de entrenamiento y competición en donde las redes sociales y el fenómeno de trans-media no existía, la información era suficiente pero no un bien libre y en exceso como lo es actualmente, estos deportistas actuales entrenadores y dirigentes en muchos casos tienen como objetivo:

- 1) Adaptarse a un mundo deportivo 3.0 que nada tiene que ver con las recetas “locales” con las cuales ellos crecieron como atletas.
- 2) Aplicar un estilo de liderazgo completamente diferente al cual ellos adhirieron como liderados, el cual se basaba mucho más en las órdenes autoritarias que un jefe indicaba (liderazgo conceptual), que la capacidad de influencia positiva que en la actualidad un líder debe ejercer, convirtiéndose en un facilitador de la tarea de su liderados, consensuando criterios junto a ellos (liderazgo conductual –situacional).
- 3) Decodificar el legado de los Bombers a quienes ellos mismos referencian como mentores, y transmitir esos mensajes a los “Y” y “Z” que nada tienen que ver con los primeros, conviviendo en la doble lógica vertical (líder “X” – liderados “Y” / “Z”) y horizontal (compañero de cuerpo técnico – de dirigencia – de plantel deportivo).
- 4) Dejar atrás definitivamente procesos de entrenamiento y competición de un mundo físico, analógico, y local en el que se desarrollaron, por uno líquido, digital – virtual, y global en el que convivirán predominantemente de acá en más con sujetos menores que ellos en edad, “seteados” bajo el paradigma online.

1.1.3 Generación Y (nacidos entre 1981 – 2000)

Características distintivas: virtuales. Ciudadanos del mundo. Desafiantes, autónomos y dispersos. Son multitasking. Compromiso orientado a los resultados y al efecto de su tarea. Estilo emprendedor.

- **Valores y creencias:** respeto por la diversidad, justicia y solidaridad. “todo YA”. Lema “¿Qué hay para mí hoy?”. Enfrentar desafíos. Adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Buscan ser valorados, reconocidos, desafiados, escuchados en sus necesidades y aportes. Estar conectados. Le dan menos importancia al dinero. Obsesionados por la estética. Viven en la burbuja de la comodidad. Buscan su independencia económica y ahorran para disfrutar de su vida privada. Bajo compromiso con las organizaciones. Apuntan a trabajar y crear ambientes amigables, y trato respetuoso y con personas positivas. Prioridad familia y vínculos. Sensibles a los problemas sociales y del medio ambiente.
- **Contexto sociocultural:** internet, celulares, mp3, play stations. Redes sociales. Los multimedia son su recurso preferido. Productivos en tanto se encuentren desafiados, entrenados y entusiasmados. Economía de consumo. Cultura de games y gadgets. Cultura audiovisual, interactiva y del zapping. Videojuego como hobby o pasatiempo importante. Redes de conexiones y conocimientos. Alta conectividad. Acceso continuo a la información. Aprendizaje experimental, virtual (algo natural).
- **Comunicación interpersonal:** continuamente recalcarán la necesidad de sentirse escuchados y respetados; que se les contemplen sus necesidades personales y ayudarlos en lo posible a equilibrar cuestiones laborales y extra-laborales. Le dan una importancia fundamental a la creación de un entorno agradable, abierto y de



estrés positivo. Apuntan a estimular y reconocer el trabajo colaborativo en equipo, la conformación de redes y la diversidad cultural; haciendo productivo y atractivo el día a día.

- **Conflicto:** se hará oír cuando perciban situaciones de injusticia, poca solidaridad y corrompan el entorno flexible y agradable, generando hostilidad y desconfianza en los espacios comunes.
- **Política de reforzamiento y feedback:** es una generación que privilegia las plataformas tecnológicas avanzadas de trabajo, la comunicación y capacitación. Estimular el entrenamiento permanente y las oportunidades de capacitación. Proponer experiencias que le permitan desarrollar otro tipo de habilidades. Es por esto, que esperan la devolución o feedback de manera positiva y sumamente constructiva. En consonancia con lo anterior, buscarán relaciones de tutoría, mentoring o coaching. El líder deberá equilibrar el rol de entrenador con el de maestro y guía. Esta concepción de liderar pregona además generar un ambiente de agradecimiento y recompensa al esfuerzo adicional (política de reforzamientos), promoviendo espacios de comunicación interpersonal como reuniones, encuentros extra-laborales, desayunos, etc.

Aspectos del ámbito deportivo a considerar con esta generación (Generación Y)

En la actualidad del 2017, tienen entre 35 y 16 años de edad. Son la gran masa de deportistas en actividad de todas las disciplinas de Alto Rendimiento Deportivo a nivel global. También algunos de los entrenadores y dirigentes jóvenes que comienzan a gestionar en un mundo atravesado por la abundancia de información, fruto del fenómeno transmedia y el imperio de lo online.

Las características de sus procesos de enseñanza y aprendizaje tienen estrecha relación con los rasgos arriba enumerados en relación a esta generación, más los aportes vinculados en el apartado para Baby Bombers.

El gran desafío que abarca a la Generación "Y" es ser liderados por generaciones precedentes, acostumbradas a un vínculo verticalista que poco y nada tiene que ver con el mundo en el que la Generación "Y" se ha desarrollado. Ser traductores de los modos de los "X" y ni qué hablar los Bombers, y adaptarlos al idioma "Y", es algo que cotidianamente se observa en las comunidades deportivas. La Generación "Y" de deportistas es la última en ser parte activa de procesos de entrenamiento y competición liderados por sujetos offline, sintetizando de algún modo las diferencias abismales que existen entre la cotidianeidad del mundo de hace 30/40 años y el actual.

La Generación "Y" seguramente será recordada como la primera en demandar estilos de liderazgo y modos de vinculación en la gestión diaria de entrenamientos y competencia acordes a los dispositivos, a los plazos, y al mundo en el cual crecieron, y la última en

recibir sus necesidades por generaciones pertenecientes a un mundo pre-internet, esgrimiendo esfuerzos por estos últimos no menores en tratar de comprender un nuevo lenguaje y una nueva forma de convivencia dentro de la actividad deportiva.

1.1.4 Generación Z (nacidos entre 2001 y la actualidad)

Características distintivas: nativos digitales. Hiperestimulados. Poco reflexivos e impacientes. Líderes de consumo. Espíritu emprendedor. Independientes. Colaborativos y creativos.

- **Valores y creencias:** versatilidad y flexibilidad. Tienen necesidad de ser vistos, reconocidos y ningún ámbito queda exento de ello. Manejan intuitivamente todos los lenguajes digitales. Buscan que los tomen en serio, que le den lugar a sus ideas y contribuciones. Establecen que la honestidad es la cualidad más importante para ser un buen líder. Privilegian la oportunidad de crecimiento antes que un abultado cheque.
- **Contexto sociocultural:** cultura de lo inmediato. Sociedad de abundancia y consumo: de productos, de marcas, de estímulos, y parecen tener todo al alcance de un clic. Los juegos y las redes sociales revisten el significado de refugio.
- **Comunicación interpersonal:** “vinculados por redes”. Son nativos digitales. No hay tiempo al tiempo de cada uno, es la cultura de lo inmediato y cuando todo está al alcance de un clic.
- **Conflicto:** puede estar mediado por la impaciencia, por la poca (casi nula) reflexión. De igual modo, cuando no se les da el espacio de reconocimiento y escucha que pretenden (que les den lugar a sus ideas), pero no por status o poder, sino para conseguir oportunidades y fomento de su crecimiento. La remuneración económica no tiene el lugar preponderante de otrora.
- **Política de reforzamiento y feedback:** ellos valorarán las devoluciones si perciben trato honesto y transparente por parte del líder o mentor. Sino, les darán la espalda. Concuerdan que una política de reforzamiento debería ir de la mano con oportunidades de crecimiento, incentivo de su espíritu emprendedor; y acompañado por ambientes colaborativos y creativos. Pero principalmente flexibles.

Aspectos del ámbito deportivo a considerar con esta generación (Generación Z)

Al 2016 tienen entre 15 y 6 años. Única generación que en el ámbito deportivo actual solamente está representada por deportistas en edades de formación. El principal rasgo distintivo que tienen los “Z” en el signo de pregunta que el mundo deportivo tiene alrededor del producto final que se verá fruto de los actuales procesos de enseñanza y aprendizaje, en donde por un lado sus padres, entrenadores, y dirigentes, se esfuerzan por entender una experiencia de infancia y adolescencia que absolutamente nada tiene

que ver con la de ellos mismos, un mundo tangencialmente diferentes del de ellos a las mismas edades, una cultura deportiva que no es ajena ni en una ínfima porción a lo que atraviesa la vida de los niños y adolescentes de hoy: la inmediatez más absoluta, la hiperestimulación, las tareas múltiples, todo esto bajo el halo de lo virtual: lo que no está en la red a través de un dispositivo digital, no existe.

Por primera vez en la historia de la Humanidad se produce el efecto de doble realidad para los adultos, única realidad para los "Z": la co-existencia de un mundo físico y un mundo virtual.

El deporte nuevamente no es ajeno: el fenómeno de los "e-sports" es un desafío brutal al que los docentes, padres y mentores de esta generación deben dar respuestas de liderazgo, didácticas, pedagógicas y metodológicas, para que operen a favor y no en contra del desarrollo integral de los más jóvenes. Por primera vez un mismo sujeto puede jugar al fútbol, básquet, tenis, o deporte que sea, con un balón "real", en una cancha "real", con compañeros "reales", y en el mismo día, hacerlo a través de plataformas online, en donde "simula" ser quien quiera elegir ser, en la dimensión virtual. Para el lector de este curso, seguramente todavía hay una distinción entre estas dos esferas. Para los "Z", no: es su realidad, la fusión. Su única realidad.

Sin embargo, citando a Gadow (2010), al momento de establecer lo que valoran los representantes de las distintas generaciones; se observan factores en común que potencian el desarrollo de la Diversidad; algunos de esos factores son: ser escuchado, comprendido y respetado, tener oportunidades de crecimiento, ser reconocido, contar con líderes creíbles, sentirse parte, mantenerse actualizado (utilizando las herramientas disponibles en cada época).

El desafío es la convivencia complementaria y enriquecedora de todos ellos en un espacio común productivo, para lograr mejores resultados y mayores niveles de satisfacción.

Resumiendo, el respeto, la oportunidad permanente de diálogo, la escucha, la apertura y flexibilidad son competencias que contribuyen a acomodar expectativas de todos de manera de minimizar frustraciones y maximizar la motivación y los beneficios.

El logro de una convivencia armoniosa y de un espacio compartido de trabajo necesita el esfuerzo de las generaciones mayores para ayudar a madurar a las jóvenes, de estas para entender las reglas del mundo del trabajo y aprender de la experiencia, y de unas y otras para identificar intereses comunes y explorarlos.

Las *estrategias de diversidad* son una excelente herramienta para trabajar en el desarrollo de competencias generacionales que permitan reconocer, apreciar y potenciar las

distintas visiones, saberes y metodologías de una fuerza laboral multi-generacional para ponerlos al servicio de la competitividad y del enriquecimiento de la sociedad.

Las instituciones deportivas que sean lo suficientemente visionarias y hábiles como para entender y aprovechar las diferencias generacionales tendrán una ventaja competitiva insospechable en los próximos años.



Unidad 1.2 Diversidad generacional en procesos de entrenamiento y competencia

La Gestión de la Diversidad es “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro” (Keil, Amershi, Holmes et al. 2007).

Gestionar la diversidad implica garantizar ambientes de trabajo inclusivos, que conciban lo diferente como una fuente de enriquecimiento para los equipos y la organización.

Asimismo, no debemos olvidar que conocer a un equipo es un proceso continuo que requiere y exige tiempo y dedicación. Entonces, uno de los principales desafíos del líder de equipos deportivos es *encontrar la manera de conciliar los intereses y expectativas que derivan de las diferencias entre las personas que existen en todo equipo*.

En otras palabras; el éxito definitivo de un *equipo multi-generacional* depende de qué tan bien se lo lidere e inspire para no solamente reconocer sino conciliar las diferencias. Con un enfoque proactivo, el equipo será capaz de buscar similitudes y tomar ventaja de los diferentes puntos de vista.

El respeto, la oportunidad permanente al diálogo, la apertura y flexibilidad son reglas básicas para lograr una convivencia armoniosa y crear un espacio compartido para todas las personas.

Es necesario recalcar que trabajar cooperativamente con personas de otra generación es un factor clave para aprender: cooperar en muchos lugares donde antes se competía, se transforma con el tiempo en una estrategia de gran relevancia para sacar el máximo provecho de cada uno de los integrantes de un equipo deportivo en particular, y organizacional en general.

Cabe destacar que, durante la presente Unidad del curso, se hablará predominantemente desde la figura del líder deportivo, para que el lector tenga una visión lo más clara posible de las estrategias que puede utilizar quien está a cargo de la gestión de procesos de entrenamiento y competición.

1.2.1 Mapa de comunicación interpersonal en la diversidad generacional, adaptada a procesos de entrenamiento y competencia deportiva

El éxito de las organizaciones depende en gran medida del desempeño de sus equipos de trabajo. Crear equipos de alto desempeño es más bien una necesidad. En el ámbito deportivo operan las mismas reglas.

Las instituciones deportivas se mueven en entornos muy cambiantes y esto exige una agilidad para adaptarse y responder de manera efectiva que obliga a incorporar prácticas y procesos diferentes. La comunicación interpersonal es una variable central en el intento de consecución de esta meta.

A continuación, se presenta un cuadro descriptivo con algunas recomendaciones acerca de los modos comunicacionales por generación, válidos tanto para entrenamientos como para competiciones.

Baby Bommers	Eufemismos antes que la información directa.
	"Políticamente correctos", por ende, se precisa suavizar las malas noticias y/o las críticas.
	Ser conciliador para negociar y llegar a acuerdos.
	Propiciar más las indirectas que las órdenes.
	Mostrar ventajas y beneficios de recibir feedback.

Fuente: elaboración propia.

Generación X	Describir objetivos alcanzados y tendientes a alcanzar.
	Comunicar con precisión.
	Permitir conversar, opinar, proponer. Facilitar la auto-observación y la autocrítica.
	Conversar sobre carreras y planes a futuro.

Fuente: elaboración propia.

Generaciones "Y" / "Z"	Ofrecer feedback constantemente.
	Ser claro, no dudar en decir lo que está bien así como lo que está mal.
	Tener fundamentos a sus pedidos y requerimientos.
	Ser positivo, cercano, directo.
	Establecer un espacio de conversación e intercambio. No monólogos.
	Reconocer y ofrecer pautas concretas para mejorar.
	Escuchá sus opiniones.

Fuente: elaboración propia.

1.2.2 Mapa de gestión de conflictos en la diversidad generacional, adaptada a procesos de entrenamiento y competencia deportiva

¿Cómo se podrían implementar efectivamente estrategias que integren la Diversidad como un activo dentro de un equipo? Antes de adaptar ciertas diferencias en el equipo hay que admitirlas y respetarlas. Inevitablemente existirán tensiones que deberán ser respetadas y resueltas en sentido positivo y seguramente provoquen un cambio de dirección. Gestión del conflicto.

En este sentido, es importante destacar que el conflicto es inherente a la naturaleza humana, por ende, forman parte de las dinámicas de los equipos en general, y los deportivos en particular. Se hace mención a este elemento para desmitificar el precepto de que "solamente en los malos equipos hay conflictos". Esto no es así. Diferenciar a los equipos regulares de los que persiguen el Alto Rendimiento, es decir que en ambos hay conflictos, pero solamente en los segundos, un modo de gestión efectivo de los mismos. Poseer estrategias concretas de gestión de los conflictos, es un factor crítico de éxito en la construcción de equipos de alto rendimiento.

Dicho todo esto, ¿por qué debería preocupar la Diversidad? La mayoría de los especialistas en el tema coinciden que una mayor diversidad puede incrementar la efectividad de un equipo de trabajo para conseguir sus objetivos y aumentar la productividad. Como bien sintetiza el autor Chelladurai (2001) "Aprovechar las diferencias entre los miembros y coordinarlas para obtener una mayor eficacia es uno de los pilares de la gestión" (como se cita en Hall, 2004. p.2). Gestión deportiva en este caso, intentos concretos de que el líder consiga el máximo potencial de actuación en los entrenamientos, y transfiriendo en la competición.

En este sentido, con independencia de las generaciones que tenga a su cargo el entrenador deportivo, hay un precepto proveniente del ámbito del management, con

plena vigencia en el deporte: “no se puede mejorar lo que no se gestiona”. Por lo tanto, la regla de oro ante el conflicto es precisamente esta: gestionarlo. Y gestionarlo implica hacerlo con los siguientes lineamientos:

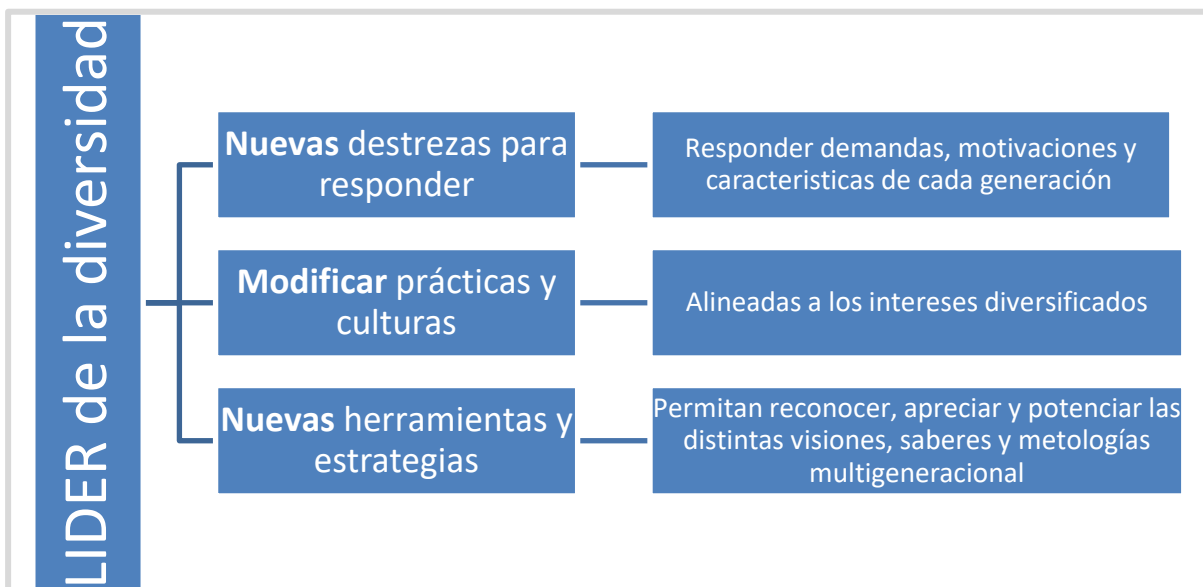
- Sin dilaciones en el tiempo.
- Sin interlocutores innecesarios que no sean los involucrados.
- Sin juicios de valor que tiñan de subjetividad el conflicto.
- Sin soluciones mágicas ofrecidas de ante-mano.

Recordemos que los activos del liderazgo propuestos en el curso correspondiente a la temática son tres: identificar, direccionar, reforzar.

Concretamente, la gestión del conflicto implica el direccionamiento del mismo. Para ello, el líder cuenta con varias herramientas comunicacionales específicas, siendo una de ellas, el feedback descriptivo, motivo del siguiente apartado.

Finalmente, reforzar las nuevas conductas propuestas fruto de la gestión del conflicto es precisamente instrumentar una política de reforzamientos adecuada, motivo del apartado final de la unidad.

Un líder deportivo que desarrolla su labor según estos criterios, está capacitado para gestionar la diversidad desde la siguiente perspectiva, totalmente alineada con los requerimientos actuales de los procesos de entrenamiento y competición.



Fuente: elaboración propia.

1.2.3 Feedback descriptivo de rendimiento en la diversidad generacional, adaptada a procesos de entrenamiento y competencia deportiva

La valoración de la Diversidad supone una importante fuente de nuevas ideas, actitudes, visiones, perspectivas, retos y oportunidades para cualquier organización. En palabras de Lenihan (2000) “el desarrollo de una cultura que valora la diversidad exige el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización, (y) la valoración de la diversidad se debe observar como algo más que un tema gestionado únicamente por especialistas. Se trata de una práctica, de un modo de implicar a las personas, a los temas y a las tareas de un extremo al otro de la organización” (como se cita en Hall, 2004. p.6). Pleno sentido tienen estos aportes dentro de la esfera del deporte.

Desde otro punto de vista, Thomas (1991) define la diversidad englobando a todo el mundo, en lugar de definirla clasificando los grupos por razón de la raza o el género. La diversidad, pues, se extiende a todo tipo de características personales y organizativas, incluyendo, pero no limitándose únicamente, a la edad, la educación, la (in)capacidad, la personalidad, el modo de vida, la preferencia sexual, el origen geográfico, la gestión o no gestión, etc. Asevera además “la gestión de la diversidad es un proceso completo de gestión cuya finalidad consiste en desarrollar un marco que sea efectivo para todos los empleados” (como se cita en Hall, 2004. p. 2).

Entender la Gestión de la Diversidad en el ámbito deportivo desde esta perspectiva, implica incluir a cada participante del proceso de entrenamiento y competición como un agente activo de su propio crecimiento como atleta. Y esto se logra en base a instrumentos comunicacionales: uno de ellos es el feedback descriptivo.

Feedback en el sentido de brindar retroalimentación a las actuaciones de cada deportista, devolverles una visión externa de lo que hicieron, y cómo lo hicieron.

Descriptivo en el sentido de fundamentar los dichos con datos concretos, objetivos, que distancien todo comentario de la subjetividad del entrenador.

Esta herramienta de comunicación es especialmente importante con las nuevas generaciones, ya que ellas son ávidas en primer lugar, de querer tener una devolución constante de sus actos (el corto plazo lo es todo para los “Y” y los “Z”, la inmediatez y la supremacía del “ya”). Por lo tanto, la frecuencia de los feedback con estas dos generaciones debiera ser cuasi- constante, con los “X” frecuente, y con los Bommers espaciado.

Y el rasgo descriptivo objetivo abalado con datos es esencial con las nuevas generaciones, ya que ellas no han sido criadas para acatar o responder “sí, señor”, sino más bien para indagar. Generar credibilidad con ellas no implica otra cosa que poder fundamentar con

argumentos concretos cada una de las aseveraciones vertidas en un feedback. Con los “Y” y los “Z” el feedback descriptivo debería ser directo, sin dilaciones, abarcando tanto las conductas a mantener y consolidar, como los comportamientos a agregar y eliminar. Con los “X” la modalidad comunicacional debiera ser equilibrada en términos de combinar acciones positivas en primer lugar, con críticas constructivas provistas de estrategias para generarles beneficios. Y con los Bommers, el lenguaje “políticamente correcto” y los discursos mesurados son lo aconsejable, dejando de lado las críticas directas, realzando las conductas a mantener, y buscando las mejores formas de acerca de modo paulatino, criterios para consolidar, agregar, y eliminar los comportamientos no requeridos.

Finalmente, se recomienda utilizar siempre la entrevista individual para efectuar un feedback descriptivo, en vez de una reunión grupal, ya que en el dispositivo colectivo, de acuerdo a la generación a la que pertenezcan cada uno de los integrantes, y también a rasgos de personalidad, pueden sentirse expuestos e incómodos ante una descripción de ejecución como las antes mencionadas. La entrevista individual es el instrumento más potente que posee un líder para compartir información sensible con cada uno de los integrantes de su equipo.

1.2.4 Política de reforzamientos en la diversidad generacional, adaptada a procesos de entrenamiento y competencia deportiva

Según el estudio de la Comisión Europea (2003) *El coste y beneficio de la Diversidad*, las cinco ventajas más significativas que las mismas “empresas con políticas activas de Diversidad” asignan a la Diversidad son (adaptada a los conceptos pertinentes):

- Fortalecimiento de valores culturales dentro del equipo.
- Mejora de la reputación del equipo.
- Ayuda a atraer y conservar personas con mucho talento.
- Incremento de la motivación y la eficacia.
- Aumento de la innovación y creatividad entre los jugadores.

Ventajas que involucran a todos los niveles de una organización o equipo deportivo, especialmente a los responsables y a la dirección. Por ende, vale la pena hacer foco en el tercer activo del modelo de liderazgo propuesto en el curso correspondiente: reforzar.

Se recuerda que una política de reforzamiento se aplica para “incrementar la probabilidad de aparición de las conductas requeridas, o desaparición de las conductas no requeridas”.

Consta de 4 posibilidades de acción para el líder deportivo:

- Premio positivo: se aplica un estímulo positivo.
- Premio negativo: se quita un estímulo negativo.
- Castigo positivo: se aplica un estímulo negativo.

- Castigo negativo: se quita un estímulo positivo.

Ahora bien, la clave para que estas estrategias sean eficaces, es conocer qué efectivamente es un premio y un castigo para cada uno de los miembros del equipo. Muchas veces se piensa que se está premiando, cuando en realidad se está castigando, y viceversa. Cualquiera sea la equivocación cometida, el resultado es el contrario al buscado.

Teniendo en cuenta las diferencias generacionales, se recomienda con los Boomers que predominen los premios a los castigos, y de aplicar los últimos, hacerlo con todo el tino posible para no clausurar a futuro el compromiso de los involucrados. Con los "X" aplicar tanto premios negativos como castigos positivos, en el sentido de quitar o aplicar estímulos negativos, ya que esta generación está más adaptada a la cultura del esfuerzo y el sacrificio que las más jóvenes. Caso contrario con los "Y" y los "Z", en donde aplicar o quitar estímulos positivos puede ser lo más eficiente, dado la familiaridad que tienen con los objetos de sus deseos. Cabe destacar así mismo, que el carácter directo y sin dilaciones de la aplicación de premios y castigos con las generaciones jóvenes, es pertinente si tenemos en cuenta que el corto plazo para ellos es la dimensión temporal madre.



Fuente: [Imagen intitulada sobre filiación intergeneracional] s/f. Recuperada de: <https://goo.gl/u2a0US>

“Estamos todos en el mismo equipo con nuestras diferencias, no a pesar de ellas”

Referencias

Amar, J. (s/f). Las Nuevas Tecnologías en el deporte: Aplicación en el fútbol. Recuperado de http://www2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTA-DIGITAL-DXT-FUTBOL/cientfico2.htm

Banco Galicia, Toolkit “Gestionando la Diversidad”. Programa de Formación Gerencia de Operaciones años 2014.

Gadow, F. (2010). Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio. Buenos Aires: Editorial Granica.

Hall, M. (2004). Gestión de la diversidad en las organizaciones deportivas: un acercamiento crítico. Recuperado de file:///C:/Users/Pimpo/Downloads/078_019-025ES.pdf

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., & et al. (2007). Manual en formación de Gestión de la Diversidad. Recuperado de <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>

Prado Pérez, J. (2004). La igualdad educativa en la interculturalidad. Hacia un perfil específico de la diversidad en Educación Física. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd72/divers.htm>