



Recurso pedagógico

# Escuelas de natación en tiempos de transformación



**Rafaele Madormo**

Licenciado y Pos-Grado en Comunicación Social  
Actuación como gestor en el sector de los deportes y equipamientos médicos  
Socio por 25 años de la Academia Via Esporte – Brasil, Sao Paulo.  
Co-fundador y Director del INATI - Instituto de Natação Infantil  
Co-creador del Congreso Brasileño de Natación Infantil  
Consejero de la ISSA - International Swim Schools Association - Austrália

# Escuelas de natación en tiempos de transformación

Rafaele Madormo

## Introducción



La complejidad de la planificación y gestión de las organizaciones, de cualquier modelo, en este mundo contemporáneo, que se encuentra en una encrucijada, reorganizando su visión, sus valores básicos, su estructura social y política para este nuevo modelo de sociedad surgido de la llamada cuarta revolución industrial, no ha hecho más que aumentar.

Alvin Toffler, escritor y futurista en los años 80 acuñó la frase lapidaria: *"El analfabeto del siglo XXI no será el que no sepa leer y escribir, sino el que no pueda aprender, desaprender y reaprender"*. Es un hecho.

Las nuevas prácticas sustituyen a las antiguas y exigen nuevos comportamientos y respuestas. Es necesario desaprender y, por tanto, abandonar lo que ya no nos sirve para adoptar nuevos conocimientos. Hoy en día, es crucial entender y practicar el concepto de *"lifelong learning"* aprendizaje permanente, tanto formal como informal, ya que esto nos permite seguir el ritmo de la evolución de la sociedad.

Por otra parte, el *Zeitgeist*, palabra alemana que significa espíritu de la época, orienta lo que la gente quiere y busca en un determinado momento de la civilización. Al inicio de los años 20 del siglo XXI, pudo expresarse mediante la tecnología, el medio ambiente, la agilidad, la inclusión, el aprendizaje continuo, la sostenibilidad, la responsabilidad social, la volatilidad, etc.

## Los Mundos VUCA y BANI

Existen dos teorías transformadas en acrónimos, creadas en diferentes momentos, que pretenden orientar las reflexiones para afrontar, de forma al menos razonable, las circunstancias de la realidad actual: el mundo VUCA y el mundo BANI.

VUCA es un acrónimo creado a finales de la década de 1980 por la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos para ilustrar el mundo surgido de un escenario posterior a la Guerra Fría y, a principios de la década de 2000, comenzó a citarse en los libros de negocios, incorporándose a los análisis estratégicos de las empresas.

Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad se convirtieron en conceptos comunes para las personas que trabajan en estrategia y planificación.

La **volatilidad** significa que los cambios provocan variaciones muy grandes, de forma rápida y constante. La **incertidumbre** provocada por los rápidos cambios empaña la visión del futuro, lo que dificulta la planificación. La **complejidad** significa que todo está interconectado, personas y tecnologías, lo que

complica las decisiones. Y la **ambigüedad** ya no nos permite tener claro lo que está bien o mal, lo que dificulta la lectura del escenario.

Sin embargo, para un gran grupo de personas, el mundo VUCA ya no tiene sentido, ya que las condiciones actuales son diferentes a las de cuando se creó la teoría, por lo que ha surgido una nueva forma de interpretarla: el mundo BANI.

El concepto fue desarrollado por el antropólogo, autor y futurista estadounidense Jamais Cascio y presentado en un artículo llamado *Facing the Age of Chaos* (Enfrentando la Era del Caos), publicado en el sitio web Medium el 29 de abril de 2020.

//

BANI es un acrónimo de Frágil (*Brittle*), Ansioso (*Anxious*), No lineal (*Nonlinear*) e Incomprensible (*Incomprehensible*).

//

**Frágil.** Pueden surgir repentinamente situaciones desastrosas. La pandemia es un ejemplo.

**Ansiedad.** Como reflejo de este mundo frágil, los trastornos de ansiedad se han convertido en un sello distintivo de nuestro tiempo.

**No lineal.** La causa y el efecto son supuestamente inconexos o incluso divergentes, lo que genera reacciones desproporcionadas.

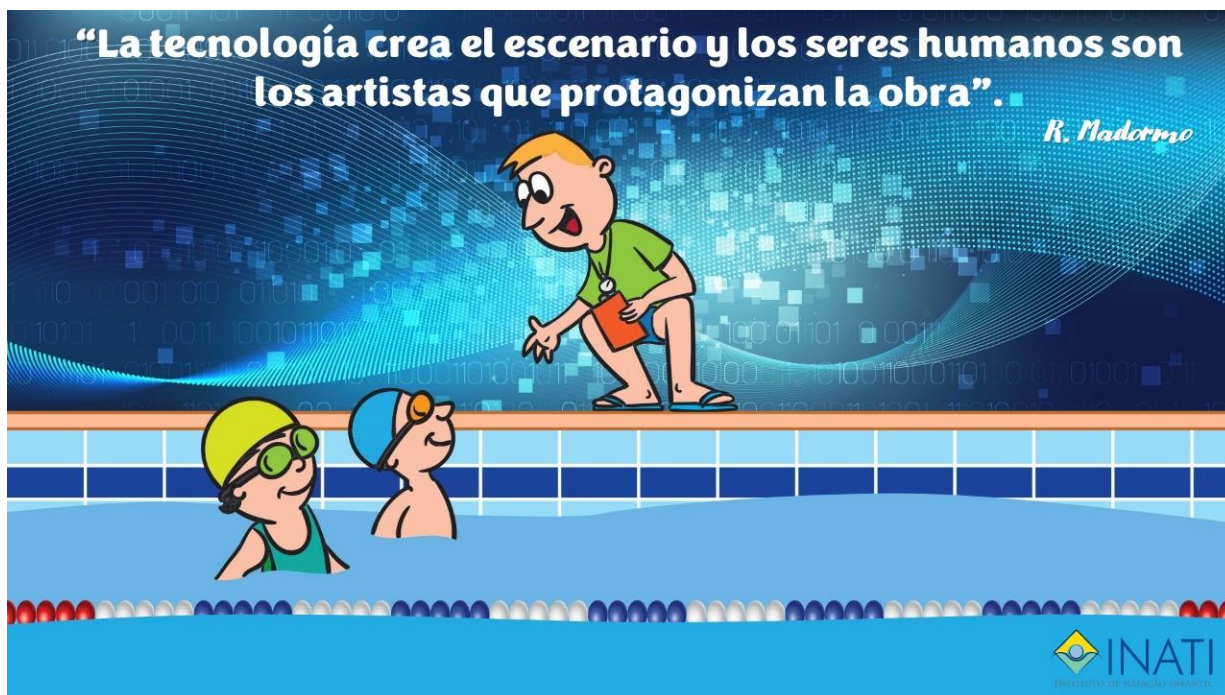
**Incomprensible.** No sabemos cómo funcionan las cosas y la fenomenal cantidad de datos e información ya no genera facilidad para encontrar respuestas. Ya no hay nada seguro.

Así pues, y para responder a la cuestión de cómo adaptarse a la realidad conformada por el mundo BANI, en opinión del autor de la teoría, Jamais Cascio "...la fragilidad puede abordarse mediante la resiliencia y el empoderamiento; la ansiedad puede aliviarse mediante la empatía y la atención plena; la no linealidad necesitaría contexto y flexibilidad; la incomprensión exige transparencia e intuición. Pueden ser reacciones más que soluciones, pero sugieren la posibilidad de encontrar respuestas".

Tomar buenas decisiones en este mundo en el que el paradigma es el cambio constante a velocidad creciente, provocado por elementos complejos, la mayoría de las veces disonantes y desorganizados, no es sencillo.

Entendiendo la importancia de analizar el macroentorno, ya sea a través del enfoque del Mundo VUCA o del Mundo BANI, considero esencial centrarse en dos puntos en particular: la tecnología y el factor humano.





## Tecnología y factor humano

La tecnología es uno de los principales resortes del desarrollo de la humanidad y protagoniza los cambios y la velocidad a la que se producen, por lo que es importante destacar que las empresas, especialmente las vinculadas al sector acuático, necesitan un cambio de mentalidad para lograr la crucial transformación digital. Muchos imaginan que el hecho de adquirir un software y transferir los procesos del mundo analógico al digital, sin cambiar la lógica de cómo se hacen las cosas, son suficientes para transformar su negocio digitalmente, cuando en realidad sólo han dado el primer paso, la llamada digitalización. Esta es importante, pero insuficiente para lograr la transformación necesaria.

La transformación digital implica un cambio de mentalidad estratégica. Los procesos se construyen para una realidad en la que las barreras entre el mundo físico y el virtual son cada vez más difusas. Y esto es esencial para ofrecer a los clientes una experiencia fluida e integrada en cualquier momento en que tengan contacto con la marca, ya sea en línea o en persona. Por lo tanto, la transformación digital es una condición imperativa para estar en sintonía con el contexto del mundo en el siglo XXI.

Partiendo de la visión integradora de los mundos físico y virtual, el directivo debe prestar especial atención a la aplicación de las herramientas que la tecnología pone a su disposición para recoger y organizar los datos, ya que son vitales para la gestión centrada en el cliente.

El concepto de foco en el cliente está directamente relacionado a la cultura organizacional y refleja cómo la empresa piensa y actúa con sus clientes, para ello busca conocerlos individualmente y diseñar un tipo de experiencia que satisfaga sus necesidades y deseos. La mayoría de las escuelas de natación tiene en su cultura la proximidad al cliente, lo que facilita esta búsqueda para entender y ofrecer las sensaciones positivas a través del agua que ellos esperan. La incorporación del uso de programas de gestión de la experiencia del cliente complementa la información detectada en la relación personal y mejora la obtención de resultados.

Es bien sabido que la evolución tecnológica se refleja directamente en la forma en que las generaciones se relacionan y la asimilan, repercutiendo en la transformación del comportamiento de la sociedad a lo largo del tiempo. Las generaciones nacidas a partir de los 90 se relacionan con Internet de forma similar a como las generaciones anteriores a Internet se relacionaban con la electricidad, es decir, algo natural y esencial en su forma de interactuar con el mundo. Apenas notan su presencia, excepto cuando falta. Así, gran parte de los clientes actuales y en un futuro próximo, la mayoría, demandan una relación basada en la agilidad y la disponibilidad, con la menor cantidad de barreras para obtener el servicio o producto en el tiempo deseado.

//

La paradoja de la evolución tecnológica y su importancia para el ser humano radica en que cuanto más virtual es el mundo, mayor es la necesidad de intensificar las relaciones humanas.

//

La tecnología en exceso activa el "Modo Humano", tal y como lo define Rohit Bhargava, profesor de marketing de la Universidad de Georgetown: "la gente busca y valora más las experiencias físicas, auténticas e 'imperfectas', diseñadas con empatía y entregadas por humanos". Esto se refleja en el consumo, como añade el profesor Bhargava: "Los consumidores quieren una conexión auténtica e historias convincentes detrás de sus elecciones de marca".

Dentro de la perspectiva del Modo Humano de Barghava, las escuelas de natación y los centros de actividades acuáticas en general son, por vocación, centros de relaciones humanas, que ofrecen las experiencias deseadas en el mundo real. Además, como característica universal, las escuelas de natación son negocios locales y propiedad de personas conocidas por sus clientes y asiduos, con historias de vida que crean conexiones reales, convirtiéndose en un factor positivo de relevancia en la competencia del mercado para que su marca sea elegida, en un mundo donde proliferan las grandes organizaciones.



Además del factor humano, el gestor también debe prestar atención al uso de las herramientas tecnológicas de forma adecuada, para recoger y organizar los datos, buscando el equilibrio entre la abundante disponibilidad de información con la capacidad real de transformarla en conocimiento aplicable, para no desperdiciar energía y tiempo en información que no aporta valor e incluso complica el proceso de toma de decisiones. En la gestión es esencial elegir los indicadores de rendimiento adecuados y asertivos para esta toma.

La simbiosis entre la tecnología y el ser humano se hace cada vez más notoria y como no podía ser de otra manera, en la gestión de cualquier organización acuática es necesario el uso de recursos tecnológicos para facilitar los procesos, sean estos los que sean (administrativos, comerciales, financieros, etc.), pero en la relación en el agua con los clientes/alumnos/pacientes/deportistas, la tecnología debe servir de apoyo a la relación entre las personas. Como suelo decir "La tecnología crea el escenario y los seres humanos son los artistas que protagonizan la obra".

## ESG. Environmental, Social and Governance (Entorno, social y gobernanza)

Para terminar este texto, se hace un acercamiento al tema de la sostenibilidad en el ámbito de las escuelas de natación y los centros de actividades acuáticas. Este tema cobró fuerza en 2004 en una publicación llamada *Who Cares Wins* (A quién le importa, Gana), por iniciativa del Banco Mundial en colaboración con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU) e instituciones financieras. La publicación creó el acrónimo ESG (*Environmental, Social and Governance*) que busca combinar las prácticas de desarrollo económico, sostenible y social. Esta acción llevó la sostenibilidad a otro nivel, mostrando a las empresas que la inversión en acciones sostenibles, como una comprensión más amplia generada por ESG, es la manera de mantenerlas relevantes en el mercado.

Demostrando que esta es una tendencia que será absorbida por el sector acuático, ya existe la primera escuela de natación en el mundo en recibir una certificación B, que acredita a las empresas que la tienen y respetan los más altos estándares de desempeño social y ambiental. transparencia y responsabilidad legal: obtenido en septiembre de 2022 por Ocaquatics de Miami - [Indoor Warm Water Swim Lessons | Miami | Ocaquatics Swim School](#)

Para estar en consonancia con el comportamiento de la ESG, las escuelas de natación y los centros de actividades acuáticas tienen la tarea de seguir el comportamiento de los clientes, cada vez más atentos y preocupados por retribuir, en forma de consumo, a quienes se comprometen con causas relevantes según el espíritu de nuestro tiempo. Siguiendo la visión ESG, en el aspecto de la **conciencia ambiental**, las empresas y entidades acuáticas deberían, por ejemplo, preocuparse por el consumo consciente de agua, invertir en reutilización, buscar fuentes de energía limpias, etc. En cuanto a la cuestión **social**, deben estar atentos a las transformaciones de comportamiento que se están produciendo y, por ello, ofrecer espacios de vestuario adecuados, estar preparados para la inclusión de personas con discapacidades (físicas, auditivas, visuales o intelectuales), apoyar causas importantes en la comunidad, como la seguridad acuática, etc. Y en la visión de gobierno, estar atentos a las prácticas éticas invirtiendo en procesos para la seguridad de la información de los clientes, actuar con transparencia en la relación con los clientes y empleados, etc.

### Conclusión

Son muchos los factores que interfieren en la gestión de cualquier negocio, y en este texto he descrito sólo algunos, que no pueden dejar de tenerse en cuenta en el plan estratégico que toda escuela de natación o centro de actividades acuáticas debe tener. Planificar en el mundo VUCA y/o BANI es difícil, pero no planificar hace que el viaje transcurra por una carretera llena de baches, sin iluminación, sin señales, con muchas curvas peligrosas en una noche oscura y lluviosa.

Gracias por su tiempo y deseo que el texto pueda ayudarle a mejorar su viaje (Figura).

Figura 1. Resumen visual del documento “Escuelas de natación en tiempos de transformación”.



## Referencias

- Barghava, R. (2021). *Livro Não Óbvio - Como antecipar tendências e dominar o futuro*. Buzz Editora.
- Cascio, J. (2020, Abril 29). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Tofler, A. (1992). *A terceira onda*. Editora Record.



Si quieres acceder a más contenidos de divulgación sobre recursos pedagógicos, te invitamos a entrar en la web, a darte de alta en nuestra asociación o a seguirnos en nuestras redes sociales.

[asociacionaidea.com](http://asociacionaidea.com)

[info@asociacionaidea.com](mailto:info@asociacionaidea.com)



**Asociación Iberoamericana de Educación Acuática, Especial e Hidroterapia (AIDEA)**

Partida Valverde Bajo, 105. 03138 Elche (Alicante) España

[info@asociacionaidea.com](mailto:info@asociacionaidea.com)

[asociacionaidea.com](http://asociacionaidea.com)



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons

No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

**Texto y diseño** © AIDEA 2022

**Fotografías por** Juan Antonio Moreno Murcia y Rafaele Madormo

**Cómo citar este documento**

Madormo, R. (19 de septiembre de 2022). Escuelas de natación en tiempos de transformación. AIDEA.

<http://asociacionaidea.com/recursos/recursos-pedagogicos/>