

La persuasión como una habilidad de comunicación *del Entrenador de Tenis*

Miguel Crespo

Federación Internacional de Tenis, Universidad Miguel Hernández

Resumen:

El entrenador de tenis tiene que ser un gran comunicador. Una de las habilidades que caracterizan a los buenos comunicadores es la capacidad de persuasión. En este artículo se expone la importancia de la persuasión como instrumento para el entrenador y se presentan algunas ideas y casos prácticos para ayudar al entrenador a conseguir utilizarla de forma adecuada en su trabajo diario.

Palabras clave: persuasión, comunicación, entrenador, psicología.

CASO PRÁCTICO - 1

Eres el entrenador de una escuela de tenis para jugadores alevines. Hay una niña que saca con empuñadura semi-Oeste de derecha y crees que tiene que cambiar a Este de derecha o Continental para lograr la progresión adecuada de su servicio, pero ella se niega. ¿Cómo la persuades del cambio?

INTRODUCCIÓN

Las nuevas metodologías de la enseñanza del tenis y los principios modernos de dirección de personal han puesto de manifiesto la importancia de los estilos orientados al liderazgo democrático y a las decisiones consensuadas (Crespo & Reid, 2009).

Los enfoques autocráticos en los que el entrenador dirigía la sesión de entrenamiento de manera autoritaria con órdenes que no podían ser discutidas, sin consenso ni contestación por parte de los alumnos parecen haber sido ampliamente superados.

De la misma forma, y por lo que hace referencia al trabajo del entrenador como director de un equipo humano (deportivo o administrativo), los profesionales que suelen componer estos equipos están más formados, suelen conocer sus funciones y responsabilidades y tienden a funcionar mejor en situaciones en las que la autoridad no es incuestionable y se aceptan las aportaciones individuales por parte de todos los miembros (Crespo, 2009a).

El tenis de hoy en día, como deporte y como negocio, se ha convertido en un fenómeno cambiante, complejo, multi-disciplinario y, en algunos casos, impredecible. En este contexto, es prácticamente imposible que el entrenador se considere a sí mismo y piense que los demás le vean como a alguien que sabe de todo, manda a todos y acierta en todo.

Los alumnos, los empleados, los colegas, los padres, no sólo quieren saber lo que tienen que hacer, y cuando, como, y donde deben hacerlo, sino lo que es más relevante, el por qué.

Si el entrenador es capaz de contestar de manera creíble a esta pregunta y convencer a su interlocutor, entonces estamos hablando de que tiene capacidad de persuasión.

La persuasión es, pues, fundamental para que el entrenador pueda convencer a una Junta Directiva a que se invierta en un nuevo proyecto; a unos padres para que inscriban a su hijo a la escuela de tenis; a un entrenador ayudante para que se involucre al 100% en las clases; a un jugador para que forme parte del equipo del club; a una empresa para que patrocine un torneo, etc.

La persuasión es, a menudo, malentendida pues se piensa en ella únicamente como la habilidad para conseguir que otros hagan en contra de su voluntad lo que uno quiere. En esta acepción se confunde con la manipulación, el engaño y la falta de escrúpulos.

Una persuasión bien empleada es un arma crucial en las relaciones humanas del entrenador con las personas de su entorno. Para ser un persuasor eficiente es importante entender que, además de una cualidad, la persuasión ha de ser considerada como un proceso.

CASO PRÁCTICO - 2

Eres el director técnico de una instalación pública de tenis en la que piensas que es fundamental invertir en infraestructuras (mejora de las pistas, los vestuarios, los accesos, etc.) para mejorar considerablemente el servicio que se presta. Sin embargo, el director de la instalación no lo tiene del todo claro y duda en llevar a cabo la inversión. ¿Qué proceso vas a seguir para convencerle?

EL PROCESO DE LA PERSUASIÓN

La persuasión eficaz es un proceso de aprendizaje que incluye distintas fases. Como en todas las cualidades relacionadas con la comunicación, hay ciertas personas que pueden tener algunas habilidades innatas, pero a persuadir también se aprende y, por ello, es conveniente conocer las fases que componen este proceso.

A continuación se explican algunos componentes del proceso de persuasión aplicados al rol del entrenador de tenis.

Motivación: Ser capaz de persuadir a los demás no es algo fácil pero, como la mayoría de las cosas, depende en gran medida del grado de motivación del entrenador para conseguirlo. En este sentido, la motivación va íntimamente unida a la pasión, al

convencimiento, a la creencia en la viabilidad de las ideas, proyectos y objetivos que se piensan transmitir. Motivación intrínseca y confianza palpable van de la mano como claves para involucrar al grupo. Estos dos elementos se conjugan para facilitar la disponibilidad del entrenador a la acción (Balaguer et al., 1995).

Propósito: Cuando planteamos la importancia y necesidad de la persuasión como habilidad fundamental de la comunicación del entrenador la entendemos como un proceso que pretende un propósito positivo, bueno, loable, que se formula por el beneficio mutuo y que no pretende perjudicar a nadie.

Preparación: Estar preparado para persuadir es una actitud constante que ha de tener el entrenador con el fin de ser eficiente en este proceso. Para ello es necesario que sepa descubrir el entorno. Este descubrimiento del entorno implica fundamentalmente saber el objetivo que se persigue, conocer a las demás personas y entender a la organización. Para ello el entrenador tiene que informarse constantemente y utilizar su capacidad de diálogo para conocer a quienes hay que persuadir, sus opiniones y puntos de vista (Crespo, 2009c).

Ajuste: Una vez se esté preparado y se conozca el entorno organizacional y humano, el entrenador puede tener que ajustar el proceso de persuasión a las características de este entorno. De esta forma, si se trata de vender un producto o de llegar a un acuerdo, el proceso debe ajustarse para alcanzar el objetivo fijado (Martínez-Otero, 2003).

Generar credibilidad: La credibilidad se genera, no aparece por casualidad y, cuando se genera, el entrenador la tiene o no es capaz de mantenerla. ¿Cómo puede generarse? Fundamentalmente mediante la experiencia, el conocimiento, la formación y las relaciones. La experiencia puede ser personal, profesional, laboral, y académica e incluye la riqueza de sus vivencias. El conocimiento del tenis y de su entorno puede ser práctico y teórico. La educación recibida puede ser formal e informal. Las relaciones se fomentan mediante la comunicación, la empatía, los contactos y la sinergia entre las personas (Crespo, 2009b).

CASO PRÁCTICO - 3

Eres el entrenador de un jugador junior que es buen estudiante pero está pensando en dejar los estudios para dedicarse 100% al tenis. Tú crees que podría seguir estudiando a distancia e ir aprobando asignaturas sin dejárselo del todo. ¿Cómo le persuades de que no deje de estudiar sin que eso perjudique su rendimiento tenístico?

Las formas: El contenido y la credibilidad tienen que ir acompañados por unas formas adecuadas, para ello es esencial cuidar la comunicación verbal y no verbal así como las razones que se empleen en el proceso. El entrenador tiene que utilizar un lenguaje atractivo, variado, imaginativo y unos gestos congruentes con el mensaje de manera que pueda conectar intelectual y emocionalmente con sus interlocutores. ¿Cómo se logra esto? Estando atento a las reacciones de los demás, percibiendo sus respuestas y adaptando el discurso a la situación creada.

Presentar los objetivos o contenidos de la propuesta: Los objetivos que se planteen tienen que ser simples, medibles, claros y positivos. Para persuadir hay que enfatizar

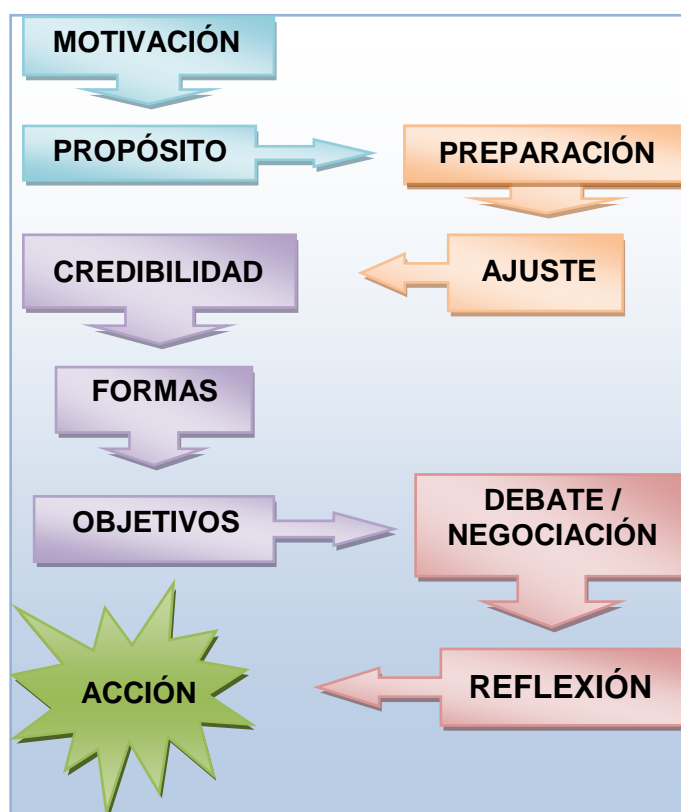
las ventajas que dichos objetivos tendrán en los demás y, una vez se ha hecho esto, hay que acordarlos con los interlocutores. Se trata, pues, de presentar los objetivos de forma que identifiquen los aspectos comunes entre todos. Pero, además, también han que transmitir de manera eficiente las razones por las cuales se cree que la idea es buena y viable y, lo que es más importante, conveniente para todos. Hay que inculcar en los otros la convicción íntima que tiene uno mismo.

Debate y negociación: Una vez se conoce lo que quieren y piensan los demás y uno mismo, y se saben las razones, se inicia la etapa del debate y la negociación. Es conveniente buscar un debate abierto, sincero y constructivo. Aquí es donde se aprecia la importancia de la capacidad de escuchar individual y activamente y de actuar con empatía. En esta etapa se negocia de forma que se alcance un acuerdo en los objetivos válidos y aceptados para que la propuesta sea aceptada. Es posible que el acuerdo final no se parezca a la idea inicial, pero es fundamental que suponga un aporte común surgido de una persuasión efectiva (Tamorri, 2004).

Reflexión: En toda etapa de negociación hay que dejar un período de tiempo para meditar sobre el tema planteado, para reflexionar sobre sus causas, razones, principios, características e implicaciones. De esta forma se pueden digerir mejor las propuestas de todos y aceptar aquellas que suponen un aporte genuino al proyecto con el fin de que se trate de una creación común fruto de un proceso enriquecido por el trabajo en equipo (Crespo, 2008).

Acción: Cuando el proceso de persuasión llega a esta etapa quiere decir que se ha alcanzado un acuerdo que supone una visión más amplia, común y sólida. Todos van a trabajar por la propuesta como si fuera suya. La acción se verá reforzada por el empuje del grupo.

El proceso anteriormente descrito se resume en la figura 1.



CASO PRÁCTICO - 4

Eres el entrenador ayudante de una escuela de tenis. Crees que estás haciendo bien tu trabajo y te gustaría dar más horas de clase pero todos los puestos están cubiertos. ¿Cómo le hacer ver que eres el candidato adecuado?

CONCLUSIÓN

La persuasión también puede convertirse en una forma especial de aprendizaje que favorezca el autoconocimiento del entrenador. Su dominio puede requerir años mientras se va mejorando la capacidad de influir en los demás (Influencia y persuasión, 2009).

Algunos expertos en relaciones humanas piensan que la persuasión es la faceta más difícil de la comunicación, de ahí que se la llegue a calificar como un arte.

Es fundamental que reflexionemos sobre situaciones o casos prácticos en nuestra vida profesional y privada que nos supongan la práctica de la persuasión.

Finalmente, lo importante es si el entrenador es capaz de persuadir a los demás a mejorar, a encontrar la solución más viable, a involucrar a todos los interesados y a trabajar en el propio interés del grupo. De esta forma, el entrenador valorará más, si cabe, la importancia de los demás en su trabajo diario.

REFERENCIAS

1. Balaguer, I.; Escarti, A. Villamarin, F. (1995). Autoeficacia en el deporte y en la actividad física: estado actual de la investigación. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 48, 1, 139-159.
2. Crespo, M.& Reid, M. (2009). Entrenamiento de tenistas iniciantes e intermedios. ITF Ltd. Londres.
3. Crespo, M. (2009a). Tennis coaching in the era of dynamic systems. *Journal of Medicine and Science in Tennis*, 14, 2, June, 20-26.
4. Crespo, M. (2009b). Bienestar psicológico y estilos de liderazgo novedosos del entrenador de tenis. *E-coach*, 5, 38-48.
5. Crespo, M. (2009c). El profesional de la enseñanza del tenis en tiempo de crisis: polivalencia y gestión del cambio. *E-coach*, 4, 38-48.
6. Crespo, M. (2008). Algunas reflexiones sobre la enseñanza del tenis en una sociedad cambiante. *E-coach*, 2, 10-14.
7. Martínez-Otero, V. (2003). Destrezas psicológicas en el deporte: análisis de una muestra de entrenadores. *Revista de Educación y Futuro*, Enero.
8. Tamorri, S. (2004). *Neurociencias y Deporte: Psicología Deportiva. Procesos mentales del atleta. Paidotribo*. Madrid.
9. <http://www.influenciaypersuasion.org/2009/05/la-impecabilidad-de-guardiola.html>