

COMUNICACIÓN EN EL TENIS: ASPECTOS PRÁCTICOS

por el Dr. Miguel Crespo

1. Concepto e importancia de la comunicación

- La comunicación es un proceso de enviar y recibir mensajes entre dos o más personas.
- Si el entrenador quiere ser bueno, tiene que ser un buen comunicador porque la verdadera esencia del entrenamiento es la comunicación
- Las habilidades de comunicación son los aspectos que distinguen a los buenos entrenadores de los que no lo son tanto.
- Generalmente, existe una discrepancia entre lo que el entrenador intenta comunicar y lo que el jugador entiende y viceversa.
- El propósito real de la comunicación entre el entrenador y el jugador es el entendimiento mutuo para lograr el beneficio común.
- Además, la comunicación:
 - * Facilita información.
 - * Influencia la motivación.
 - * Se utiliza para proporcionar feedback en el aprendizaje.
 - * Es necesaria para la cohesión del equipo.

2. Situaciones de comunicación

El entrenador debe ser capaz de comunicarse efectivamente en situaciones tales como:

- * Cuando explica a los jugadores lo que tienen que hacer.
- * Cuando habla con los padres.
- * Cuando habla con el árbitro durante un partido.
- * Cuando habla con dirigentes, periodistas, aficionados, patrocinadores, etc.

3. Características generales

La comunicación se caracteriza por :

1º. No sólo consiste en enviar mensajes, sino que también hay que saber recibirlos, de ahí la importancia que tiene para el entrenador el saber hablar y también el saber escuchar para entender que pretenden comunicar los alumnos.

2º. La comunicación se compone de dos elementos fundamentales; los contenidos (que

dice el mensaje) y las emociones (como se dice el mensaje). Por regla general los contenidos se expresan de forma verbal (palabras) mientras que las emociones se expresan de forma no verbal (gestos, etc).

3º. La comunicación no consiste únicamente en un proceso de transmisión de información sino que incluye el intercambio de ideas y la interacción entre las personas lo cual está influido por múltiples factores.

4º. La mayoría de los autores coinciden en afirmar que la comunicación es una faceta que el individuo puede aprender si conoce cuáles son las claves y se preocupa de practicarlas continuamente. El entrenador más experimentado es aquel que sabe utilizar de forma más conveniente todos los recursos que tiene a su alcance para mejorar la comunicación con sus alumnos.

4. Fallos en la comunicación.

La falta de efectividad de una comunicación puede deberse a muchos factores, entre los que hay que destacar:

- La experiencia pasada del emisor puede producir que el contenido del mensaje no sea el adecuado para el momento.

- El emisor no dispone de conocimientos verbales o no verbales para transmitir el mensaje. Por ejemplo: El entrenador sabe lo que debe decirle a un alumno pero no sabe como.

- El receptor (alumno) no recibe el mensaje porque estaba distraído.

- El receptor no recibe el mensaje porque había mucho "ruido" en el canal de transmisión. Por ejemplo: El entrenador habla al alumno pero los demás compañeros están gritando y este no puede escuchar bien lo que le dice.

- El receptor recibe el mensaje pero no tiene suficientes conocimientos para comprenderlo. Por ejemplo: El entrenador le dice al alumno: "Tienes que pronar la muñeca en el servicio"

pero el alumno no comprende el significado de la palabra "pronar".

- El receptor recibe el mensaje, comprende el contenido pero lo interpreta de forma equivocada. Por ejemplo: En el caso anterior el alumno interpreta la corrección del entrenador como una crítica hacia su juego.

- El mensaje enviado es poco consistente en la situación y produce confusión en el receptor. Por ejemplo: En el caso anterior, el entrenador ha hecho referencia a una corrección del servicio mientras el alumno estaba ejecutando derechas.

La comunicación es poco efectiva cuando:

- * Se utiliza un contenido erróneo.
- * Se carece de habilidades verbales o no verbales
- * No se está prestando atención.
- * Se malinterpreta el contenido o la intención del mensaje.
- * El oyente se resiste a escuchar.
- * Se está frustrado porque no se tiene la oportunidad de hablar.
- * Se está impaciente por saber la respuesta correcta.

La comunicación poco efectiva puede ser un fallo del entrenador, del jugador o de ambos.

El entrenador tiene que ser sensible al resto de la comunicación. Esto incrementará su efectividad como comunicador y beneficiará a sus jugadores y a las personas que estén a su alrededor.

5. Tipos de comunicación

De entre las diversas clasificaciones que se han llevado a cabo sobre la comunicación vamos a estudiar más detenidamente la que distingue entre la verbal y la no verbal por considerar que es la más importante para la función del entrenador.

5.1. Comunicación verbal.

Se trata de aquel tipo de comunicación que utiliza como medio el lenguaje oral articulado. En este caso el emisor pasa a denominarse hablante y el receptor es el oyente.

Es la forma de comunicación más habitual entre los hombres y la más utilizada en la iniciación deportiva.

Cuando el entrenador explica una jugada, movimiento o golpe determinado está utilizando la comunicación verbal pues describe las características de ese gesto o jugada y la forma en que se debe realizar. Durante la práctica y la corrección también se utiliza la comunicación verbal para reforzar aquello que se está aprendiendo.

5.2. Comunicación no verbal.

Es aquel tipo de comunicación que no utiliza el lenguaje oral-articulado. Para algunos autores el lenguaje no verbal puede llegar a transmitir más del 90% de toda la información que se comunica.

7% Lenguaje verbal (palabras).
38% Paralenguaje.
55% Lenguaje corporal.

Los tipos de comunicación no verbal son:

1ª. Lenguaje corporal o kinesia: Incluye todo aquello referente a expresiones faciales, posturas, gestos y movimientos corporales. Podemos distinguir entre:

a) Posturas: Con la postura del cuerpo se puede comunicar el estado de ánimo y el carácter del entrenador o del alumno: aburrimiento, atención, confianza, debilidad, etc.

b) Características físicas: Se refiere a la presencia personal, al arreglo y a la apariencia. Es un aspecto muy importante dentro del trabajo de un entrenador ya que al mismo tiempo que imparte la clase el entrenador está vendiendo una imagen determinada que viene definida por esas características físicas.

c) Conducta táctil: En particular las caricias, roces, golpes y palmadas. Pueden utilizarse para expresar afecto, calma o interrumpir a otro. En ocasiones un apretón de manos sirve para hacerse una idea de como es el individuo que tenemos frente a nosotros.

d) Expresión facial: La cara es la parte del cuerpo con mayores posibilidades de expresión. En especial los ojos y la boca permiten comunicar una amplia gama de mensajes. Por ejemplo la dirección de nuestra mirada (si miramos a los ojos de los otros) se puede interpretar de muchas formas; cariño, desconfianza, odio, seguridad, etc

e) Gestos y otros movimientos corporales:

Generalmente a través del uso de las manos, los brazos, la cabeza, etc. El entrenador debe saber cuál es el significado exacto de cada uno de los distintos gestos y si estos se adaptan o no a lo que se está intentando comunicar.

2ª. Paralenguaje: Se refiere a como se transmite el mensaje y no a lo que se transmite. Los componentes del paralenguaje son los siguientes:

a) Articulación: Es la forma en la que se enuncian las palabras.

b) Velocidad: El número de palabras que se enuncian por unidad de tiempo. Está demostrado que cuando una persona está más nerviosa habla más rápido y puede poner nervioso también al oyente. Una velocidad menor da la impresión de ser más sincera y creíble. A la hora de impartir las clases es conveniente no hablar muy rápido para crear esa sensación de credibilidad en nuestros alumnos.

c) Volumen: Una voz con volumen alto se asocia a la confianza y entusiasmo del hablante pero también a la agresividad y al engreimiento de quien la utiliza. Por el contrario, el volumen bajo se interpreta como cariño, comprensión, diálogo pero también falta de confianza en el hablante. Es importante que el entrenador sepa combinar ambos volúmenes de voz para lograr una mayor comunicación con sus alumnos.

d) Ritmo: Es el énfasis que se pone en distintas palabras y la cadencia de la enunciación. Se trata de una característica que se aprende muy pronto y es difícil de cambiar. Es básico que el entrenador sepa poner el énfasis en los detalles que juzgue más importantes para así lograr una mayor atención del alumno.

e) Resonancia: Es la prolongación de la voz producida por la reflexión del sonido sobre otros cuerpos. Una voz puede tener mucha o poca resonancia. Una gran resonancia se asocia con firmeza, seguridad y confianza del hablante, mientras que la poca resonancia de la voz puede indicar inseguridad, indecisión y debilidad.

f) Tono: La voz puede tener un tono alto (agudo) o bajo (grave). El tono sube cuando el emisor expresa sentimientos de alegría, ánimo, cólera u odio, mientras que baja si se está calmado, deprimido o cansado.

3º. Proxémica: Es el estudio del uso y percepciones del espacio social y personal para la comunicación. Se preocupa de analizar como los individuos utilizan las distancias con los otros y sus tendencias a delimitar su territorio personal. También se pueden incluir los factores que constituyen el entorno particular de un sujeto: disposición de los muebles, música ambiental, condiciones de luz, etc.

Hay cuatro zonas que se suelen utilizar cuando nos relacionamos y se pueden aplicar al terreno de la enseñanza deportiva:

a) Zona íntima: Para comunicarse una pareja o amigos muy íntimos.

b) Zona personal: Para hablar con amigos y conocidos de manera informal y relajada.

c) Zona social: Para comunicarse en reuniones sociales, negocios, etc.

d) Zona pública: Cuando se está dando clase, distancia que separa al monitor de los alumnos.

La manera en que el individuo marca esas zonas y la forma en que permite o no a los otros entrar en ellas tiene gran influencia en las posibles interpretaciones que los demás hagan de los mensajes que podemos transmitir.

En ocasiones pueden producirse problemas de comunicación si ambas personas no marcan las distancias de la misma forma. Por ejemplo: Si un entrenador está "demasiado cerca" de un alumno a la hora de impartir la clase y este alumno se siente incómodo por eso.

Es conveniente que el entrenador sepa reconocer y utilizar todas estas características de la comunicación no verbal para lograr una comunicación más efectiva con sus alumnos.

5.3. Relaciones entre ambos tipos

La mayoría de los autores piensan que la interacción entre el lenguaje verbal y el no verbal es básica y que lo importante es que ambos mensajes sean congruentes. De esta forma se evitan los dobles sentidos y los errores o fallos en la comunicación.

El comportamiento verbal puede de hecho repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o regular el comportamiento verbal. De ahí la importancia de su interacción.

Es decir que, si el entrenador dice a un alumno: "¡Muy bien! Cada día lo haces mejor" pero al mismo tiempo pone una cara de circunstancias, el alumno comprenderá rápidamente que su expresión facial está contradiciendo lo que ha comunicado verbalmente y pueden empezar los problemas.

El lenguaje no verbal expresa de una forma más correcta las emociones y sentimientos de una persona debido a que es más difícil mantenerlo bajo el control de nuestra conciencia, de ahí que los sujetos crean más estos mensajes que los transmitidos por el lenguaje verbal.

Debido a esto, los mensajes no verbales son también más mal interpretados que los verbales y pueden causar errores y problemas en la comunicación si no se utilizan convenientemente.

6. Como mejorar la comunicación

6.1. En general

- **Conocer el estilo de comunicación propio:**

El entrenador debe saber cuál es su estilo de comunicación (serio, gracioso, escueto, esquemático y puntual, recreado, narrativo y descriptivo, etc). Por regla general cada estilo de comunicación se relaciona con la personalidad del entrenador y es muy difícil cambiarlo por otro que se crea más eficaz. Sin embargo el entrenador debe ser flexible para adaptarlo a las distintas situaciones a las que tiene que hacer frente. Cada entrenador debe intentar sacar el máximo partido a su propio estilo de comunicación y perfeccionarlo al máximo en la medida de lo posible.

- **Conocer las características de los alumnos:** Antes de empezar las clases el entrenador debe hacer una recogida de datos sobre sus alumnos para saber con quien está tratando y, a partir de ese momento, saber cómo les va a comunicar todo lo que debe decirles.

- **Mostrar credibilidad:** Es la faceta más importante de la comunicación y se puede conseguir si el entrenador intenta tener los máximos conocimientos posibles sobre el tenis o al menos ser honesto sobre los conocimientos que posee.

- **Ser positivo:** Utilizar un enfoque de cooperación con los jugadores, con deseo de comprenderlos, de aceptarlos y de lograr un respeto mutuo.

- **Transmitir mensajes comprensibles y con mucha información:** Hay que ser claros (poniendo ejemplos o definiendo los términos en concreto) y comprobar que los otros han comprendido (preguntándoles o pidiéndoles que lo expliquen ellos).

- **Comunicarse de forma consistente:** Hacer aquello que dice, por ejemplo: no puede ir predicando que es muy bueno hacer el calentamiento antes de empezar a jugar o entrenar y que él no caliente nunca. Cumplir aquello que promete, hay entrenadores que siempre prometen refrescos o premios pero nunca los dan a los alumnos. Si no se es consistente los alumnos pierden la fe en su entrenador y este deja de tener credibilidad para ellos.

- **Facilitar la expresión de los otros:** El entrenador debe solicitar a los alumnos que pregunten o que expresen sus opiniones sobre lo que se está llevando a cabo. Para ello es muy importante que mantenga las líneas de comunicación abiertas y no dar respuestas que cierren la comunicación. Por ejemplo si un alumno hace una pregunta que es una tontería y el entrenador responde: "¡Menuda "chorrada" acabas de preguntar!" lo más probable es que ese alumno ya no vuelva a preguntar nunca más.

- **Evitar las situaciones de conflicto en la medida de lo posible:** Hay que intentar que las situaciones no lleguen a un enfrentamiento personal de una postura frente a la otra, "de lo que yo digo frente a lo que dice el alumno", sino que es mejor plantearlo como problema y solución de forma general.

6.2. Aprender a hablar

- **Saber lo que se va a decir:** Es muy importante que el entrenador no pare la actividad del grupo o del alumno hasta que sepa lo que les va a comunicar. De lo contrario puede dar una imagen de improvisación y de que está inventando cuál va a ser el próximo ejercicio.

- **Disposición en el espacio:** El entrenador debe colocarse y colocar a sus alumnos en una posición desde la que pueda comunicarse

efectivamente con ellos, de forma que todos puedan escucharle sin problemas.

- **Preguntar de forma efectiva:** El entrenador debe intentar que sus preguntas sean lo más efectivas y concretas posible, por ejemplo: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc.

- **Dar "feedback":** Es la información que el entrenador y el alumno se proporcionan tras la explicación o realización de un determinado golpe, jugada o ejercicio.

El "feedback" sirve al alumno para obtener información sobre su rendimiento, para controlar y regular el equilibrio del golpe y para conocer cuál es la opinión que el entrenador tiene sobre lo que el alumno ha realizado. Para el entrenador, el "feedback" da información sobre las opiniones que los alumnos tienen sobre los distintos aspectos de la clase (explicación, demostración, práctica, corrección, ritmo, diversión, etc).

Hay tres tipos:

a) **Descripción objetiva:** "Llevabas el brazo muy hacia atrás en las voleas". No evalúa sino que clarifica una situación.

b) **Descripción directa:** "Cuando te enfadas pierdes el control en tu juego". Se expresa la conducta que tuvo el individuo indicando la causa.

c) **Evaluación directa:** "Creo que eres idiota". Se evalúa la conducta de otro sujeto sin indicar el proceso.

A la hora de dar "feedback" el entrenador ha de saber cuál es su objetivo; motivar y reforzar al alumno, mejorar su rendimiento, mejorar nuestra relación con él, etc.

Hay que enfatizar las correcciones a nivel subconsciente. El entrenador debe intentar que sus comentarios sobre las correcciones no se pierdan sino que sean asimilados por los alumnos en la medida de lo posible.

6.3. Aprender a escuchar

- **Reconocer la importancia de la comunicación** y el derecho que tienen los alumnos a expresar sus ideas sobre el entrenador y sobre todo aquello que les afecta tanto dentro como fuera de la clase.

- **Estar atento cuando se escucha:** Tanto por respeto al otro como para recordar mejor aquello que nos están tratando de comunicar.

- **Evitar interrumpir al otro:** Dejar que el emisor termine de comunicar de forma completa su mensaje. No hay que anticipar lo que va a decir el otro y hay que tener paciencia para que termine.

- **Pedir aclaraciones:** Para comprender mejor el mensaje y evitar confusiones.

- **Pedir "feedback" del alumno:** Esto es arriesgado para los alumnos ya que pueden aparecer críticas. El entrenador debe solicitar toda la información posible y agradecer a aquellos alumnos que se la proporcionan. Es importante que el entrenador reaccione de forma honesta, escuche y no trate de explicarse o de justificarse en ese momento.

- **Intentar comprender lo que dice el otro:** Situarse en el punto de vista del otro para saber si lo que este expone es lógico y tiene razón de ser.

- **Ser abierto, no pensar en otras cosas:** No juzgar al otro por su apariencia o por cualquier otra razón mientras se le escucha sino por el contenido de lo que está comunicando. Concentrarse en el significado del mensaje, en las ideas principales no en los detalles, y evitar el responder de forma emocional, intentar contestar el mensaje de manera constructiva.

- **Estar mentalmente preparado para escuchar:** Es importante que el entrenador esté "mentalmente despierto" para escuchar y comprender una conversación determinada, especialmente si es muy importante para él.

- **Escuchar activamente:** Se refiere al hecho de parafrasear lo que el otro está diciendo. Por ejemplo; "Ya entiendo" o "Lo que me estás queriendo decir es..", "Déjame ver si lo he entendido", etc. De esta forma se interviene en la conversación, se reducen los malos entendidos y se recuerdan mejor los detalles.

- **Escuchar observando:** Mirar al otro mientras habla para comprobar si su comunicación no verbal es congruente con la verbal y así comprobar la credibilidad del mensaje y del individuo.

6.4. Mejorar la comunicación no verbal.

El entrenador debe darse cuenta que es un modelo para los alumnos de ahí que todo aquello que diga, haga y cómo lo diga o haga va a influir no sólo en la formación deportiva de los individuos sino también en algo que es más importante; su formación humana.

El entrenador ha de cuidar de forma muy escrupulosa su manera de comunicarse no verbalmente; gestos, posturas corporales, vestimenta y apariencia general, uso del lenguaje, etc. para que los alumnos, niños o adultos, vean en él un ejemplo de los aspectos positivos que pueden obtenerse de la práctica deportiva.

7. Comunicación en diferentes situaciones

7.1. Con el jugador individualmente

- Comprender las necesidades y expectativas individuales del jugador.
- Hablar con el jugador en un territorio neutral que no sea amenazante para ninguno de los dos.
- Intenta romper las barreras que crea a menudo la "autoridad".
- Baja la voz.
- Establece contacto visual, especialmente si le das al jugador malas noticias.
- Adapta tus comentarios a la edad, personalidad, experiencia, inteligencia, nivel de juego y carácter o estado de ánimo de cada jugador.
- Incluye comentarios o referencias personales: nombre del jugador, otras características, etc.

7.2. Antes del partido

- Adapta tus comentarios a las características de cada partido.
- Haz sugerencias breves (no más de tres) de forma positiva: es mejor decir "Concéntrate en..." en lugar de decir: "No hagas...".
- Anima a tu jugador a que luche, se divierta y disfrute del partido.
- Presenta una actitud de apoyo, positiva, calmada y anima siempre.
- Dile al jugador que esperas de él lo mejor en ese partido y que creen que va a hacerlo muy bien.

7.3. Durante el partido

- Entérate de si se permite dar consejos al jugador.
- Acuerda con el jugador antes del partido como quiere que le digas las cosas durante el mismo.

- Cuando el jugador vaya ganando: anímalo y dile que disfrute del partido.
- Cuando el jugador tenga problemas: haz que le jugador piense.
- No seas crítico: haz las sugerencias de forma positiva y no amenazadora.
- Adapta tu comunicación verbal a tus expresiones faciales y a tus movimientos corporales.

7.4. Tras el partido

- Depende el jugador y del resultado del partido.
- Espera a que el jugador se duche y, a lo mejor, espera hasta el día siguiente.
- Un toque en la espalda o pasar el brazo sobre los hombros pueden ser gestos adecuados para expresar que todo está bien, no importa si se ha ganado o se ha perdido.
- Nunca ignores al jugador, independientemente del resultado.

7.5. Con el equipo

- Asegúrate de que todos los miembros del equipo pueden verte y oírte bien.
- Dales alguna información sobre ti, para que te puedan comprender mejor.
- Crea una atmósfera abierta que facilite la libertad de expresión de los jugadores.
- Habla de objetivos comunes y establece los procedimientos de trabajo de todo el equipo.
- Intenta comprender las necesidades comunes de todos los miembros del equipo.
- Abre el turno de preguntas después de haber hablado.
- Ten en cuenta el tamaño del equipo. Cuanto mayor sea el grupo, menor relación tendrás con los jugadores.
- Entérate de la historia del equipo, si los jugadores se conocían anteriormente o no.
- Entérate de la situación actual del equipo: si se trata de un equipo normalmente perdedor, etc.

7.6. Para unir al equipo

- Aprende a decir no. Explica el porqué educadamente.
- Anima a los jugadores.
- Usa la técnica del Sandwich mezclando la crítica con los ánimos.
- Enfrentate a los problemas antes de que se hagan demasiado grandes.

7.7. Tras una victoria

- Evita el entusiasmo excesivo: hay que ser realista.
- Anima al jugador por el buen rendimiento.
- Anima al jugador a que siga entrenando a tope y esforzándose al 100% en los partidos.

7.8. Tras una derrota

- Los jugadores se muestran más reacios a comunicarse: a nadie le gusta que le critiquen..
- Pero los jugadores necesitan más al entrenador tras una derrota que tras una victoria.
- Lo que los jugadores necesitan tras una derrota es APOYO.
- Hay que esperar a ofrecer ese apoyo cuando el jugador se haya tranquilizado
- Escucha los pensamientos y las opiniones de tus jugadores
- En ocasiones es difícil para el entrenador decir algo en esas situaciones.
- Controla tus propios sentimientos tras la derrota de tus jugadores.
- Acepta el hecho de que tu jugador quiera estar solo durante un rato.
- Puedes estar furioso pero no seas destructivo ni sarcástico.
- No utilices la crítica negativa ni señales a los jugadores con el dedo.
- Preocúpate más del rendimiento que de los resultados.
- Piensa en cada partido no de forma individual sino como una etapa más en la carrera del jugador
- Tras una derrota importante, háblale al jugador sobre sus méritos en otros campos distintos al tenis.
- Hay que obtener una o dos conclusiones positivas tras cada derrota.
- Evita decir al jugador: "Yo ya te lo dije pero....."

7.9. Con el entrenador contrario

- Reúnete con él antes del partido.
- Durante el partido no discutas ni entres en batallas personales.
- Trátalo como un colega: son los jugadores, y no los entrenadores los que están compitiendo.

7.10. Con aficionados

- Manténlos informados (revistas, noticias, periódicos, etc.) sobre las actividades de la entidad.

- En los partidos disputados en casa, haz que te ayuden a contar el tanteo o a anotar estadísticas simples de los partidos.
- No les respondas si critican la forma que tienes de entrenar.
- Mantén la calma y demuéstales mediante tus acciones que eres un entrenador profesional y competente.

7.11. Con los árbitros

- Se un ejemplo para tus jugadores cuando te comuniquen con los árbitros.
- Respétalos, dales tu opinión educadamente pero acepta sus decisiones.
- Familiarízate con las reglas del tenis, los reglamentos de los torneos y el código de conducta.

7.12. Con los padres

- Usa un enfoque abierto y cooperativo: ellos son parte del equipo.
- Fija una reunión con ellos antes de empezar los entrenamientos para establecer las líneas de actuación fundamentales.
- Habla con ellos tras los entrenamientos cuando ellos quieran reunirse contigo.
- Contacta con ellos directamente y no a través de los jugadores.

7.13. Si eres padre y entrenador a la vez

- Separa tus obligaciones como entrenador y padre.
- Trata a tu hijo de la misma forma que al resto de los jugadores del equipo.
- En casa: actúa como padre, no hables de tenis a menos que tu hijo te lo pida.
- No esperes más de tu hijo por el mero hecho de ser su entrenador.

7.14. Con los medios de comunicación

- Facilita el trabajo de los periodistas estableciendo los procedimientos para comunicarse con ellos.
- Proporciona la información y los resultados de forma rápida e inteligible (teléfono, fax).
- Se sincero, consistente y abierto.
- Prepara a tus jugadores para las entrevistas de prensa y para responder preguntas difíciles.

7.15. Con jugadores poco disciplinados

- Fija un código disciplinario con antelación y asegúrate de que los jugadores lo conocen.
- Ignora las conductas indisciplinadas (extinción) cuando los jugadores hacen tonterías.

- Castígalos de forma positiva pero de vez en cuando.
- Fija un castigo adecuado al tipo y grado de indisciplina.
- Fija el castigo de forma impersonal..
- Avisa al jugador antes de castigarlo.
- Se consistente cuando castigues.
- No castigues si no estás seguro del tipo de castigo.
- Una vez que el castigo se ha cumplido, acepta al jugador de nuevo en la clase o en el equipo como un miembro igual a los demás.
- Nunca castigues a los jugadores por que cometen fallos.
- Nunca uses la actividad física como una forma de castigo.

7.16. Con dirigentes

- Cuidar la vestimenta y la apariencia.
- Establecer reuniones semanales o mensuales con los gerentes, dirigentes, etc.
- Ser puntual y preparar la agenda de temas que se tratarán en la reunión.
- Da tu opinión como profesional de la enseñanza del tenis.
- Se específico e intenta comprender claramente los mensajes de los dirigentes.

8. Problemas de comunicación

8.1. Actitudes ante las críticas

A lo largo de su trabajo diario, el entrenador debe hacer frente a las críticas a su trabajo. Es importante que el entrenador sepa qué hacer ante tales situaciones con el fin de aprovechar al máximo los aspectos positivos que puedan tener esas críticas.

Ante la crítica hay que preguntarse:

- ¿Cuál es la intención del sujeto que critica?
- ¿Puedo sacar algo de esta crítica?
- ¿Sirve esa crítica para eliminar la tensión o para afirmar el control del individuo que la ha realizado?
- ¿Me puede ayudar a comprenderlo mejor?

- ¿Me puede ayudar a mejorar a mí mismo?
- ¿Puede ayudar a mejorar nuestra relación?
- ¿Hay algo en la crítica que me ayude para acercarme más a mis objetivos personales, interpersonales o de rendimiento?

Analizando las críticas desde este punto de vista el entrenador puede ser capaz de hacerles frente de una forma mucho más efectiva y provechosa.

8.2. Actuación en las discusiones

En caso de que haya discusiones hay que:

- Pensar mientras se discute y no dejar que las emociones hablen por los pensamientos.
- Comprender: Intentar comprender lo que el otro está diciendo para facilitar la discusión.
- Preocuparse del otro: Intentar que el otro comprenda que él es importante para ti y que valoras la relación que existe entre ambos.
- Tantear el terreno: No "entrar a saco" atacando al otro ya que eso puede perjudicar el resultado de la discusión.
- Proceder de forma gradual: Discutir sólo un aspecto para que quede mucho más claro.
- Comprender la posición del otro.
- Comprender los sentimientos del otro.
- Parafrasear sus opiniones y sentimientos.
- Describir las propias opiniones y sentimientos.

9. Cuestionario de comunicación para el profesor de tenis

A continuación se incluye un cuestionario de comunicación para el profesor del tenis. Utilízalo para evaluarte a ti mismo, evaluar a tus colegas o hacer que alguien te evalúe. En este cuestionario se incluyen todos los aspectos que están relacionados con la comunicación en el tenis. Observa que cada aspecto tiene diferentes afirmaciones. Rodea con un círculo el número que honestamente piensas que corresponde a cada afirmación. Los valores son los siguientes: 5 (Siempre), 4 (A menudo), 3 (Ocasionalmente), 2 (Raras veces), 1 (Nunca).

Aspecto	Item	+ Valor -
Contenido	Los mensajes tienen credibilidad y sentido	5 4 3 2 1
	El entrenador tiene un enfoque positivo y de apoyo	5 4 3 2 1
	El entrenador enseña a los jugadores en lugar de juzgarles	5 4 3 2 1
	Los mensajes son consistentes	5 4 3 2 1
Habla	El entrenador sabe los nombres de los jugadores	5 4 3 2 1
	El entrenador dice una cosa cada vez	5 4 3 2 1
	Los mensajes son directos y simples	5 4 3 2 1
	El entrenador utiliza un lenguaje comprensible	5 4 3 2 1
	El entrenador se asegura que le comprenden: preguntando	5 4 3 2 1
	El entrenador repite el mensaje si no esta bien claro	5 4 3 2 1
	Feedback	El entrenador es honesto y positivo
	El entrenador utiliza el feedback tipo "sandwich"	5 4 3 2 1
	El entrenador mantiene la calma cuando el jugador falla	5 4 3 2 1
	El entrenador hace preguntas efectivas: qué, cómo, dónde	5 4 3 2 1
	El entrenador pregunta las opiniones de los jugadores	5 4 3 2 1
	El entrenador anima de forma sincera	5 4 3 2 1
	El entrenador usa feedback informativo y específico	5 4 3 2 1
	El entrenador valora el rendimiento, el esfuerzo y metas realistas	5 4 3 2 1
La voz	El entrenador tiene una voz con volumen, ritmo, y entonación correctos	5 4 3 2 1
	El entrenador varía el tempo, la articulación, y la resonancia de su voz cuando se requiere	5 4 3 2 1
Escucha	El entrenador escucha atentamente a los jugadores	5 4 3 2 1
	El entrenador intenta entender el punto de vista del jugador	5 4 3 2 1
	El entrenador escucha activamente moviendo cara y cuerpo	5 4 3 2 1
	El entrenador repite o pregunta para aclarar lo que escucha	5 4 3 2 1
	El entrenador no interrumpe a los jugadores	5 4 3 2 1
Pide feedback	El entrenador solicita información a los jugadores	5 4 3 2 1
	El entrenador escucha y no se justifica	5 4 3 2 1
	El entrenador reacciona honestamente y aprecia los comentarios de los jugadores	5 4 3 2 1
Cara	El entrenador mira a los ojos del jugador cuando habla	5 4 3 2 1
	El entrenador sonríe y tiene una expresión facial agradable	5 4 3 2 1
	Las expresiones faciales se corresponden a las verbales	5 4 3 2 1
Gestos	El entrenador "habla" adecuadamente con las manos, cuerpo, etc.	5 4 3 2 1
	Los gestos se corresponden con las palabras	5 4 3 2 1
Postura corporal	El entrenador tiene una postura corporal que infunde confianza y espíritu abierto	5 4 3 2 1
	El entrenador adopta una buena posición al pelotea o tirar pelotas	5 4 3 2 1
	El entrenador tiene buena imagen cuando demuestra	5 4 3 2 1
Contacto corporal	El entrenador utiliza adecuadamente el contacto corporal para comunicarse	5 4 3 2 1
Ropa	El entrenador usa ropa limpia y en buenas condiciones	5 4 3 2 1
Hábitos	El entrenador tiene una apariencia general buena (higiene)	5 4 3 2 1
Material	El entrenador usa material adecuado y en buen estado	5 4 3 2 1
Uso espacial	El entrenador se coloca correctamente al hablar a los jugadores	5 4 3 2 1
	El entrenador utiliza bien el espacio para comunicarse	5 4 3 2 1

Evaluación global:

ASPECTO	PUNTOS
Contenido	
Hablar	
Dar feedback	
Paralingüística	
Escuchar	
Recibir feedback	
Cara	
Gestos	
Postura corporal	
Contacto corporal	
Ropa	
Hábitos	
Material	
Disposición espacial	
TOTAL	

Excelente: ____. Bueno: ____. Necesita mejorar: ____.

Bibliografía

Crespo, M. (1995). El entrenador. En I. Balaguer (Dir.). *Psicología deportiva: principios y aplicaciones*. Ed. Albatros, Valencia.