

El profesional de la enseñanza del tenis en tiempos de *Polivalencia y gestión de cambio*

Miguel Crespo

Director Investigación y Desarrollo Federación Internacional de Tenis

Profesor Universidad Miguel Hernández (Elche)

RESUMEN

El contexto de crisis general en el que está inmerso el mundo es conocido por todos. Esta situación afecta a todas las profesiones y, también, al profesional de la enseñanza del tenis quien debe seguir vendiendo el tenis como un producto de consumo. Los entrenadores de tenis se enfrentan a un entorno diariamente más complejo y exigente. No sólo hay más oferta de actividades que compiten con el tenis, sino que los potenciales clientes se vuelven más rigurosos a la hora de escoger su deporte. En este contexto laboral, se demanda un entrenador polivalente y que sea realmente un gestor del cambio. En este artículo se exponen las características de este tipo de entrenador y su aplicación práctica en el trabajo diario de forma que consiga el objetivo de mantener el valor de uso y disfrute del tenis.

Palabras clave: crisis, estrategias, polivalencia, liderazgo, competencias

INTRODUCCIÓN

La crisis ha llegado y está entre nosotros. Algunos expertos habían realizado predicciones sobre el momento en que se haría realmente notar pero pocos pudieron predecir la violencia de su crudeza y la rapidez de su capacidad destructiva ⁽¹⁾.



La enseñanza y la práctica del tenis se pueden ubicar en el segmento de productos que no son de primera necesidad. Es obvio que éstos son los productos que primero dejan de demandarse en una situación de crisis. Algunos socios se han dado de baja de los clubes, hay alumnos que no han renovado sus matrículas en las escuelas de tenis, ciertas clases particulares se ven reducidas en número y, la venta de algún material deportivo podría estar descendiendo de forma preocupante...aunque tal vez esto sean sólo percepciones y no concuerden con algunos datos de la Asociación de la Industria del Tenis ⁽²⁾.

Durante los últimos años, el tenis como producto de mercado ha ganado en complejidad y sofisticación. En algunos casos, la complejidad deriva de la incorporación de una amplia oferta de servicios deportivos y de otro tipo con las obvias ventajas reales para el cliente ⁽³⁾. A los clubes se han unido las instalaciones públicas municipales y privadas, las empresas de servicios, los centros educativos (colegios, institutos y universidades), etc.

La sofisticación surge cuando se han incorporado las nuevas tecnologías a la fabricación de materiales en ropa, raquetas y pelotas. La oferta es mucho mayor en la actualidad y las especificaciones técnicas son más detalladas.

Este fenómeno exige del profesional de la enseñanza del tenis la actitud y la aptitud necesarias para mantenerse actualizado, formado e informado sobre aspectos muy variados de los productos y servicios que puede ofrecer el mundo del tenis ⁽⁴⁾.

El tenis se ha hecho un deporte realmente popular, especialmente en España. Los triunfos de jugadores y equipos han contribuido a ello en gran manera. Esto hace que el conocimiento del cliente respecto a las opciones del mercado del tenis sea mucho mayor pues atesora una información muy superior a la que antaño poseía. El profesional de la enseñanza del tenis debe estar al nivel del cliente tanto en conocimientos como en habilidad para proporcionarle lo que necesite. Algunas de las ideas que pueden contribuir a que esto se lleve a cabo aparecen enumeradas en el siguiente apartado.

EL ENTRENADOR POLIVALENTE

La búsqueda de un empleo en tenis o el mantenimiento del mismo exigen que el entrenador lleve a cabo lo que se conoce como un análisis de sus puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas (“SWOT” por sus siglas en inglés) ⁽⁵⁾.

Este proceso tiene que ser proactivo para marcar la diferencia con el resto de interesados. En el contexto en que nos encontramos es fundamental saber las competencias más solicitadas para las distintas ocupaciones que puede desempeñar un entrenador de tenis ⁽⁶⁾.

De entre todas ellas hemos querido destacar la importancia de la polivalencia. ¿Qué entendemos por entrenador polivalente? Es aquel entrenador que demuestra que posee competencias que se pueden aplicar a distintas situaciones. Los valores personales, laborales y profesionales de que dispone pueden adaptarse a varios roles según lo exija la descripción del trabajo. En todo momento hay que demostrar que se es competente para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Esta polivalencia o competencia múltiple implica que el entrenador conjuga experiencia, formación, conocimientos y habilidades para desempeñar una multiplicidad de obligaciones en los distintos niveles de actividades y tareas.

¿Cuáles son las competencias específicas que definen a un entrenador polivalente? En el apartado siguiente vamos a destacar algunas que, en nuestra opinión, merecen una especial atención por parte de los entrenadores que deseen estar preparados para el entorno laboral actual.

Motivación: La motivación es el primer paso que ayuda a crear las competencias y las circunstancias para presentarse como un valor seguro ⁽⁷⁾. La capacidad de demostrar que se quiere hacer un trabajo determinado es crucial a la hora de posicionarse para un empleo y de llevarlo a cabo de manera eficiente.

Confianza: Esta motivación es la que fomentará la sensación de confianza en el entrenador. La confianza siempre tiene que surgir de la persona mediante la mejora de las cualidades propias, antes de ponerlas al servicio de los demás y transmitirles esa confianza. De esa manera, la confianza se contagia a jugadores, padres, directivos, colegas...y es generadora de éxito.

Visión: ¿A dónde quieres llegar como entrenador? ¿Qué es lo que pretendes al ser profesional de la enseñanza del tenis? ¿Cómo te imaginas dentro de 20 años de carrera profesional? ⁽⁸⁾ Todas estas preguntas son las que sirven para elaborar una visión a corto, medio y largo plazo de la propia carrera profesional y de la evolución de la organización para la que el entrenador esté trabajando.

Honestidad: La honestidad, el creer verdaderamente en lo que se hace y en lo que se dice, generará a su vez confianza y vínculos de relación entre las personas. Además, si se abren y mantienen canales de comunicación claros y se es consciente del impacto de los mensajes en el entorno, el mensaje honesto calará en los demás ⁽⁹⁾.

Compromiso: El entrenador ha de preguntarse a sí mismo por el grado de sintonía y dedicación que tiene con el tenis y con la empresa en la que está trabajando, bien sea un trabajador independiente o contratado. Es crucial que el entrenador siga los valores y la cultura de la organización o sea él mismo quien cree unos principios de funcionamiento para su propio negocio.

Flexibilidad: Igualmente, es fundamental que el entrenador sepa adaptarse a las exigencias de los contextos cambiantes. La ductilidad no sólo tiene que ser profesional, sino también tiene que estar relacionada con aspectos emocionales e intelectuales.

Liderazgo: Es importante que el entrenador comprenda que tiene que ser y actuar como un líder. Cualquier persona puede ser un líder, tiene que ser capaz de multiplicar el compromiso y la conexión con la cultura del equipo de trabajo y de entrenamiento. El liderazgo es una cualidad que tiene que ser necesaria para cualquier profesional y no únicamente para aquellos que son responsables de otros ⁽¹⁰⁾.

Trabajo en equipo: ¿Sabe el entrenador trabajar en equipo? ¿Respetar las reglas por las que se rige el grupo? ¿Conoce cuál es su rol en el funcionamiento del equipo? ¿Está dispuesto a ayudar a los demás? ¿Acepta tener un papel secundario o poco protagonista? Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo van indisolublemente unidos y son cruciales para el rendimiento eficiente en la empresa, club o academia.

Innovación: El entrenador tiene que ser innovador por naturaleza. La capacidad de generar nuevas ideas que superen a los métodos, programas y eventos tradicionales será una cualidad muy valorada en todo entrenador ⁽¹¹⁾. La innovación no es simplemente un intento de presentar algo nuevo por sí mismo, sino que tiene que surgir de una reflexión profunda y de una experiencia amplia que permita mejorar lo ya existente.

Gestión del estrés: En el entorno actual, el entrenador polivalente tendrá que ser capaz de tomar decisiones adecuadas en situaciones de gran presión. Para ello es crucial que el entrenador sea capaz de analizar la situación desde la distancia, relativizar el problema y elegir las mejores soluciones según las características del contexto. Esta habilidad es la que puede ayudar al entrenador a evitar el “queme” (burn-out) y el abandono de la profesión ⁽¹²⁾.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Se trata de una cualidad fundamental en el entorno actual de cambio constante. El entrenador debe adoptar una actitud psicológica de aceptación del cambio y de las consecuencias que éste puede tener en su ambiente de trabajo. Para ello tiene que ser capaz de saber moverse en situaciones de crisis y de reaccionar con anticipación ante los problemas propios de la profesión. A continuación se comentan algunos aspectos que pueden ayudarle en este proceso.

Valoración: Una de las facetas cruciales sobre la que ha de edificarse la gestión del cambio es la de la propia valoración que el profesional de la enseñanza del tenis hace de su trabajo y de su producto, el tenis. ¿Cómo valoro mi trabajo? ¿Qué valor le doy al

tenis como producto? ¿Qué valores añadidos soy capaz de hacer aflorar por mi dedicación al tenis? Si el profesional de la enseñanza del tenis no valora su propia profesión ¿Quién va a hacerlo por él?

Comunicación: Durante los últimos años han surgido nuevos canales de comunicación (p.j. Internet) que han superado a los tradicionales, ya saturados ⁽¹³⁾. Debe existir una coordinación total entre los servicios que ofrece el profesional o la organización, la comunicación que se utiliza para publicitarlos y las estrategias de marketing implementadas si se desean cumplir los objetivos propuestos.

Interacción: El profesional de la enseñanza del tenis debe ser capaz no sólo de escuchar a su cliente sino a desplegar una escucha activa estimulando a que la otra persona hable. De esta forma se aplica el principio de la empatía en la comunicación: comunicarse para saber las necesidades del otro. Debe esperar del cliente una importante cantidad de información sobre lo que necesita del tenis, sus preferencias, intenciones y objetivos. En muchos casos, esta información va más allá de lo que el profesional de la enseñanza del tenis ya sabe.

Información: Es fundamental que el profesional de la enseñanza del tenis sepa lo que ocurre a su alrededor y las implicaciones que esta información puedan tener en su trabajo. Esta capacidad de mantenerse informado en aquello que es relevante y poder discriminar lo realmente crucial de lo que no lo es ayudará al profesional de la enseñanza del tenis a manejarse en este nuevo entorno para informar, a su vez, adecuadamente a sus clientes ^(4,7).

Cooperación: El buen profesional de la enseñanza del tenis es capaz de alcanzar sus objetivos con los del cliente y los de la empresa para la que trabaja (club, federación, organización, etc.) ⁽¹⁴⁾. En este contexto, hay que velar por los intereses propios, pero es fundamental comprender que, actualmente, estos intereses van irremediablemente unidos a los del cliente ya que, sin cliente, sin alumno, no hay clase.

Adaptación: Los tiempos están cambiando y algunas de las competencias como profesional de la enseñanza del tenis que eran necesarias en el pasado reciente

podrían no ser suficientes para trabajar en los tiempos que vivimos en los que se hacen necesarios unos nuevos perfiles de profesional de la enseñanza del tenis ^(1,6). El entorno está en constante evolución y para mantenerse actualizado hay que tener una mentalidad adaptativa que se manifiesta fundamentalmente a través de una actitud abierta al cambio y al aprendizaje constante.

Especialización: El profesional debe especializarse o, en su defecto, conocer las peculiaridades de cada segmento de clientes y cómo rentabilizar el trabajo en cada uno de ellos. Los fundamentos pueden ser los mismos pero los aspectos específicos al tratar, por ejemplo, con adultos iniciantes o adolescentes de competición pueden ser completamente distintos. Incluso, en segmentos aparentemente similares, como el tenis para adultos iniciantes, pueden observarse diferencias si se trata de entrenar a mujeres o a hombres.

Formación: Para moverse en estos tiempos de crisis es necesario volver a fijar la atención en la formación. Una formación práctica, basada en las competencias profesionales diseñadas para este nuevo entorno, tal vez el más complejo que hayamos vivido nunca. Un aspecto que se está revelando fundamental en la formación por competencias es el hecho de que, aun siendo importantes, los conocimientos (“know what”), tan valorados en el pasado se sitúan al mismo nivel que las capacidades (“know-how”). La idea se centra en la relevancia de lo que uno “sabe hacer” más que en lo que uno “sabe” ^(4, 6, 7, 10).

Negociación: El profesional de la enseñanza del tenis debe estar a la altura de su cliente también en su capacidad negociadora ⁽¹⁾. El nuevo entorno exige un profesional capaz de exponer y negociar las condiciones del producto con sus clientes de forma que se proporcione aquello que realmente necesitan las personas interesadas en el tenis.

Creación: Una gran ventaja de todo trabajo relacionado con el tenis es que requiere de elevadas dosis de creatividad para conseguir el disfrute del cliente. Los alumnos suelen demandar nuevos ejercicios, los socios, nuevos torneos; los padres, nuevos formatos de clases o de escuela, nuevas actividades tanto dentro como fuera de la pista ⁽⁸⁾.

Todas estas exigencias hacen de la creatividad una de las competencias fundamentales del profesional de la enseñanza del tenis.

Acción: El profesional de la enseñanza del tenis tiene que ser un individuo “proactivo” y no “reactivo”. Es fundamental estar motivado para actuar para ser mejor profesional, enseñar mejor, gestionar más eficientemente ⁽⁹⁾. Esta motivación ha de ser básicamente intrínseca. Debe provenir de las más firmes convicciones centradas en el servicio al cliente y en el convencimiento de que el tenis es algo que merece la pena. La iniciativa debe surgir del profesional de la enseñanza del tenis y ha de hacerse patente en todos los ámbitos en los que actúe.

Pasión: ¿Se puede hacer algo sin ella? Un profesional de la enseñanza del tenis tiene que ser un apasionado del tenis. Ha de ser un enamorado de su enseñanza, de su aprendizaje, de su historia y de su tecnología. Lo importante no es si hemos enseñado o no a un alumno a jugar al tenis mejor o peor, sino si hemos sido capaces de hacer lo más difícil; si hemos podido transmitirle la pasión por este gran deporte, pasión que le hará jugar durante toda su vida, disfrutar de él y, con el tiempo, inculcarla a otros, y así sucesivamente.

CONCLUSIÓN

El entorno actual supone, a la vez, un tiempo de amenazas y de oportunidades para el profesional de la enseñanza del tenis. Entre las primeras, se puede llegar a perder el lugar en el campo laboral, entre las segundas, llegar a convertirse en un factor de éxito personal y profesional ⁽¹⁾.

Parece claro que, en este entorno globalizado se hace patente la necesidad de nuevas formas de presentar nuestro producto, el tenis, al potencial cliente y, obviamente, esto ha de llevarse a cabo por parte de profesionales de la enseñanza del tenis más eficientes, más proactivos y más volcados tanto hacia el producto como hacia el cliente.

La buena noticia es que aquellos determinados a realizar estos esfuerzos anteriormente citados van a verlos recompensados con una enorme satisfacción personal que, esperamos, se vea reflejada igualmente en el ámbito profesional.

Un entrenador que es polivalente y multifacético es capaz de estar preparado para las incertidumbres del entorno actual de trabajo. El contexto presente, cambiante permanentemente, exige entrenadores con competencias fácilmente adaptables a diferentes necesidades y características. ¿Somos nosotros entrenadores polivalentes? ¿Estamos preparándonos para ello?

Bibliografía

1. Abadía, L. (2009). *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual*. Madrid. Espasa Calpe.
2. Tennis Industry Association. (2009). *News*, Abril 2009.
3. García Ferrando, M. (2006), *Posmodernidad y Deporte: Entre la Individualización y la Masificación. Encuesta hábitos deportivos de los españoles 2005*, CSD, Madrid.
4. Crespo, M. (2008). Titulaciones federativas. El proceso de homologación de titulaciones a nivel europeo. *E-coach*, 1, 41-51.
5. [Armstrong](#), M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10th edition). Kogan Page , London.
6. Beccarini, C. & Madella, A. (2005). *Ocupaciones profesionales de la enseñanza del tenis en Europa*. Documento no publicado.
7. Crespo, M. (1996). Formación profesional del entrenador de tenis. Conferencia en el *Taller Centroamericano para profesores de tenis*. Guatemala, Agosto.
8. Menon, S. (2004). Creación de un plan para el desarrollo del tenis. *ITF CSSR*, 33, 6-8.
9. Young, J. (2009). Lo correcto ante todo. *ITF CSSR*, 47, 6-8.
10. Crespo, M. (1995). *Liderazgo en el tenis*. Tesis Doctoral. Universitat de València.
11. Crespo, M. (2008). Algunas reflexiones sobre la enseñanza del tenis en una sociedad cambiante. *E-coach*, 2, 10-14.
12. Duda, J, Balaguer, I., & Crespo, M. (2003). Burnout among tennis coaches: What is it, what causes it and what can we do about it? *ITF CSSR*, 30, 12-13.
13. Sharp, B. (2004). Handheld computers, *ITF CSSR*, 33, 5-6.
14. ITF (2001). *Manual de liderazgo, gestión y organización*. Londres. ITF Ltd.