

4. Herramientas de comunicación

4.1 La comunicación en el deporte

Introducción

En este módulo vamos a conocer aspectos relevantes sobre cómo nos comunicamos las personas y qué aspectos son aconsejables que los entrenadores tengan en cuenta a la hora de comunicarse con sus deportistas.

La comunicación es el vehículo principal a través del cual los entrenadores pueden influir en sus deportistas y sacar de ellos su máximo potencial. Mediante la comunicación podemos fomentar el aprendizaje, ayudar a motivar, transmitir valores, generar concentración, optimizar la autoconfianza, etc. Sin embargo, por desgracia, también podemos conseguir todo lo contrario, como desmotivar a los deportistas, contribuir a bajar su autoestima, descentrar, etcétera.

Muchas veces los entrenadores no son conscientes de la gran influencia que pueden tener en sus deportistas, ya sea de forma positiva como de forma negativa, y evidentemente no solo en aspectos deportivos, sino que aquello que transmiten y comunican puede trascender la parcela deportiva y calar bien hondo también en la parcela extradepportiva, por ejemplo, en su autoestima. Por ello es importante conocer la potencia de la comunicación, ya que, en ocasiones, y de forma inconsciente, los entrenadores influyen de manera negativa en el estado de ánimo de sus deportistas por no conocer la importancia e impacto de la comunicación.

Los entrenadores también pueden influir con su comunicación en las relaciones que pueden generar con su propio *staff*, con las familias de los deportistas e inclusive en relación a los aficionados y seguidores del club. Sin embargo, en esta unidad nos centraremos sobre todo en el efecto de esta comunicación en los deportistas.

Tomar consciencia sobre cómo es la comunicación del entrenador y en qué puede mejorar, será un punto clave que ayudará a optimizar tanto la relación entre entrenador y deportistas, así como el rendimiento deportivo de los segundos. También vamos a ver que puede haber muchos elementos que dificultan que la comunicación entre dos o más personas sea efectiva. Existen algunos deportes en los que estos elementos serán mucho más evidentes que en otros, pero, aun así, será importante tenerlos en cuenta en todos los casos.

Por tanto, a lo largo de esta unidad vamos a ver los siguientes puntos:

- Comunicación: definición y elementos básicos.
- Barreras de la comunicación.

De modo que se espera que el alumno, al finalizar la unidad, conozca: Qué entendemos por comunicar, qué elementos son básicos en la comunicación y qué barreras podemos encontrar en el contexto deportivo que dificulten la comunicación entrenador-deportistas y a la inversa.

1. Comunicación: definición y elementos básicos

Cuando buscamos la definición de **comunicación** en la Real Academia Española de la Lengua encontramos que una de sus acepciones es “Acción y efecto de comunicar o comunicarse” (RAE, s.f., <https://dle.rae.es/?id=A58xn3c>). Consecuentemente, la siguiente palabra que vamos a buscar para entender mejor dicha definición es la palabra **comunicar**. Esta palabra también tiene varias definiciones posibles, por ejemplo:

1. tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo. (...)
4. tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor. (RAE, s.f., <https://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>).

Código, emisor, receptor son algunos de los elementos básicos de la comunicación. Sin embargo, también lo son el contexto y el canal, aunque no aparezcan en dicha definición. A continuación, se detallará brevemente cada uno de estos elementos básicos.

```
graph TD; Emisor[Emisor  
Quien envía el mensaje] --> Mensaje[Mensaje  
Lo que el emisor le dice al receptor]; Mensaje --> Receptor[Receptor  
Es quien recibe el mensaje del emisor]; Receptor --> Canal[Canal  
Por donde se envía el mensaje]; Canal --> Emisor; Emisor --> Codificacion[Codificación]; Codificacion -->Codigo[Código  
Conjunto de signos con los que forma el mensaje]; Codigo --> Descodificacion[Descodificación]; Descodificacion --> Receptor; Contexto[Contexto  
Lugar donde se lleva a cabo el proceso comunicativo];
```

El diagrama ilustra el proceso de comunicación. En el centro, el **Emisor** (Quien envía el mensaje) envía un **Mensaje** (Lo que el emisor le dice al receptor) al **Receptor** (Es quien recibe el mensaje del emisor). El Receptor envía información de vuelta al Emisor a través del **Canal** (Por donde se envía el mensaje). Además, el Emisor realiza la **Codificación** para crear un **Código** (Conjunto de signos con los que forma el mensaje), el cual es descodificado por el Receptor. Todo este proceso ocurre dentro del **Contexto** (Lugar donde se lleva a cabo el proceso comunicativo).

El acto de comunicar implica que hay un **emisor**, es decir, la persona que transmite un mensaje a alguien y un **receptor**, que es la persona que recibe la información que ha enviado el emisor. Cuando un entrenador explica una jugada concreta a sus jugadores o bien realiza una corrección técnica, el primero ejerce de emisor, mientras que los segundos son, en este caso, los receptores. Sin embargo, si un jugador le pide al entrenador que vuelva a explicar la jugada, o bien mira a su entrenador con cara de sorpresa después de que este le haya hecho una corrección técnica que no ha entendido, el jugador se convierte en emisor y el entrenador en receptor.

Otro aspecto importante que podemos extraer de la definición de comunicar es el concepto **código**. El código es el sistema de señales o signos que se usa para transmitir un mensaje. El código tiene que ser común al emisor y al receptor para que esta comunicación sea eficaz. Es decir, si yo no conozco el lenguaje de signos que utilizan los sordos, difícilmente me podré comunicar en base a este código. O si no conozco el inglés, seguramente cuando una persona me pregunte en este idioma cómo llegar a la estación de tren, o dónde puede ir a comprar el pan, tampoco podré entenderle y, por lo tanto, se habrá producido un error de comunicación. Es decir, no hemos podido comunicarnos en el mismo código. Este mismo ejemplo, pero en el contexto deportivo podría darse cuando un deportista proveniente de un país de habla no española, ficha

En el deporte, los entrenadores acostumbran a utilizar muchos gestos para comunicarse con sus deportistas, sin embargo, muchos de estos gestos nunca se han pactado o se han asegurado que tanto el receptor como el emisor los compartan y entiendan por ellos el mismo significado. También es importante tener en cuenta que estos códigos pueden tratarse de códigos lingüísticos (por ejemplo, un idioma concreto) o bien de códigos no lingüísticos (por ejemplo, las señales de tráfico o los dibujos en las pizarras con las jugadas).

A diagram of a soccer field with a green background and white lines. The field is divided into two halves by a vertical center line. The left half contains a goal on the left side. The right half contains a goal on the right side. There are two sets of player positions: one set in the left half and one set in the right half. Each set consists of three white circles (representing players) and three white 'X' marks (representing players). Solid curved arrows indicate movement paths from the circles to the 'X' marks within the same half. Dashed curved arrows indicate movement paths from the circles to the 'X' marks in the opposite half. Specifically, in the left half, a circle at the top left has a solid arrow to an 'X' at the top center, and a circle at the bottom left has a solid arrow to an 'X' at the bottom center. In the right half, a circle at the top right has a dashed arrow to an 'X' at the top left, and a circle at the bottom right has a dashed arrow to an 'X' at the bottom left. Additionally, there are two dashed arrows originating from the circles in the left half and pointing towards the goal on the right, and two dashed arrows originating from the circles in the right half and pointing towards the goal on the left.

Otro de los elementos de la comunicación que también tenemos que tener en cuenta es el **contexto**. Se refiere a la situación en la cual se produce la comunicación, ya que este contexto servirá para facilitar la comprensión del mensaje.



situación de partido ayuda a comprender lo que el entrenador quiere que hagan. Sin embargo, el mismo entrenador y el mismo equipo de deportistas realizan una actividad *outdoor* y durante la comida, el entrenador levanta el puño derecho. En este contexto, los jugadores miran al entrenador sin comprender muy bien qué le sucede y en ningún momento piensan que deben realizar la jugada ensayada.

En el acto comunicativo, también debemos tener en cuenta el **canal**, que es el medio físico por el que se envía el mensaje. Por ejemplo, cuando un entrenador habla en un entreno, el mensaje se transmite a través del aire. Cuando un entrenador envía una información por mensajería instantánea a sus deportistas y comunica una modificación del horario de entrenamiento, entonces el canal es el teléfono móvil. De igual modo, si envía un video por correo electrónico, en el que hay diferentes jugadas ensayadas en el entrenamiento, el canal es el gestor de correo. Es importante asegurarnos que todos los deportistas tienen acceso al canal a través del cual se transmite el mensaje. Por ejemplo, algún jugador puede no tener teléfono móvil por varios motivos (se ha roto, no quiere tenerlo, no tiene la edad, no se lo puede permitir) o puede no saber cómo funciona el correo electrónico. Por tanto, este aspecto también será importante tenerlo en cuenta y no dar por supuesto que el hecho de enviar una información ya implica que el receptor la reciba. Por ejemplo, en la comunicación verbal el mensaje se transmite por el aire y muchas veces en las pistas deportivas la distancia que existe entre el emisor y el receptor hace que el sonido no llegue, ya sea por la dirección en la que proyecta la voz el entrenador o por la misma distancia que hay entre ellos. Eso sucede cuando los entrenadores primero organizan a los deportistas por la pista y luego quieren explicar el ejercicio y cómo realizarlo.

Hemos visto algunos ejemplos en los cuales el entrenador envía mensajes que por una u otra razón puede que no lleguen a los deportistas. En el primer ejemplo, porque el emisor y receptor no compartían el mismo código (el entrenador hace un gesto que el deportista no sabe qué significa), porque el mensaje estaba descontextualizado (puño arriba en la comida, en vez de en la pista). En el segundo caso (cambio de horario a través de móvil), es porque el canal por el que se envía la información no lo tiene todo el mundo.

En este sentido, vemos como durante el proceso de comunicación es importante tener en cuenta qué es lo que finalmente ha recibido el receptor y pedirle un **feedback**, también conocido como retroalimentación. De lo contrario, solamente sabemos que el emisor ha enviado un mensaje, pero no sabemos si el deportista lo recibió tal y como el entrenador pretendía que lo hiciera. El emisor es quien quiere que su mensaje llegue al receptor y sea interpretado de la misma manera en la que él lo ha enviado. Por ello, es importante tener en cuenta que la **responsabilidad última en el acto comunicativo radica en el emisor**. Por

lo tanto, si el entrenador quiere transmitir sus conocimientos a sus jugadores, un modelo de juego, una idea determinada, compartir valores, etc., será el responsable si el mensaje no llega adecuadamente a sus jugadores. Incluso si los deportistas no están atentos, será el entrenador el responsable de generar un clima atencional, escoger bien el momento para iniciar la comunicación y también favorecer que el deportista se implique en el acto comunicativo por medio de la creación de un clima participativo.

Es muy importante que el emisor esté constantemente pendiente de cuál es la reacción de sus receptores, y qué puede ver en sus rostros o bien qué dicen, para saber si el mensaje realmente ha llegado o no. Sin embargo, muchas veces esto no se produce, y los entrenadores envían mensajes constantemente a los deportistas sin asegurarse de que este mensaje haya llegado correctamente. En este caso, no hablamos de comunicar, sino de informar, porque la comunicación no habrá tenido el efecto esperado, es decir, no habrá habido **productividad comunicativa** (Vives, 2011).

A continuación, se presenta una tabla para que los entrenadores puedan realizar un ejercicio de reflexión sobre cómo es su comunicación en relación a los elementos básicos de esta.

Tabla 1: Ejercicio de reflexión para entrenadores

Autoevaluación sobre el uso de los elementos básicos de la comunicación durante el acto comunicativo:		SI/NO
Código	¿Me he asegurado que el emisor (entrenador) y el receptor (deportistas) comparten el mismo código?	
	¿Me he asegurado que entrenador y deportistas usan las mismas palabras para referirse a lo mismo?	
	¿Me he asegurado que los gestos realizados por el entrenador son entendidos por todos los deportistas?	
	¿El código utilizado durante la comunicación es un código ya dominado por los deportistas o lo están aprendiendo?	
Canal	¿He pensado por qué canal llega el mensaje que se envía a los deportistas?	
	¿Me he asegurado que todos los deportistas tienen acceso al canal elegido?	
	¿Si el canal es por el aire, me he asegurado que a todos los deportistas les llega por igual independientemente de su posición en la pista?	
Contexto	¿Me he cuestionado si el contexto en el que se produce la comunicación es el adecuado?	
Feedback	¿El entrenador se ha asegurado que el receptor haya entendido bien el mensaje?	
	¿El entrenador ha pedido a los deportistas que expliquen con qué información se han quedado?	
	¿El emisor ha estado atento a las caras que han puesto los deportistas para ver si entendían el mensaje?	
Productividad comunicativa	¿La comunicación emitida por el entrenador, ha tenido el efecto deseado?	

Fuente: elaboración propia.

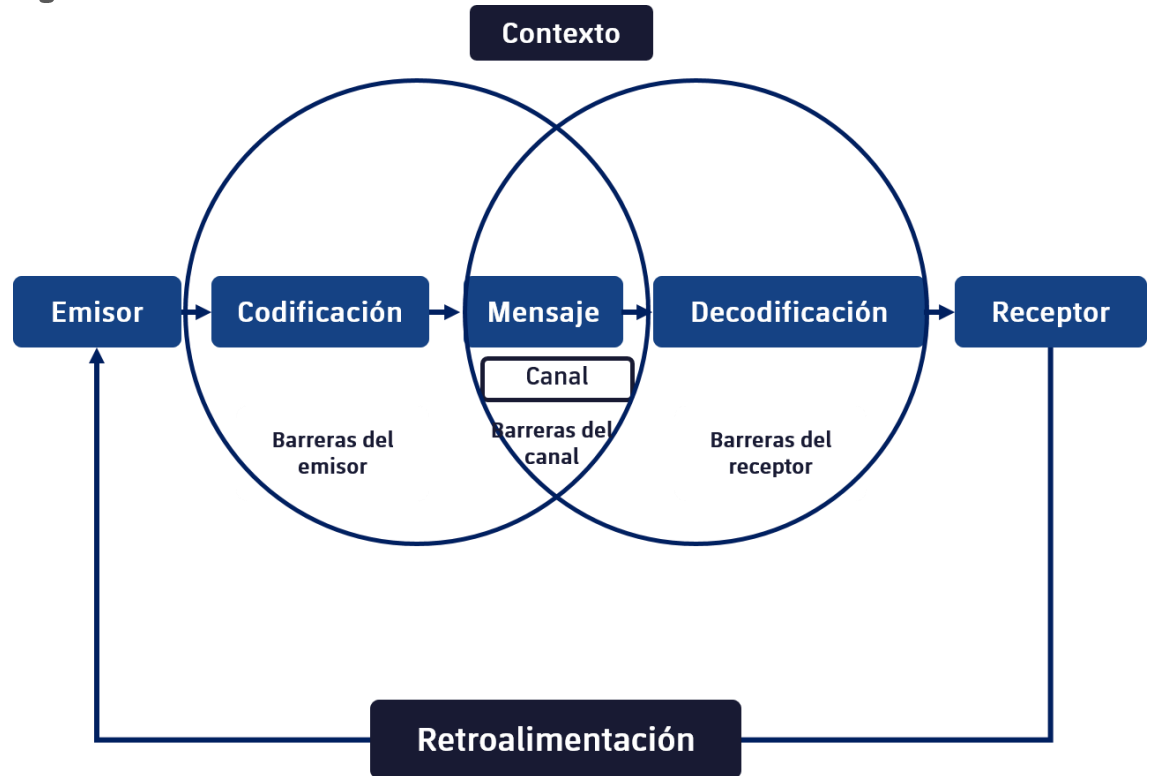
A partir de contestar estas preguntas, el entrenador puede identificar qué aspectos debe reunir para establecer una comunicación productiva en el caso que no lo haya sido, y reflexionar sobre qué aspectos quiere modificar en próximas ocasiones.

2. Barreras en la comunicación

Sabemos que en la comunicación hay un emisor que quiere transmitir un mensaje a un receptor, a través de un canal y en un contexto determinado. También sabemos que para que ello suceda, deben compartir un mismo código. Aun si comparten el mismo código (por ejemplo, hablar el mismo lenguaje), puede haber otras barreras o interferencias en la comunicación, tanto en el momento de la

codificación por parte del emisor, como barreras en el canal o en el receptor a la hora de decodificar el mensaje.

Figura 3: Las barreras en la comunicación



Fuente: [Imagen sin título sobre las barreras de la comunicación]. (s.f.).
Recuperado de <https://www.aiteco.com/barreras-de-la-comunicacion/>

Martens (1987) citado en Dosil (2008) señala algunas de las causas por las que la comunicación entre entrenadores y deportistas puede que no sea eficaz.

- Lo que se quiere transmitir no corresponde solamente con la situación deportiva, de modo que puede generarse confusión.
- Se carece de habilidad verbal o no verbal para transmitir correctamente el mensaje.
- El deportista no recibe el mensaje al no estar prestando atención.
- El deportista malinterpreta el mensaje o no lo comprende.
- El deportista malinterpreta la intención del mensaje.

Weinberg y Gould (20010), también mencionan otras barreras para una comunicación efectiva:

- El receptor tiende a evaluar y a juzgar la comunicación.
- Existe una falta de confianza entre las personas que intentan comunicarse.

- El emisor deja a los receptores que filtren el mensaje para una mayor eficiencia.

En todos estos casos, el entrenador debería revisar no solo su habilidad comunicativa, sino también la interpretación que ha realizado el deportista para evaluar si se cumple el objetivo de la comunicación.

Para evitar que los puntos anteriores sucedan, el entrenador puede fijarse en los siguientes aspectos:

- ✓ **Que los mensajes sean claros y directos.** Es importante que los entrenadores eviten indirectas, ironías o dobles mensajes. Generan confusión en los deportistas, además de cierto sentimiento de indignación al percibir que el entrenador no es claro con ellos. Pongamos un ejemplo, un entrenador sabe que un deportista ha salido de fiesta esa semana y durante la sesión de entrenamiento el deportista en cuestión comete un error. El entrenador en ese momento hace referencia a su falta de profesionalidad. En este caso, sería mejor que el entrenador corrigiera el error del deportista durante el entrenamiento de forma habitual y que al terminar pueda hablar con él respecto a la opinión que tiene sobre el estilo de vida, del bajo rendimiento y el compromiso con la actividad deportiva que realiza.
- ✓ **Que los mensajes contengan la información justa y necesaria.** A veces se producen errores de comunicación tanto por exceso de información como por falta de ella. En los casos que se produce un exceso de información, generalmente es porque los entrenadores hablan mucho y dan muchas instrucciones seguidas. Esto hace difícil que los deportistas sean capaces de asimilar la información. Por el contrario, a veces las barreras en la comunicación vienen dadas por falta de información. Un sujeto, al tener una idea en su mente, puede que, cuando traspasa el mensaje, obvie información que podría ser relevante para la persona que recibe el mensaje para poder comprenderlo. Además, cuando hay una falta de información, los deportistas hacen sus propias interpretaciones que en ocasiones no coinciden con las intenciones reales del entrenador. Si el deportista se encuentra en situación de partido, es importante que los mensajes estén seleccionados y orientados a ayudar al deportista, por lo tanto, tendrán que ser mensajes elaborados en positivo y centrados en lo que el deportista deberá hacer en el futuro, en vez de centrarse en el reproche del error cometido en el pasado.
- ✓ **Que los mensajes se transmitan en los momentos en que el deportista esté preparado para escuchar.** A veces los entrenadores explican algo mientras sus jugadores todavía no

han llegado al centro de la pista. Otras veces, los entrenadores hacen correcciones o explicaciones sobre jugadas o acciones pasadas, en momentos en los que el deportista atiende otras demandas, de modo que el deportista debe prestar atención a dos cosas a la vez, a la jugada que está aconteciendo y a las explicaciones del entrenador. Este hecho genera dificultades y que el jugador no haga correctamente ninguna de las dos tareas que se le exigen. En otras ocasiones, los deportistas no están atentos, puede que por muchos motivos distintos (por ejemplo, piensan en algo ajeno al deporte, recuerdan una acción anterior, se fijan en otro compañero o lo que pasa en la otra punta del pabellón, etcétera). En estos casos, primero será importante que el entrenador capte su atención y luego realice la explicación.

- ✓ **Que el entrenador esté atento a las caras de sus deportistas después de emitir su mensaje y pida que repitan o digan con sus palabras qué hay que hacer o con qué ideas se han quedado.** Muchas veces los entrenadores explican los ejercicios que tienen que hacer los deportistas. Una vez que empieza la tarea, se dan cuenta de que esta no sale tal y como el entrenador esperaba o tenía en mente. Con lo cual debe volver a explicar en qué consiste el ejercicio y cómo hacerlo. Esta situación puede generar frustración en los entrenadores e incluso que llegue a culpabilizar a los deportistas por no haber estado atentos a sus explicaciones. Sin embargo, este hecho se podría evitar si al acabar la explicación el entrenador pregunta a los deportistas qué deben hacer a continuación, cuál es la finalidad de hacerlo y cómo sabrán si lo hacen correctamente. Este tipo de preguntas puede ayudar a que el entrenador se dé cuenta qué parte del mensaje ha llegado a sus deportistas, qué han entendido y qué información han procesado. De este modo, repetirá o aclarará la información que haga falta antes de poner en práctica el ejercicio. En ocasiones los entrenadores realizan esta acción de preguntar, pero no lo hacen con una escucha activa, sino que interrumpen al jugador cuando esta contesta. La escucha activa implica prestar atención no solo al contenido de la información, sino también a la comunicación global, es decir, al propósito del mensaje y a los sentimientos del emisor. Es necesario que el entrenador ejerza el contacto visual y pueda asentir con la cabeza cuando el deportista intenta explicar el mensaje nuevamente.
- ✓ **Que la relación entre entrenador y deportista sea lo más rica posible y de confianza para que el deportista no interprete que hay una mala intención por parte del entrenador.** Cuanto más rica y fluida sea la relación entre el entrenador y los deportistas, menos posibilidades hay de que los deportistas malinterpreten las intenciones del entrenador. En el caso en que se produzcan

malentendidos, también será más fácil que deportista y entrenador puedan hablar para aclararlo. Además, para generar una relación rica y fluida es importante que el entrenador pueda tener en cuenta los siguientes aspectos mencionados en Weinberg y Gould (2010):

- Organizar y realizar encuentros de forma regular para establecer y reforzar el vínculo.
- Ser racional y explicar el por qué se espera o no se espera que los deportistas realicen ciertos comportamientos.
- Mostrarse empático. Esto significa mostrarse sensible a los sentimientos de los deportistas y conectar emocionalmente para responder de manera comprensiva. Para ello, el entrenador puede mostrar interés hacia los deportistas como personas e involucrarlos en la búsqueda de soluciones.
- Utilizar un estilo de comunicación positivo en el cual se incluyen halagos, aliento, apoyo, comprensión y refuerzo positivo.
- Mantener los canales de comunicación abiertos y flexibles. Es decir, generar espacios para que los deportistas puedan acercarse al entrenador a preguntar o hablar (establecer que al acabar el entrenamiento el entrenador estará 15 minutos en pista por si alguien quiere hablar con él), aceptar críticas constructivas, etc.
- Mostrarse consistente cuando se trata de administrar disciplina. Es decir, aplicarlo a todos los deportistas por igual, independientemente del rendimiento que tengan y del partido o competición que esté en juego.
- Utilizar mensajes en “yo” y en “mi” en vez de “nosotros” o “el equipo”. Por ejemplo, en vez de decir “el equipo piensa que no estás comprometido”, decir: “**yo** pienso que tú no estás comprometido”.
- Separar los hechos de las opiniones. Por un lado, se puede comentar aquellas conductas o situaciones que el deportista ha realizado y luego decir lo que el entrenador opina de ello. Lo que se debe evitar es apropiarse de los sentimientos y emociones del deportista. Por ejemplo, si un entrenador le dice a un deportista: “A ti no te importa el equipo, solamente piensas en ti”. El entrenador se estaría apropiando de algo que no le corresponde, porque si al deportista le importa o no el equipo, solamente lo sabe él. Sin embargo, lo que podría decir es: “El equipo ha perdido el partido y tú has colgado una fotografía en las redes sociales de una jugada tuya en la que has hecho un mate (volcada)” (evidencia). Cuando veo esto yo pienso (opinión) que en esta ocasión no has pensado en el equipo, solamente en ti”.

Otras barreras que se pueden dar en el acto comunicativo no tienen ni siquiera relación con el emisor ni con el receptor, sino que son barreras naturales, debidas a los ruidos que hay en el propio entorno donde se realiza la actividad deportiva. Vamos a comentar algunos ejemplos para ilustrar este tipo de barreras:

- Un entrenador de natación le pide a la psicóloga deportiva del club que hable con una deportista porque nunca hace caso de las indicaciones que él le grita de punta a punta de la piscina. En cuanto la psicóloga deportiva se acerca al último carril de la piscina por donde nada la deportista en cuestión, se da cuenta de que la información no llega. No se escucha debido a que el entrenador está lejos y que los demás nadadores del grupo hacen ruido al entrar en contacto con el agua.
- Otro ejemplo tiene su origen en el deporte de la vela, en el que, entre el ruido de las olas del mar, y de los motores de las lanchas donde van los entrenadores, los deportistas muchas veces no oyen lo que el entrenador les dice.
- También es muy frecuente en los pabellones, donde entrena más de un equipo a la vez, de modo que hay mucho ruido de pelotas, voces, sonido de los zapatos en contacto con la pista, etcétera.

Aunque en algunos deportes las barreras sean más evidentes que en otros, es importante que los entrenadores hagan un análisis de cuáles son las barreras naturales con las que se encuentran en su día a día y piensen un plan de acción para sobrevenir las. Si no se hace, puede que muchos mensajes se pierdan y los deportistas no se beneficien de los comentarios que sus entrenadores realizan para que aprendan y mejoren constantemente. En la siguiente tabla se presenta un ejemplo que puede servir a los entrenadores para hacer el análisis de las barreras de su entorno en general y para evaluar situaciones concretas.

Tabla 2: Guía para el análisis de las barreras

Situación	Descripción		
	La nadadora del último carril no me hace caso cuando le hago correcciones.		
Barreras	Físicas (ruidos)	Del emisor	Del receptor
	Agua. Distancia. Chapoteo de otros nadadores.	Demasiada información.	¿?
Plan de acción	Acercarme más a la nadadora (si puedo). Pactar que me mire cada vez que llegue al final de la piscina y acordar gestos para poder corregirla en la distancia.	Centrarme en una sola corrección cada vez.	No especificado.

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar este apartado se presenta un cuestionario de autoevaluación sobre las habilidades de comunicación (Weinberg y Gould, 2010).

Figura 4: Autoevaluación sobre las habilidades de comunicación

Piense de qué manera se comunica con otras personas. ¿Cuán a menudo se encuentra comprometido en los siguientes comportamientos? Indique si se identifica con ese comportamiento.

1 = casi siempre 2 = usualmente 3 = algunas veces 4 = rara vez 5 = casi nunca

- ☐ Presto atención principalmente a lo que está diciendo la persona y le presto poco interés a lo que hace
- ☐ Permito que la falta de organización de una persona interfiera en mi escucha.
- ☐ Interrumpo si hay algo que quiero decir.
- ☐ paro de escucha cuando pienso que ya comprendí la idea por más que el reportero haya terminado o no.
- ☐ No puedo repetir lo que se ha dicho antes de reaccionar.
- ☐ Devuelvo poca información verbal o no verbal a las personas a quienes estoy escuchando.
- ☐ Presto atención solo a las palabras en vez de a las palabras, el tono y el modo que se está usando.
- ☐ Permito que las palabras emotivas me hagan enojar.
- ☐ Si considero al sujeto aburrido, dejo de prestarle atención.
- ☐ Me siento incapaz de limitar mi capacidad de crítica con respecto a la actuación de un compañero.
- ☐ Considero que enfrentar cara a cara al comunicador me ayuda a que mi punto de vista sea escuchado.
- ☐ Permito que las distracciones interfieran con mi concentración.
- ☐ No reconozco cuando estoy demasiado enojado o cansado para hablar o escuchar.
- ☐ Levanto la voz cuando quiero que alguien preste atención a lo que estoy diciendo.
- ☐ Intento dar consejos cuando alguien me cuenta sus problemas.

Anote sus respuestas en los 15 ítems. Mientras más alta sea su puntuación (puntuación máxima 75), mejores serán sus habilidades comunicacionales. Su puntuación total es menos importante que sus respuestas a ítems específicos. Las puntuaciones entre 1 y 2 significan que puede mejorar esos aspectos de su comunicación. Compare los comentarios de otras personas con las que suele comunicarse para verificar la información de este cuestionario.

Fuente: adaptado de Weinberg y Gould, 2010. p. 231.

Este cuestionario puede ser autoadministrado por los propios entrenadores, para detectar puntos de mejora en relación a sus habilidades comunicativas. Por otro lado, también puede aplicarse a los deportistas, para saber cómo son sus habilidades comunicativas y mejorar la comunicación entre ambos. Tanto si se enfoca para mejorar las habilidades comunicativas del entrenador, como las de los deportistas, es importante señalar que el perfeccionamiento de cualquier habilidad supone un gran esfuerzo para la persona que quiere mejorarla. Por eso es importante centrarse solo en algunos pocos aspectos y a medida que se dominan añadir nuevos retos.

4.2 La comunicación del entrenador

Introducción

Como ya hemos visto en la unidad anterior, la comunicación es una constante en nuestras vidas. Sin embargo, eso no significa que siempre se comunique lo que uno pretende. En esta unidad veremos que la comunicación es mucho más que el mero hecho de hablar. De modo que se ponen en juego muchos aspectos que si no les prestamos atención (por ejemplo, comunicación no verbal) podemos pasar por alto y no ser conscientes de la gran influencia que tienen en las personas con las que nos comunicamos. Los entrenadores no solo deben actuar como “máquinas de entrenamiento”, en la que utilicen su comunicación para optimizar el rendimiento de sus deportistas, sino que también es importante que sean capaces de generar un clima de confianza en el que los deportistas puedan iniciar una comunicación con su entrenador y expresarse tranquilamente. Cerraremos esta unidad con una herramienta que sirve para que los entrenadores puedan hacer un autorregistro sobre su propio estilo de comunicación a través de una técnica de autoobservación.

Con esta unidad se espera que el lector conozca por qué motivo no es posible no comunicar, de qué se trata la comunicación digital y la analógica, y cómo influyen las relaciones de simetría o de complementariedad en el acto comunicativo.

Por tanto, vamos a ver los siguientes puntos:

- La teoría de la comunicación humana: axiomas importantes.
- CBAS: un instrumento de evaluación.

1. La teoría de la comunicación humana: axiomas

Paul Watzlawick, fue un psicólogo y teórico que, junto a Beavin, Janet H. y Jackson, Don D. desarrollaron la **teoría de la comunicación humana** (1971). Aunque esta teoría se ha utilizado mucho en el campo de la terapia familiar sistémica, hay muchos aspectos que nos pueden ayudar a analizar la comunicación también en el mundo del deporte. Para ello vamos a conocer los cinco axiomas de la comunicación propuestos por este autor. Estos son importantes porque influyen en la relación de las personas que se comunican, en su conducta y también en su estado emocional. Aunque, en primer lugar, definiremos qué es un axioma.

Axioma

Proposición lo suficientemente clara admitirse sin demostración.

Cada uno de los principios fundantes e indemostrables sobre los que se construye una teoría.

a. Axioma 1: es imposible no comunicar

Consiste en que las personas, aunque lo intenten, nunca pueden dejar de comunicar. Tanto si hablan, como si no hablan, siempre transmiten un mensaje. Por lo tanto, siempre comunican de alguna manera e influyen en los demás. Los otros, a su vez, también comunican sin cesar al interpretar los mensajes. Por eso es importante comprender que, aunque haya ausencia de palabras o de atención entre dos personas, sí se produce una comunicación. Pongamos un ejemplo para ilustrar mejor a qué nos referimos.

Alberto es un entrenador de fútbol sala, en su equipo está Ricardo (entre otros deportistas) al que considera con un nivel muy inferior al que debería tener para estar en su equipo. Cuando Ricardo está en pista, al entrenador le cuesta mucho identificar acciones correctas o acertadas de él, y, por lo tanto, para no corregirlo constantemente, ha dejado de prestarle atención y de darle instrucciones. Esta conducta del entrenador comunica muchas cosas al deportista, aunque no se intercambien ni una sola palabra. El jugador rápidamente empieza a sentir que para su entrenador él no forma parte del equipo, puesto que no lo corrige, también recibe que no confía en él, que no es importante como jugador ni como persona, y que su entrenador no cree que sea capaz de mejorar en nada. A su vez, Ricardo, al interpretar el mensaje de este modo, deja de esforzarse, se le ve llegar a entrenar con un rostro triste y muy pocas veces sonríe. Ricardo también envía un mensaje muy claro a su entrenador.

b. Axioma 2: el nivel de contenido y el nivel de relación en la comunicación

Este axioma consiste en explicar que en toda comunicación existen dos niveles diferentes que se producen tanto cuando emitimos como cuando recibimos un mensaje:

- **Nivel de contenido:** tiene que ver con el mensaje que se da, es decir, con la información objetiva que se dice, el significado literal de las palabras que se han emitido.

- **Nivel de relación:** el segundo nivel, sin embargo, tiene que ver con el cómo quiere que se entienda ese mensaje la persona que lo ha emitido, es decir, qué tipo de mensaje debe entenderse que es y, por lo tanto, también indica la relación que hay entre los comunicantes.

Para ilustrar mejor a qué nos referimos, vamos a continuar con el ejemplo de Alberto y Ricardo, que hemos comentado anteriormente. Como sabemos, Alberto es el entrenador de Ricardo con el que últimamente no tiene muy buena comunicación ni relación. En los últimos días, Ricardo se ha quejado de algunas dolencias físicas. Un día el muslo derecho, otro día la cabeza, otro día la barriga, y como consecuencia de ello no ha entrenado con el resto de sus compañeros. En el entrenamiento de hoy Ricardo está cambiado y listo para entrenarse. Alberto se dirige a él y le dice: “¡Bueno! ¿Hoy no te pasa nada?”.

Como vemos este mensaje se puede y se debe leer en base a los dos niveles comentados, el de contenido y el de relación. El contenido de su pregunta es saber si hoy tiene alguna dolencia. Pero, al mismo tiempo, también da información sobre cómo es la relación con Ricardo. La forma en que lo pregunta, es decir, el tono que utiliza, el acento de la voz, la expresión facial que realiza y el contexto en que se hace dicha pregunta, indican la relación que hay entre ambos. En relación con todo ello, este vínculo puede interpretarse como de tirantez, reproche, afecto, profesionalidad, etcétera, dependiendo de cada caso o de cómo lo perciban las personas que están estableciendo la comunicación.

c. Axioma 3: la naturaleza de una relación se instaure a partir de la puntuación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales

Lo que significa este axioma es que cuando se intercambian mensajes estos se pueden interpretar de una determinada manera, y dicha interpretación también influirá en la relación comunicativa que se ha establecido. Esto quiere decir que muchas veces una respuesta determinada se considera que es una consecuencia directa o un efecto directo de una información anterior. Sin embargo, no es así, sino que el proceso comunicativo forma parte de un sistema más profundo de *feedback*, o, dicho de otro modo, de retroalimentación.

Siguiendo con nuestro ejemplo, Alberto regaña a Ricardo por una acción que ha realizado en el entrenamiento. Como consecuencia, Ricardo se retrae durante el resto de entrenamiento. Debido a la actitud de Ricardo, Alberto vuelve a regañarle porque considera

que no tiene una buena actitud para mejorar. Como vemos, esta situación es recíproca y reiterativa. Sin embargo, si le preguntamos a Alberto seguramente creerá que él se comunica, así como consecuencia de la actitud de Ricardo, mientras que si le preguntamos a Ricardo, seguramente creerá que se comunica de este modo debido a cómo se dirige Alberto. En este caso, consideramos que el entrenador debería romper este ciclo que se produce entre ambos y comenzar una comunicación diferente. Poner en marcha otras estrategias para conseguir sacar rendimiento del jugador y fomentar su bienestar.

d. Axioma 4: la comunicación humana implica comunicación digital y analógica

Entendemos por comunicación digital toda aquella comunicación que es de tipo verbal, ya sea hablada o escrita. Sin embargo, la comunicación analógica, es toda aquella comunicación que no es verbal. Muchas veces pensamos en que se trata solamente de aquellos movimientos corporales que hacemos las personas (sonreír, taparnos la boca con el dedo índice para indicar discreción, levantar el dedo pulgar en signo de aprobación). Sin embargo, también debemos tener en consideración otros aspectos muy importantes como la postura, los gestos, la expresión de la cara, el tono de voz, el ritmo y la cadencia de las palabras, etc. Es decir, incluir también aspectos paraverbales.

En ocasiones, el mensaje digital (lo que se dice) y el mensaje no analógico (cómo se dice), coinciden a la perfección y uno acompaña al otro, ayudan a que la comunicación sea más efectiva. Sin embargo, en otras situaciones, existe lo que se llama **doble vínculo**, en el que la comunicación digital (el qué) dice una cosa, pero la comunicación analógica (el cómo) dice otra. Este proceso es nocivo para las personas que reciben el doble mensaje y puede generar confusión e inestabilidad emocional.

Siguiendo con el ejemplo anterior, Alberto cuando hace jugar a Ricardo le dice que lo haga bien, que confía en él y que le está da la oportunidad para demostrarlo. Este es su mensaje digital, es decir verbal. Sin embargo, mientras Ricardo está en la pista, Alberto muestra una comunicación no verbal completamente contraria a la verbal. Se muerde las uñas, se tapa la cara con las manos cada vez que toca la pelota, resopla... y cuando comete dos errores lo cambia de nuevo y lo sienta en el banquillo. Además, nunca lo pone a jugar en un partido igualado o con un rival de alto nivel. Como vemos, el jugador recibe dos mensajes que son incoherentes entre sí, de modo que la relación de confianza entre ambos se ve perjudicada, además del malestar que experimenta Ricardo mientras está en pista y percibe todos los

comportamientos no verbales de su entrenador. En este caso, se produce un doble vínculo.

En el deporte es muy importante que los entrenadores puedan tener en cuenta diferentes aspectos que tienen mucha relación con el cómo se dicen las cosas. Es decir, en ciertos aspectos de la comunicación no verbal (relacionados con aspectos físicos) y en aspectos relacionados con la comunicación paraverbal (elementos relacionados con la voz).

En la siguiente tabla se exponen algunos aspectos de la comunicación no verbal que el entrenador puede decidir explorar y mejorar.

Tabla 3: El entrenador y la comunicación no verbal

Comunicación no verbal
Distancia
Postura
Gesto
Expresión facial

Fuente: Elaboración propia.

- **Distancia:** la distancia condiciona la comunicación. Si la distancia es larga o corta, un mismo mensaje puede tener diferentes interpretaciones y afectar de manera diferente al deportista. Hay distintos tipos de distancias interpersonales y de acuerdo con lo que queremos conseguir será más oportuno emplear una u otra. Además de tener en cuenta que cada persona puede preferir una u otra y sentirse más cómoda en función de ello. Esta preferencia personal también debemos observarla y respetarla.
 - Distancia íntima: se produce cuando la distancia entre los interlocutores es menor de 45 centímetros. La utilizamos con personas cuando queremos tener un contacto íntimo y cercano. Por ejemplo, cuando el entrenador quiere transmitir proximidad, confianza, estima, apoyo, etcétera. Seguramente puede ir acompañado de contacto físico, como coger de los hombros, tocar la cabeza o dar una palmada en la espalda. Nunca se debe utilizar esta distancia para reñir o criticar.

Figura 5: Distancia íntima entre entrenadora y deportista



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia]. (2016). Recuperado de https://www.marca.com/juegos-olimpicos/album/2016/08/21/57b8def546163fbd278b45ef_6.html

- Distancia personal: se produce cuando la distancia entre emisor y receptor oscila entre 45 y 120 centímetros. La podemos utilizar para hacer correcciones individuales, en situaciones de tú a tú, o para hacer una reunión en forma de entrevista personal. Permite que se dé contacto visual continuado, de una forma cómoda, a diferencia de la distancia anterior. Es una buena distancia para transmitir a un jugador una corrección o una crítica que no quiere que sea conocida por los demás integrantes del grupo o personas que están presentes, y de este modo, no arriesgar la confianza que el deportista puede haber depositado en el entrenador.

Figura 6: Distancia personal entre el entrenador y su jugador



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia 2]. (2016). Recuperado de <http://psicologiadeldeporte.space/el-entrenador-y-el-deportista-interdependencia/>

- Distancia social: se produce cuando la distancia llega desde los 120 centímetros hasta los 4 metros aproximadamente. Es una distancia adecuada para cuando queremos compartir un mensaje con varios interlocutores a la vez. Según lo que queramos conseguir, podremos tener en cuenta diferentes disposiciones, por ejemplo, sentar a los deportistas en círculo para que participen todos y se vean las caras cuando hablan. Esta distancia es típica en las charlas pre y post partido en los vestuarios.

Figura 7: Distancia social



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia 3]. (s.f.). Recuperado de <https://www.synkrolovers.com/como-ser-nadadora-de-sincronizada-profesional-campus-synkrolovers/>

- Distancia pública: Esta distancia se da a partir de los 4 o 5 metros. Cuando la distancia es pública puede ser que el mensaje no llegue a alguno de los jugadores porque está demasiado lejos. También será importante elegir bien el mensaje que se da, porque normalmente se tendrá que hacer con un tono de voz elevado. Un ejemplo de distancia pública es cuando el entrenador de fútbol 11, en su área técnica da instrucciones a los jugadores que están en el campo, es muy posible que no llegue a todos si no se lleva a cabo una acción concreta para solventarlo. Además, llegará a todas las personas que están en ese espacio aunque no vaya dirigida a ellas principalmente. Muchas veces, entrenadores refuerzan y felicitan a sus deportistas sin que los deportistas se hayan percatado, siendo una lástima no haber reforzado al jugador, aunque el entrenador lo haya hecho.

Figura 8: Ejemplo de distancia pública



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia 4]. (s.f). Recuperado de <http://yodeportivo.com/debuta-con-triunfo-la-primer-mujer-entrenadora-profesional/>

- Postura y gestos: la postura que adopta un entrenador o un deportista se pueden ver fácilmente, incluso a una gran distancia. Son muy importantes por el papel que juegan en la comunicación y son controlables y entrenables. La postura está asociada a aspectos motivacionales, actitudinales y del estado de ánimo del emisor. Por ejemplo, si un entrenador está de brazos cruzados mirando a su deportista, esto puede indicar enfado; mientras que, si mira sentado durante el partido, puede transmitir tranquilidad. Los gestos también se ven a largas distancias y generalmente están más asociados al significado del mensaje. Muchas veces hay gestos pactados entre entrenadores y deportistas e indican una jugada determinada, sin embargo, otros no están pactados y acordados. Estos pueden llevar a confusión y a que los deportistas pierdan la atención al tratar de adivinar qué quiere transmitirles su entrenador, en vez de centrarse en lo que toca hacer. Por lo tanto, es muy importante acordar y entrenar los gestos.

Figura 9: Posturas



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunican la postura y los gestos]. (2018). Recuperado de <http://www.ginnastica-ritmica.eu/index.php/2018/09/14/irina-viner-pronta-ad-escludere-soldatova-rgwch2018sofia/>

Figura 10: Gestos



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunican la postura y los gestos 2]. (2018). Recuperado de <https://trome.pe/deportes/rusia-2018-mira-gestos-aliou-cisse-sorprendente-entrenador-senegal-video-fotos-86554>

- Expresión facial: las expresiones de la cara son muy difíciles de controlar y muchos entrenadores no están entrenados para hacerlo. Es importante que los entrenadores puedan, como mínimo, tomar consciencia de cómo son sus expresiones en situaciones complicadas y puedan verse a sí mismos, para que sepan que ven sus jugadores y reflexionen sobre el mensaje que transmiten, por ejemplo, ante un error de un jugador.

Figura 11: Ejemplo de expresión facial



Fuente: [Imagen sin título sobre lo que comunican la postura y los gestos 3]. (s.f.). Recuperado de https://twitter.com/Amantesdelfut_/status/384175792315310080

Como hemos comentado, también es bueno que los entrenadores puedan tomar consciencia de su comunicación paraverbal, es decir, aquella relacionada con su voz. Este es un campo de trabajo importante con los entrenadores, que tomen consciencia y entrenen algunos de los siguientes aspectos (Vives, 2011).

Tabla 4: Comunicación paraverbal

Comunicación paraverbal
Volumen
Tono de voz
Velocidad y Articulación
Respiración
Silencios o pausas

Fuente: Elaboración propia.

- Volumen: tiene que ver con lo mucho o poco que elevamos la voz. Es un factor que podemos modular. Generalmente se eleva el volumen para transmitir los mensajes que el entrenador considera más importantes. Sin embargo, no se puede abusar siempre de utilizar un volumen elevado porque puede perder el efecto deseado. Es recomendable utilizar un volumen alto solo cuando se considere conveniente.
- Tono de voz: es de los más importantes de los paraverbales, ya que ayuda tanto a transmitir como a interpretar el mensaje. El tono de voz puede suplir el volumen si este se usa adecuadamente, ya que ayuda a

incidir en la idea del mensaje a transmitir. Es importante elegir el tono, por ejemplo, si queremos corregir un error intentado, es importante no hacerlo con un tono agresivo, porque el deportista puede quedarse centrado en lo que se ha transmitido con el tono de voz (enfado del entrenador ante una mala ejecución) más que en el mensaje en sí.

- Velocidad y articulación: la velocidad tiene que ver con lo rápido o lento que el emisor emite un mensaje. Por ejemplo, muchas veces los entrenadores realizan muchas instrucciones seguidas y de forma muy rápida, lo que genera una dificultad para que el deportista sea capaz de procesar toda esa información. Si un entrenador quiere que su mensaje llegue correctamente a sus deportistas es importante que lo transmita a una velocidad lenta para que pueda ser procesado. Articular palabras ayuda también a remarcar aquello que es relevante y a captar la atención de los receptores del mensaje (por ejemplo, “esto que os voy a explicar ahora es muy IM-POR-TANT-TE”). Además, cuando uno articula la velocidad es más lenta. Los entrenadores pueden usar este recurso en algún momento que lo consideren oportuno. Aunque tampoco se debe abusar.
- Respiración: al igual que en los deportistas, la respiración elevada denota activación y nerviosismo. Mediante el control de la respiración, el entrenador puede transmitir una imagen más sosegada y de confianza. Además, también puede ayudarlo a realizar mejor sus funciones analíticas y favorecer a los deportistas durante los partidos. Para controlar la respiración realizar ejercicios de respiración diafragmática y de respiración profunda.
- Silencios y pausas: las pausas permiten que el discurso sea más claro y más fácil de seguir para los deportistas, sobre todo cuando están física y mentalmente muy cansados, como puede ser en un tiempo muerto de un partido. Respecto de los silencios, es muy importante que los entrenadores dejen este espacio para que los deportistas tengan opciones de preguntar o de intervenir. A veces, los entrenadores lanzan preguntas a sus deportistas, pero no dejan tiempo suficiente de silencios para que ellos procesen la información y puedan responder.

e. **Axioma 5: interacción simétrica y complementaria en la comunicación**

Este axioma de la comunicación se refiere a que los intercambios comunicacionales pueden ser de dos tipos: simétricos o complementarios.

- Como **interacción simétrica** entendemos aquellos casos en los que la relación de las personas que están en comunicación tienden a ser igualitarias. Generalmente nos referimos a relaciones que se dan entre hermanos, amigos o compañeros de equipo.
- Como **interacción complementaria** entendemos aquellos casos que entre ambos se produce un acoplamiento recíproco en cuanto que, si uno es dominante, el otro será sumiso, o si uno es más bueno el otro será más malo, etcétera. Normalmente una relación de tipo complementario está establecida por el contexto social y cultural. Por ejemplo, el caso de madre e hijo, médico y paciente, profesor y alumno, o en el caso que aquí nos atañe: entrenador y deportista.

Se puede generar algún problema dentro de un equipo cuando dos compañeros que en principio tienen una relación de simetría, intentan sobreponerse el uno por encima del otro. Esto ocasiona conflictos entre ellos. A este hecho se le llama escalada simétrica. Este tipo de conflictos será importante detectarlos y gestionarlos, en vez de ignorarlos, puesto que puede llegar a una escalada en la que ambos deportistas terminen agotados emocionalmente y que otros compañeros también formen parte, lo cual rompe la cohesión del equipo.

En otros casos, a medida que el entrenador quiere gestar más autoridad, muchas veces por una falta de autoestima, puede imponerse cada vez más como parte complementaria dominante. Por ejemplo, diciendo que el entrenamiento es voluntario, pero si alguien no asiste a ese entrenamiento después puede ver que no está convocado para el partido o tiene otras represalias. Queremos destacar este punto porque es importante tener en cuenta si la relación es complementaria o es simétrica ya que ello por sí solo va a tener un efecto en el acto comunicativo.

2. Coaching Assessment Behavior System (CBAS): un instrumento de evaluación

Para finalizar esta unidad, vamos a proponer un ejercicio que animamos a todos los entrenadores a realizarlo, para que conozcan cómo es su

estilo comunicativo. Se trata de una herramienta denominada *Coaching Assessment Behavior System* (Smith, Smoll y Hunt, 1977) y ayuda a tomar consciencia de cómo es la comunicación del entrenador, verbal, no verbal, y cuándo se produce.

El estilo de comunicación de los entrenadores ayuda a motivar a los deportistas y puede crear un clima favorable para el aprendizaje y para que se mantengan comprometidos con la actividad deportiva que realizan. Una de las maneras de hacerlo, se explica en este apartado porque tiene que ver con el estilo de comunicación del entrenador. El estilo de comunicación es la manera en la que los entrenadores habitualmente se dirigen a sus deportistas y en lo que se fijan a la hora de hacer correcciones.

Desde hace tiempo, los psicólogos del deporte utilizan una herramienta que es fácil de implementar y es muy informativa para los entrenadores, para que sean conscientes de lo que hacen y dicen a sus jugadores durante partidos o entrenamientos y cómo esto puede afectar a su confianza y su rendimiento.

Se trata de un sistema de observación mediante el cual se puede registrar el comportamiento de los entrenadores en función de cómo es su estilo de comunicación y cómo actúan. Se pueden registrar 12 acciones diferentes de los entrenadores en función de si son acciones reactivas (8) y acciones espontáneas (4). Definimos como una acción reactiva aquella que se produce si el entrenador realiza o dice algo como consecuencia de una acción del jugador. Por otro lado, llamamos espontáneas aquellas conductas y comentarios que el entrenador realiza sin que haya pasado nada previamente. Lo hace como su nombre indica, de manera espontánea.

En las dos tablas que se muestran a continuación, aparecen las diferentes acciones que se pueden observar de los entrenadores y también su explicación para saber cómo codificarlas.

Tabla 5: Conductas reactivas observables

Conductas reactivas observables	
Respuestas a conductas deseables	Explicación para codificarlas
Refuerzo (R)	Reacción positiva, verbal o no-verbal, recompensa de una buena jugada o esfuerzo
No refuerzo (NR)	Ausencia de reacción a una buena jugada
Respuestas a conductas NO deseables	Explicación para codificarlas
Ánimo al Error (AE)	Ánimo después de un error
Instrucción Técnica al Error (ITE)	Instrucción o demostración de cómo corregir el error cometido por el deportista
Punición/Castigo (P)	Reacción negativa, verbal o no-verbal, después de un error
Instrucción Técnica Punitiva (ITE+P)	Instrucción técnica después de un error dada de manera punitiva/hostil, en forma de castigo
Ignorar el Error (IE)	Ausencia de reacción a un error
Respuesta a comportamiento disruptivo	Explicación para codificarlas
Mantener el Control (MC)	Reacción para poner o mantener el orden (ej. desatención, comportamientos fuera de las normas)

Fuente: Elaboración propia en base a Souza, Cruz, Torregrosa, Vilches, Viladrich, 2006, p. 266.

Tablas 6: Conductas espontaneas

Conductas espontáneas	
Relacionadas con el partido/entrenamiento	Explicación para codificarlas
Instrucción Técnica General (ITG)	Instrucción transmitida de forma espontánea respecto a la técnica o estrategia de juego
Ánimo General (AG)	Animo emitido de forma espontánea
Organización (O)	Comportamientos administrativos para asignar funciones, posiciones, responsabilidades o anunciar sustituciones
Irrelevantes para el partido/entreno	Explicación para codificarlas
Comunicación General (CG)	Interacciones con los deportistas que no están relacionadas con situaciones de partido o actividades del equipo

Fuente: Elaboración propia a base de Souza, Cruz, Torregrosa, Vilches, Viladrich, 2006, p. 266.

Es una herramienta útil tanto para los psicólogos deportivos, pero también para los propios entrenadores. A continuación, se explica cómo utilizarla.

Material necesario:

- Cámara de vídeo.
- Micrófono para captar los comentarios del entrenador (si no hay disponibilidad de micrófono, se puede utilizar una grabadora o el teléfono móvil, para asegurarnos de que hay otros registros de audio, aparte de la cámara de vídeo).

Cuándo:

- En la mayoría de artículos científicos que han publicado aspectos del CBAS, han grabado a los entrenadores en situaciones de partido, ya que normalmente es dónde a los entrenadores les cuesta más contenerse y también porque es el momento en el que los jugadores pueden sentir más presión. También se puede hacer en entrenamientos para comprobar si existe diferencia de estilos en función del contexto en el que se produce la comunicación.

Cómo:

- Poner la cámara de vídeo de manera estratégica, de modo que grabe al entrenador y que también se pueda ver el espacio donde transcurre la actividad deportiva, para saber si se trata de comunicaciones reactivas o espontáneas. En el primer caso, si se producen después de errores o de aciertos.

Procedimiento:

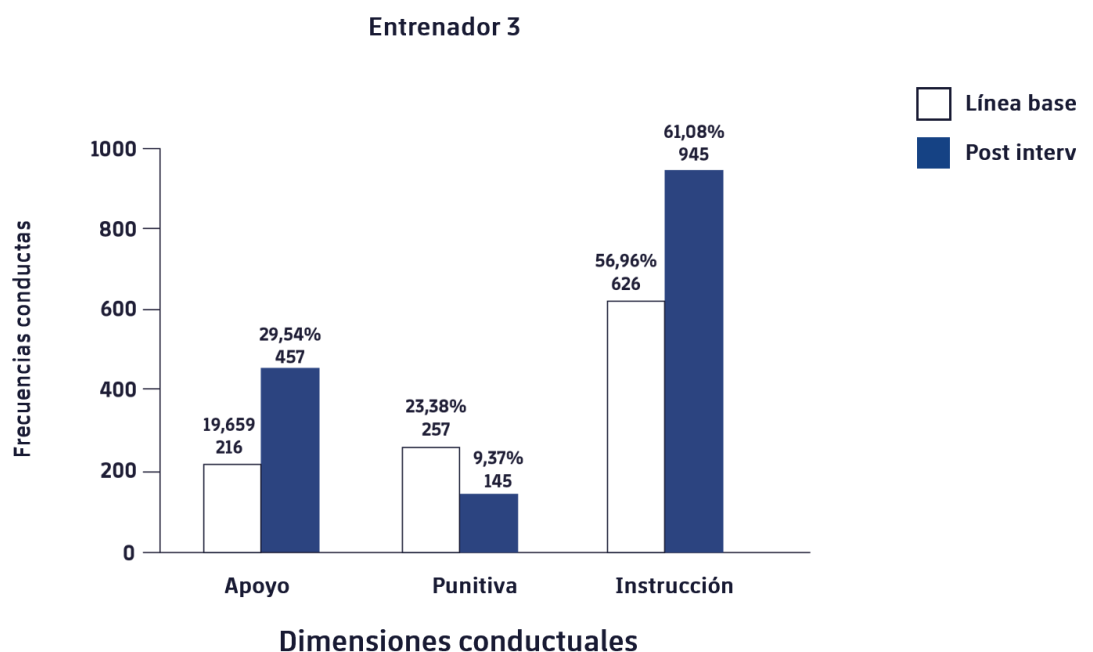
- Primero filmar una vez, sin haber recibido ningún tipo de información, para conocer la línea base (por ejemplo, reacciones del entrenador antes de tomar consciencia).
- Hacer un análisis del video y codificar en función de las categorías señaladas anteriormente en las tablas.
- Hacer un gráfico con Excel para que se vea de forma muy visual y fácil las veces que el entrenador realiza cada conducta y que se pueda ver cuál es su estilo de comunicación.
 - Las categorías de ánimo al error y refuerzo se pueden sumar y contarlas como una conducta de **apoyo**.
 - Las categorías de castigo e instrucción técnica punitiva se pueden sumar y contarlas como conductas de **castigo**.
 - Las categorías de instrucción general e instrucción técnica al error se pueden sumar y contarlas como conductas de **instrucción**.
- Marcar un objetivo concreto. Por ejemplo, “quiero reducir el número de veces que castigo y aumentar el refuerzo y el ánimo al error”.

- Entrenarlo en entrenamientos, prestar atención a lo que se quiere conseguir.
- Transcurrido un tiempo, grabarse otra vez para ver si se ha conseguido el objetivo marcado, y decidir si se quiere seguir trabajando para mejorar nuevos aspectos.

Estudios que han utilizado esta herramienta, acompañada de una formación realizada por un psicólogo deportivo, han conseguido mejorar el estilo comunicativo de los entrenadores (Soriano, Ramis, Cruz y Sousa, 2014; Sousa, Cruz, Torregrosa, Vilches y Viladrich, 2006).

A continuación, presentamos un ejemplo con un entrenador de fútbol el cual consiguió mejorar su estilo de comunicación y ahora, después de la intervención en comunicación, muestra más conductas de apoyo y menos conductas punitivas.

Figura 12: resultados de observaciones del entrenador



Fuente: Adaptado de Soriano, Ramis, Cruz y Sousa, 2014, p. 104.

A parte de este análisis de la comunicación del entrenador durante los partidos, también se puede aplicar a los deportistas el *test* “¿Qué necesitas de tu entrenador?” (Roffe, 2009, p. 272).

Se trata de un breve *test* en el que el entrenador pide al deportista que especifique qué necesita de su entrenador:

- Antes del partido.
- Durante el partido.
- Después del partido.

A continuación, ponemos un ejemplo de una deportista de balonmano.

Deportista: AJL

¿Qué necesitarías de tu entrenador antes del partido?

Que no me diga nada, para no interferir en mi rutina precompetitiva y estar tranquila.

¿Qué necesitarías de tu entrenador durante el partido?

Que me anime si cometo un error, que me dé instrucciones breves. Que no me corrija una acción pasada cuando estoy centrada en una nueva acción.

¿Qué necesitarías de tu entrenador después del partido?

Que me ayude a corregir los errores y reconozca mis aciertos.

Es un *test* muy breve que permite a los deportistas completarlo rápidamente. Es una herramienta interesante para aquellos entrenadores que les gusta tener muchas cosas controladas, son detallistas y se interesan por los deportistas de forma individual. Hacer estas preguntas a los deportistas denota interés por saber cómo el entrenador puede ayudarlos y demuestra que se interesa por conocerlos y saber qué cosas necesitan. Por otro lado, es importante respetarlo, ya que, si se pide a los deportistas y luego no se hace ningún caso, puede generar malestar entre los jugadores.

Referencias

Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Cap. 9: Liderazgo, comunicación y cohesión de grupo. Madrid: McGraw-Hill.

[Imagen sin título sobre los elementos de la comunicación]. (s.f.). Recuperado de <https://www.infobierzo.com/los-favoritos-en-las-apuestas-de-la-liga-adelante-demuestran-que-la-2a-es-imprevisible/199059/>

[Imagen sin título sobre la importancia del código común en la comunicación]. (2015). Recuperado de <https://www.infobierzo.com/los-favoritos-en-las-apuestas-de-la-liga-adelante-demuestran-que-la-2a-es-imprevisible/199059/>

[Imagen sin título sobre las barreras de la comunicación]. (s.f.). Recuperado de <https://www.aiteco.com/barreras-de-la-comunicacion/>

[Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia]. (2016). Recuperado de https://www.marca.com/juegos-olimpicos/album/2016/08/21/57b8def546163fbd278b45ef_6.html

[Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia 2]. (2016). Recuperado de <http://psicologiadeldeporte.space/el-entrenador-y-el-deportista-interdependencia/>

[Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia 3]. (2016). Recuperado de <https://www.synkrolovers.com/como-ser-nadadora-de-sincronizada-profesional-campus-synkrolovers/>

[Imagen sin título sobre lo que comunica la distancia 4]. (s.f.). Recuperado de <http://yodeportivo.com/debuta-con-triunfo-la-primer-mujer-entrenadora-profesional/>

[Imagen sin título sobre lo que comunican la postura y los gestos]. (2018). Recuperado de <http://www.ginnastica-ritmica.eu/index.php/2018/09/14/irina-viner-pronta-ad-escludere-soldatova-rgwch2018sofia/>

[Imagen sin título sobre lo que comunican la postura y los gestos 2]. (2018). Recuperado de <https://trome.pe/deportes/rusia-2018-mira-gestos-aliou-cisse-sorprendente-entrenador-senegal-video-fotos-86554>

[Imagen sin título sobre lo que comunican la postura y los gestos 3]. (s.f.). Recuperado de https://twitter.com/Amantesdelfut_/status/384175792315310080

Martens, R. (1987). *Coaches' guide to sport psychology*. Champaign: Human Kinetics.

RAE (s.f.). *Comunicar*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>

Roffe, M. (2009). *Evaluación psicodeportológica. 30 test psicométricos y proyectivos*. Buenos Aires: Lugar editorial.

Smith, R. E., Smoll, F. L., y Hunt, E. B. (1977). Training manual for the coaching behavior assessment system (CBAS). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 7(2). (Manuscript No. 1406).

Sousa, C., Cruz, J. Torregrosa, M., Vilches, D. y Viladrich, C. (2006). Evaluación conductual y programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE) de deportistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 15, pp. 263-278. España: Universitat Autònoma de Barcelona.

Soriano, G., Ramis, Y., Cruz, J. y Sousa, C. (2014). Un programa de intervención individualizado con entrenadores de fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14 (3), pp. 99-106.

Vives Ribo, J. (2011). *Entrenando al entrenador: Ideas y trucos para una comunicación constructiva y eficaz*. Madrid: Bubok Publisihng.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. y Jackson, D. (1971). *Teoría de la comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del Deporte y el ejercicio físico*. Buenos Aires: Panamericana.

Weinberg, R.S. y Gould, D. (2010). *Fundamentos de Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico (4ª Edición)*. Madrid: Editorial Médica Panamericana