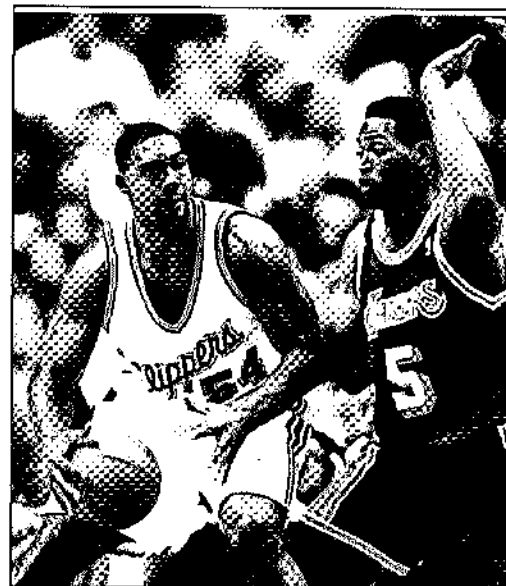


VARIABLES QUE AFECTAN AL ESTABLECIMIENTO DE LOS MODELOS DE ENTRENADOR DE BALONCESTO.

DR. SERGIO JOSÉ IBÁÑEZ GODOY
FACULTAD DE CIENCIAS DEL DEPORTE
UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA



La formación de los técnicos deportivos ha evolucionado casi paralelamente a la formación de los especialistas en educación física en nuestro país. La evolución seguida por estas actividades laborales desde principios de siglo hasta nuestros días no ha estado exenta de dificultades, hasta lograr el reconocimiento social, laboral y económico.

A pesar de correr casi paralelas, la formación de los técnicos deportivos tiene una serie de características que lo diferencian de la formación de los especialistas en educación física, mereciendo un tratamiento diferenciado, y no pudiendo realizar extrapolaciones en un sentido como en otro. Algunas de estas características son:

- La formación de los técnicos deportivos ha recaído históricamente sobre las federaciones deportivas. La evolución en la regulación de las mismas afecta directamente a la política que se siga para formar a los entrenadores.

- Cada una de estas federaciones ha formado a sus técnicos bajo criterios personalistas, con lo que no ha existido una formación uniforme (en contenidos, dedicación horaria, formación del profesorado, criterios de evaluación, etc.).

- La formación de los técnicos deportivos no ha tenido una equiparación académica como otras actividades formativas.

- No ha existido un marco jurídico sólido y consistente que regule la formación de estos profesionales. Tampoco ha existido un centro académico

que forme a estos especialistas.

- Tradicionalmente se ha favorecido el acceso a tareas de dirección de equipo a personas sin una formación académico-deportiva suficiente, jugadores reconvertidos a tareas de dirección de equipo.

- La presencia de la competición en el mundo del entrenamiento deportivo, condiciona a muchos técnicos deportivos, pues ésta puede considerarse como un elemento evaluador del trabajo que realizan. Esta evaluación del trabajo no se realiza por personas con formación y elementos de juicios válidos (padres, periodistas, etc.).

- La calidad de los entrenadores en la alta competición se mide por los resultados que se obtienen (rendimiento), mientras que a los profesores se les debe medir por el trabajo que desarrollan.

- La formación de los técnicos deportivos se ha basado fundamentalmente en el conocimiento de los elementos técnicos, tácticos, físicos, biológicos, psicológicos, etc. de cada manifestación deportiva, descuidando los procesos de formación, la metodología de la enseñanza, tanto para el entrenador como para el jugador.

- Los contenidos que enseñan los entrenadores deportivos tienen poca relación con los contenidos que transmiten otros formadores. Se trata de habilidades motrices específicas y especializadas, deportes. Sólo tienen un nexo de relación con los profesores de educación física.

- La investigación en el ámbito deportivo se ha centrado en la búsqueda de parámetros que mejoren el rendimiento, pasando a un segundo plano la investigación para la mejora de la formación y como consecuencia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- El nivel de dedicación de los entrenadores no es homogéneo, al no existir una estabilidad laboral como ocurre con otros colectivos de formadores.

Como podemos apreciar, la complejidad del mundo del entrenamiento deportivo hace que no podamos realizar una extrapolación directa de los procesos de formación del profesorado y por tanto de los modelos de formación del profesorado hacia los modelos de técnicos deportivos, debiendo tener presente otra serie de variables propias del contexto deportivo.

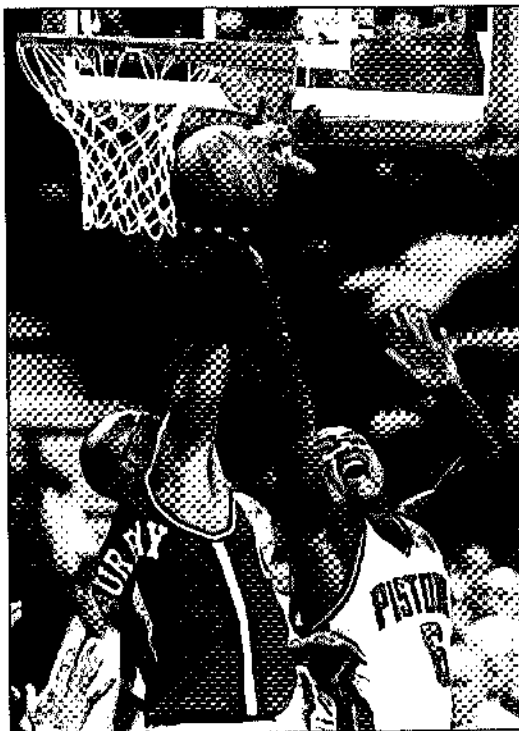
Para lograr este objetivo, analizamos cuatro variables que afectan, a nuestro entender, a cualquier modelo de entrenador: la actitud ante el entrenamiento, el proceso formativo previo, la programación y la implicación profesional. Estas cuatro variables se interrelacionan entre sí, conformando una matriz de cuatro entradas, que afectará directamente al establecimiento de cualquier clasificación de los modelos de entrenador.

A pesar de que los separemos para un mejor análisis, estudio y conocimiento, en la realidad, estas cuatro variables se encuentran íntimamente relacionadas y resulta casi imposible separarlas, mezclándose e influyendo elementos de unas sobre las otras. Por ello hablamos de que las cuatro conformarán una matriz de cuatro entradas que influirán en cada uno de los modelos de entrenador.

En la presentación de esta variables no mostramos ningún ejemplo personificado de las figuras que recogemos, con el objeto de no aludir personalmente a ningún entrenador en concreto. A pesar de ello, cualquiera de nosotros podrá identificar estas figuras entre los entrenadores que conozca.

1.- LA ACTITUD DEL ENTRENADOR ANTE EL ENTRENAMIENTO (PERSONALIDAD DEL ENTRENADOR).

La primera de las variables que hay que tener presentes a la hora de analizar un modelo de entrenador es la actitud ante el entrenamiento con la que este técnico afronta el proceso de enseñanza-aprendizaje deportivo, su predisposición ante esta actividad.



Entendemos que existe una estrecha relación entre la actitud que el entrenador demuestra ante el hecho de entrenar con la personalidad que éste posee. Creemos necesario hacer una acotación en cuanto al concepto personalidad del entrenador, centrándonos en su manifestación durante el entrenamiento o durante la competición, pues son conocidos los casos de entrenadores que tienen una personalidad fuera del contexto deportivo y se transforman al pisar el terreno de juego.

Bajo este concepto, recogemos tres posibles actitudes: la permisiva, la autoritaria y la democrática.

1.1.- El entrenador Permisivo.

Consideramos como entrenador con una actitud permisiva ante el entrenamiento, a todos aquellos técnicos que «dejan hacer» a sus jugadores sin conducir ni guiar el proceso de formación, permitiendo que sean los jugadores los que controlen el devenir del entrenamiento y el juego, evitando la aparición de conflictos entre los miembros del equipo entre sí y con él.

Esta actitud puede estar fundamentada en una filosofía personal, en falta de formación, en falta de planificación o por una personalidad algo débil.

Expresiones como: «¡Alé, alé, jugamos, jugamos!», «¡Lo que vosotros digáis!», «¡Todo va bien no hay problemas, vosotros mismos!», podrían definir esta actitud.

1.2.- El entrenador Autoritario.

Recogeríamos bajo esta actitud a todos aquellos técnicos que tratan de «imponer su voluntad, su criterio», a cualquier precio, siendo excesivamente directivos durante el proceso de entrenamiento y durante el juego, queriendo controlar todas y cada una de las variables que intervienen, no dejando intervenir a los jugadores.

Esta actitud también puede fundamentarse en filosofías personales, en el nivel de conocimientos que se posea, en una planificación excesivamente rígida o en una personalidad muy directiva y controladora.

Las expresiones que pueden definir esta actitud pueden ser: «¡ Se hace esto por que lo digo yo y no hay más que hablar!», «¡Este es el sistema de juego, y punto!», «¡A quién no le guste ya sabe a que atenerse!».

1.3.- El entrenador Democrático.

Los entrenadores que poseen esta actitud son aquellos que, sin perder la referencia de quién es el conductor del grupo, provoca y admite las opiniones y aportaciones que puedan ofrecer otros colectivos,

jugadores, ayudantes, etc. . La diferencia fundamental con la actitud permisiva es que permite y acepta las opiniones, pero ello no quiere decir que se actúe sin orden, ya que será el entrenador el que controle el entrenamiento.

La actitud democrática se fundamenta en una filosofía personal, en la formación que posea el técnico, que le permita planificar adecuándose a las exigencias de esta actitud y apoyándose en unas características personales.

Las expresiones que definen esta actitud pueden ser: «¡ Veamos cual es el problema y así poder buscar una solución entre todos!», «¿Qué pensáis sobre esta forma de juego?», «¡Dialoguemos, cambiemos impresiones, vuestras ideas también son válidas!».

En el siguiente esquema (Figura 1), recogemos las tres posibles actitudes de los técnicos deportivos. Estas tres actitudes son puras y difícilmente se encuentran así en el contexto deportivo, posicionándose cada técnico más próximo a una de ellas, poseyendo en algún momento características de cada una de las

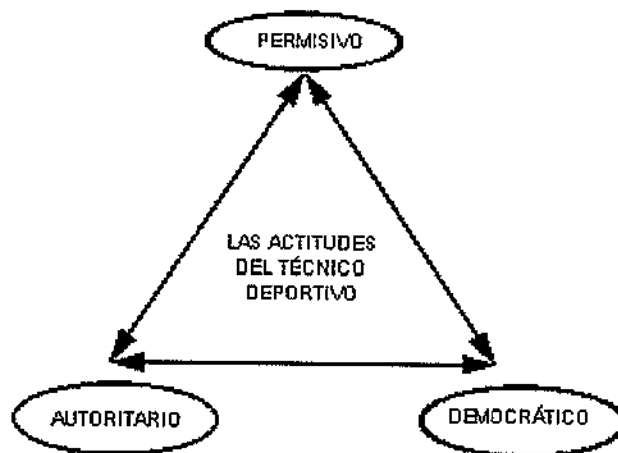


Figura 1: Las actitudes del técnico deportivo

otras.

2.- LA FORMACIÓN DEL ENTRENADOR.

La segunda de las variables que afectan al modelo entrenador es la formación del técnico deportivo en el sentido más amplio, pues para obtener la titulación no sólo es necesario realizar el proceso formativo que establece el organismo federativo, o sea, la formación inicial, sino que también incluimos las experiencias previas como un elemento condicionante importante, y el entorno desde el cual se ha acercado al rol de

entrenador.

Por tanto, al referirnos al concepto de formación del entrenador, estamos haciendo referencia a tres elementos, la formación inicial las experiencias previas (como jugador) y el entorno desde el que tomó contacto con la dirección de equipo (categorías de formación, ayudantes, etc.).

Bajo esta perspectiva recogemos tres posibles tipos de formación: la academicista, la autodidacta y la del jugador reconvertido a tareas de entrenador.

2.1.- El entrenador Academicista.

Dentro de esta concepción se posicionarían todos aquellos técnicos deportivos que deben su formación a la que ofrecen las diferentes federaciones o escuelas de entrenadores. Se trataría, por tanto, de entrenadores cuyos conocimientos se adquirieron gracias a la institución formadora y su experiencia en el ámbito deportivo proviene fundamentalmente desde el estudio y el entrenamiento.

A pesar de poseer una formación academicista, creemos que podemos establecer dos subcategorías, ya que en la aplicación práctica se perciben con bastante frecuencia. Se trataría de los técnicos deportivos sólo con formación académica deportiva por un lado (el sistema de formación deportiva así lo permite), y por otro los técnicos deportivos con formación académica deportiva y formación universitaria en general: El entrenador académico deportivo y el entrenador académico deportivo universitario.

Las diferencias entre estos tipos de entrenadores no podemos centrarlas en lo cuantitativo, pues dentro del ámbito deportivo han podido recibir la misma formación, pero sí en lo cualitativo. El técnico deportivo que posee otra formación podrá aplicar e impregnar su trabajo con experiencias desde su otro ámbito formativo, un bagaje cultural más amplio, al tiempo que podrá tener una actitud más crítica y reflexiva ante cualquier incidencia del entrenamiento.

2.2.- El entrenador Autodidacta.

La carencia de un organismo que forme adecuada y suficientemente a los técnicos deportivos provoca con bastante frecuencia esta figura. Se trata de los entrenadores que se han formado a sí mismos, investigando, innovando y aplicando teorías generadas por ellos mismos. No son entrenadores que siguen los principios emanados de una filosofía determinada o de una escuela determinada.

En el ámbito del Baloncesto se trataría de aquellos entrenadores que recorren los lugares por los

que se imparten cursos de formación permanente, Clínic¹, ven entrenamientos de otros entrenadores de prestigio, y si pueden viajan a la cuna del Baloncesto para, a partir de aquí y en función de su propia experiencia, generar una filosofía de entrenamiento que se adapte a sus creencias.

En algunos casos, este tipo de entrenador mira con prepotencia a sus compañeros, ya que cree que su autoformación le hace estar en posesión de la verdad, lamentándose de que nadie pueda ofrecer los conocimientos que él ha adquirido.

2.3.- El Jugador Reconvertido a facetas de



entrenamiento.

Esta figura es también muy habitual dentro del mundo deportivo, ya que son muchos los exjugadores que para continuar dentro de este mundo se acercan al papel del entrenador.

Esta peculiaridad les hace ser diferentes, pues aunque deben recibir la misma formación que el resto de entrenadores, se ven favorecidos por su fama como jugadores a la hora de acceder a un equipo para entrenar. No suelen pasar por todo el proceso formativo del técnico deportivo, evolucionando por todas las categorías de formación, accediendo casi directamente con bastante frecuencia a equipos de alto nivel.

La carencia de formación específica de entrenamiento deportivo, así como de experiencias de dirección y control del grupo las suplen con las experiencias que adquirieron como jugador y con el

carisma (dependiendo del nivel alcanzado) que transmiten ante los jugadores. Tienden a reproducir los modelos y actitudes que aprendieron de sus entrenadores cuando ellos eran jugadores, seleccionado de cada uno de ellos los elementos que más les impresionaron.

Socialmente se considera que la experiencia adquirida durante su etapa de jugador es válida para luego aplicarla desde la faceta de técnico. Aunque ello puede ser positivo en algún momento, el rol de entrenador implica otra serie de experiencias, vivencias, actitudes y comportamientos diferentes a los que desarrolla el jugador.

En la alta competición, influidos por esta concepción social y por el desconocimiento de los directivos, no es fácil acceder a un puesto de técnico si no se posee esta característica, y para ello sólo basta con leer la lista de los últimos seleccionadores nacionales en los deportes colectivos o de los entrenadores de máxima categoría nacional.

Al igual que apuntábamos con la actitud de los entrenadores, no existen formaciones exclusivas, ya que los técnicos han recibido experiencias provenientes de varios entornos, debiendo situarse éste más cerca de uno de los vértices que conforman la figura de la formación. Mostramos un esquema de las posibles tipologías de los técnicos deportivos según su formación previa (Figura 2).

3.- EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

La tercera de las variables de esta matriz sería cómo se definen los entrenadores por el proceso que siguen en la planificación de su trabajo. Este elemento del proceso de enseñanza-aprendizaje puede llegar a clasificar a los entrenadores, ya que como indirectamente hemos visto en los apartados anteriores, no todos los técnicos deportivos pasan por el mismo proceso formativo ni tienen la misma actitud ante el entrenamiento, por lo que estos elementos afectan directamente al proceso planificador.

Al igual que en las variables anteriores, determinamos tres posibles tipologías de entrenador, en función de cómo influyen este elemento, que podrían definirse como: el planificador rígido, el planificador flexible y el improvisador.

Aunque algunos de estos tipos de entrenador pueden relacionarse directamente con una actitud (autoritario con planificador rígido) o una formación previa (academicista con planificador flexible), se encuentran con bastante asiduidad ejemplos también

en sentido contrario.

3.1.- Entrenador con Planificaciones Rígidas (Planificador rígido).



Figura 2: La formación previa del técnico deportivo

Partimos de la base de considerar el proceso de planificación como un elemento importante para el desarrollo de cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje motriz de forma institucional, tal y como propugnan Ibáñez, Lorenzo y Delgado (1.994) entre otros.

Aceptada esta premisa, creemos necesario hacer mención a aquel grupo de entrenadores que tras la realización de este proceso, lo llevan a la práctica con gran rigidez y poca flexibilidad, sin tener en cuenta los elementos que hacen modificar el desarrollo de cualquier sesión de entrenamiento.

La figura de técnico rígido en situaciones de planificación se suele dar con cierta frecuencia dentro de nuestro ámbito, bien sea por poseer una actitud determinada ante el entrenamiento, autoritaria, o por falta de experiencia como técnico deportivo.

3.2.- Entrenador con Planificaciones Flexibles (Planificador flexible).

Tal y como propugnan los expertos en didáctica de la Educación Física y del Deporte, toda planificación debe ser flexible, modificable y alterable por aquellos elementos que inciden directamente en el desarrollo de un entrenamiento o sesión de Educación Física.

La figura del entrenador flexible en sus planificaciones es bastante habitual dentro del mundo del entrenamiento deportivo, puesto que existen variables conocidas, pero no controlables (lesiones, resultados, estado de ánimo, climatología, etc.) que

inciden directamente en el desarrollo del entrenamiento. El tener un programa previo de trabajo, facilita tomar las decisiones y modificaciones que se realicen durante el transcurso de un entrenamiento.

Este tipo de entrenador tiene una estrecha relación con la formación previa recibida, pero en muchos casos, la experiencia también conduce a tomar estas decisiones.

3.3.- Entrenador Improvisador.

Esta figura, no deseable bajo nuestro punto de vista pues no favorece la imagen que desde el campo del entrenamiento se ofrece a la sociedad, aparece con cierta frecuencia dentro del contexto deportivo. Es el entrenador que de forma reiterada improvisa en sus entrenamientos.

Se trata de técnicos que no preparan el trabajo que van a desarrollar, denotando una actitud pasiva ante el hecho del entrenamiento. Suele darse esta característica en entrenadores que no se dedican de forma exclusiva a entrenar, o no les dedican el tiempo necesario previo al entrenamiento. También suele darse en dos casos antagónicos, o bien por falta de formación (no saben que hacer) o bien por una alta experiencia (prepotencia ante el elevado conocimiento que poseen).

Los entrenadores que practican esta conducta suelen acabar aburriendo a sus jugadores, porque emplean con bastante frecuencia los mismos recursos.

Veamos gráficamente las diferentes posibilidades en las que puede situarse un entrenador ante el proceso de planificación (Figura 3), y todas las posibilidades intermedias que pueden surgir.

4.- LA IMPLICACIÓN PROFESIONAL.

El cuarto de los elementos de esta matriz de variables que afecta a los comportamientos del técnico deportivo es la implicación profesional del entrenador.

En el ámbito del entrenamiento deportivo se da la paradoja de que no todos los que se dedican a esta actividad, lo realizan de forma profesional, a diferencia de los profesionales que se dedican a la docencia. Por ello, creemos que es necesario recoger esta variable dentro de las que influyen en las acciones del entrenador.

Por profesionalidad no sólo entendemos el hecho de que se perciban cantidades económicas y se viva de esta actividad profesional, con una total dedicación temporal y espiritual, sino, también en el ámbito del entrenamiento deportivo, se da la existencia de entrenadores que aunque no reciban emolumentos por su actividad, o si la reciben, ésta no sea su fuente de ingresos principal, encontrándose perfectamente

identificados e involucrados con el entrenamiento deportivo.

Por tanto, dentro del concepto «profesional» no sólo está recogido el entrenador que vive económicamente de este trabajo, sino también el que está emocionalmente implicado. Conocidas estas premisas, diferenciamos dos tipos de entrenador según su implicación, los profesionales y los no profesionales.

4.1.- Entrenadores Profesionales.

Bajo esta concepción encuadramos a todos aquellos entrenadores que se encuentran perfectamente identificados con la actividad de entrenar, teniendo una alta implicación hacia esta actividad sin que ello suponga que los emolumentos que reciben, si es que los reciben, les permita una dedicación exclusiva y única (implicación personal y laboral)

Se da por sobreentendido que aquellos técnicos que tengan la posibilidad de dedicarse de forma exclusiva al entrenamiento deportivo porque reciban cantidades que así lo posibiliten y tengan una alta implicación personal, deberán ser los mejores dentro de este ámbito profesional.

4.2.- Entrenadores No Profesionales.

Entendemos por entrenadores no profesionales a aquellos que no tienen una alta implicación hacia esta actividad, sin importar los emolumentos que reciban por

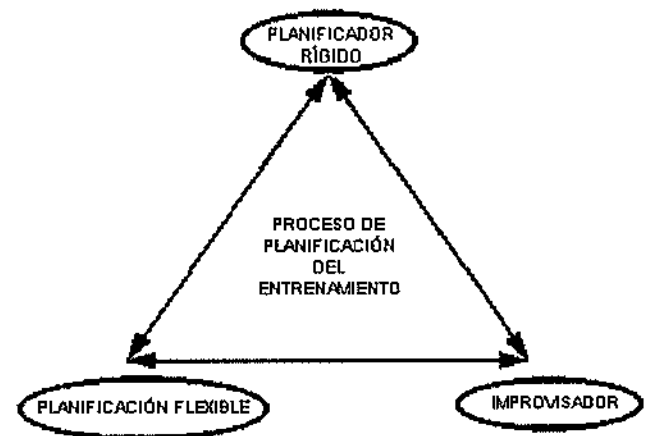


Figura 3: Posiciones ante el proceso de planificación del técnico deportivo

ello.

Bajo este tipo de técnico deportivo se encuentran aquellos que no les dedican el tiempo que requiere esta actividad, porque no reciben cantidad económica suficiente, y aquellos que recibéndola, no le prestan la

atención que el entrenamiento deportivo requiere.

El segundo de los casos, bajo nuestro punto de vista, es el más grave, pues se supone que toda persona que recibe una cantidad por una actividad laboral debe dedicarse, implicarse, plenamente con ella.

Entre una concepción y otra, existen multitud de puntos intermedios, dependiendo del punto en el que se sitúen (Figura 4).

Los entrenadores profesionales económicamente y con una alta implicación profesional serán los mejores. Por contra la situación de los entrenadores no profesionales y con baja implicación

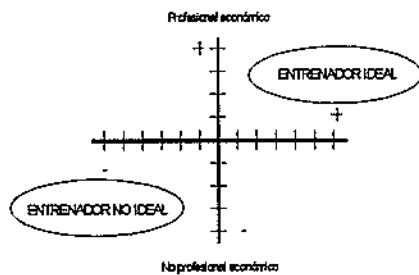


FIGURA 4: Implicación profesional del técnico deportivo.

sería deseable que no existieran.

El mayor abanico de entrenadores, deberían situarse en los cuadrantes izquierdos. Por un lado, los que tienen la suerte de ser profesionales, y por otro los que no pueden dedicarse profesionalmente a su deporte.

4.3.- Entrenadores Pseudo profesionales.

Las reflexiones anteriormente expuestas dan paso a la elaboración del tercer tipo de entrenador. Se trataría de aquellas figuras en las que se dan los elementos negativos de cada una de las tipologías anteriormente expuestas, es decir, aquellos entrenadores que perciben remuneración pero con baja implicación profesional o aquellos entrenadores amateur con una alta implicación profesional.

Aunque por motivos estructurales las dos tipologías se recogen bajo un mismo criterio, creemos que la figura del entrenador amateur con alta implicación profesional enriquece y aporta mucho más

al mundo deportivo que el profesional con baja implicación.

5.- RESUMEN DE LAS VARIABLES QUE AFECTAN A LOS ENTRENADORES.

A nuestro entender y después de analizar las pocas fuentes bibliográficas existentes en este sentido junto con la realidad del contexto deportivo (fundamentalmente el del baloncesto), estas son las cuatro grandes variables que condicionan el establecimiento de cualquier taxonomía de modelos de entrenador.

Será necesario posicionar a cada entrenador en función de estas cuatro variables antes de pasar a situarlo dentro de un modelo concreto de técnico deportivo. Ni que decir tiene que este posicionamiento no es fijo para toda la vida deportiva de un técnico, puesto que los entrenadores evolucionan, al igual que otros formadores, dependiendo del contexto en el que se encuentren y de sus experiencias previas.

Una vez expuestas ya las cuatro variables que en nuestra opinión, afectan a los modelos de entrenador, y sus diferentes opciones, presentamos un esquema en el que gráficamente integramos todos los componentes (Figura 5).

Al establecer estas cuatro variables, estamos limitando la posibilidad de utilizarlas como criterios para la elaboración de una clasificación de los modelos de entrenador. Consideramos que estos criterios deben

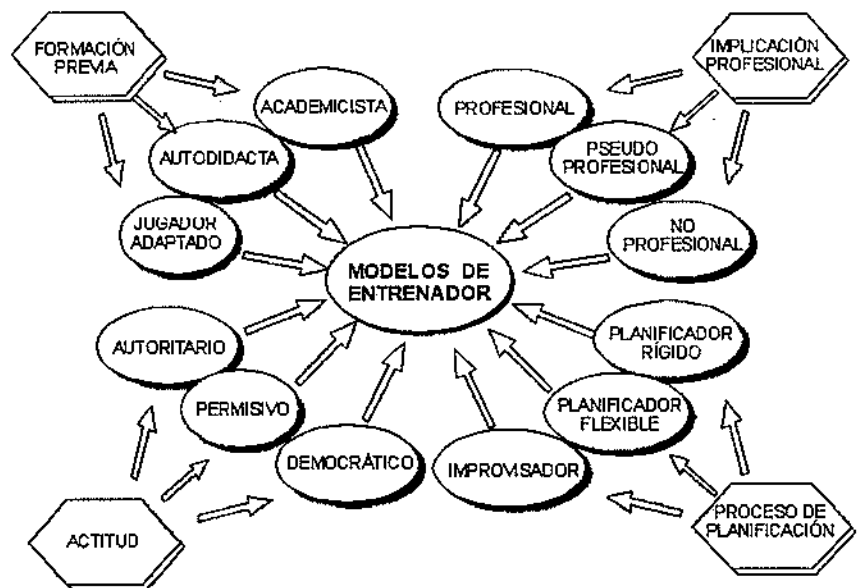


FIGURA 5: Variables que afectan al modelo de entrenador.

orientarse en la línea que plantea Sánchez (1.994) o Ibáñez (1.996), analizando los roles o funciones principales que desarrollan los entrenadores durante el entrenamiento y la competición.

Sánchez (1.994) analiza los roles y papeles más importantes en la actuación de los entrenadores. La potenciación de estos roles, destacando uno de ellos sobre el resto, lleva consigo el establecimiento de cinco tipologías diferentes de entrenador: el entrenador pedagogo, el técnico, el coordinador, el gestor y el afectivo.

Por su parte Ibáñez (1.996) analiza los elementos que definen a un entrenador durante sus actuaciones en el entrenamiento y la competición, estudiando los roles más importantes de los técnicos, determinando la existencia de seis modelos de entrenador: el entrenador tradicional, el tecnológico, el innovador, el colaborativo, el psicológico y el crítico.

Conocer el posicionamiento del entrenador ante las cuatro variables anteriormente expuestas, el modelo de entrenador con el que más se identifica, y la realidad en la que desarrolla su actividad profesional nos ayudará a entender mejor a este colectivo de formadores deportivos.

NOTAS

[1] Clínic es el nombre con el que se denominan a los cursos de formación permanente para el entrenador de baloncesto que se organizan en nuestro país.

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- CHELLADURAI, P. (1.991). Estilos de toma de decisión en el entrenamiento. En WILLIAMS, J. M. (1.991). *Psicología aplicada al deporte*. Biblioteca Nueva, Madrid.
- GUILLÉN, F. Y MIRALLES, J. A. (1.994). Análisis de las características de eficacia de los entrenadores de voleibol de división de honor. *Revista de Entrenamiento Deportivo*, tomo VIII, n1 4, 9-12. Edita Boidecanto, s.l., La Coruña.
- GOMELSKI, A. (1.990). *Baloncesto, la dirección de equipo*. Editorial Hispano Europea s.a., Barcelona.
- IBÁÑEZ, S. J., LORENZO, M. y DELGADO, M. A. (1.994). *El diagnóstico educativo en la educación física en enseñanza secundaria: Obligatoria y Bachiller*. Edita ICE Universidad de Granada, Granada.
- IBÁÑEZ, S. J. (1.996). *Análisis del proceso de formación del entrenador español de Baloncesto*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada, Granada.
- LORENZO, J. (1.996). *Psicología y práctica deportiva. Máster Universitario en Psicología del Deporte, módulo 2.1*. Edita C.O.E. & Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- MARTENS, R., CHRISTINA, R. W., HARVEY, J. S. y SHARKEY, B. J. (1.989). *El entrenador. Nociones sobre psicología, pedagogía, fisiología y medicina para conocer el éxito*. Editorial Hispano Europea, s.a., Barcelona.
- MARTÍN, A. M., ARRAEZ, J. M. y AMBEL, L. (1.993). *La dirección de equipo a nivel escolar*. Edita Exma Diputación Provincial de Granada.
- SÁNCHEZ, F. (1.994). *Bases teóricas y funcionales del alto rendimiento deportivo. Conceptos, requisitos y condicionantes. Máster en Alto Rendimiento Deportivo, módulo 1.1.1*. Edita C.O.E. & Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- SÁNCHEZ, F. (1.996). *Estudio del perfil de liderazgo de los entrenadores españoles. Realidad percibida y expectativas. Máster en Alto Rendimiento Deportivo. Jornadas de actualización del C.O.E.S*. Edita C.O.E. & Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- TAUSCH (1977). *Erziehungspsychologie. Verlag für Psychologie, Göttingen*.