

FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE LA PERICIA EN ENTRENADORES EXPERTOS EN BALONCESTO

Factors that favor the development of expertness in basketball expert coaches

Sergio Jiménez Saiz, Miguel Ángel Gómez Ruano, Pablo Borrás Luján y Alberto Lorenzo Calvo

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (INEF). Universidad Politécnica de Madrid

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA

Sergio Jiménez Saiz

C/ Conrado del Campo, 4 B.A.E.D. 28027 Madrid. España

sergio.jimenezsaiz@gmail.com

Fecha de recepción: Marzo 2007 • Fecha de aceptación: Abril 2007

RESUMEN

Actualmente se considera insuficiente calificar a un entrenador como experto exclusivamente a partir de los resultados obtenidos. El objetivo del presente artículo es analizar las características que poseen dichos entrenadores expertos, en baloncesto, así como los factores que han influido en el desarrollo de su pericia. Esta investigación cualitativa se realiza desde una perspectiva biográfica, analizando el itinerario vital de los entrenadores a través de una entrevista semiestructurada. Las conclusiones indican que el proceso de llegar a ser experto es un proceso único e individualizado. No obstante, presentan características personales comunes, como son la ilusión por entrenar, el compromiso con su profesión, el deseo de mejorar y la capacidad de dirigir y liderar grupos, así como algunos factores contextuales comunes que favorecen su compromiso.

Palabras clave: entrenadores, expertos, pericia, baloncesto, características.

ABSTRACT

Nowadays, it is considered insufficient to describe exclusively to a coach as expert from the obtained results. The objective of the present article is to analyze the characteristics that have coaches expert in basketball, as well as the factors that have influence in the development of their skill. This qualitative investigation has been made from a biographical perspective, analyzing the vital itinerary of the coaches through a semistructured interview. The conclusions indicate that the process to get to be expert is a unique and individualized process. Although, is certain that, present common personal characteristics as they are the illusion to train, the commitment with their profession, desire to improve and the capacity to direct and to lead groups, besides to present some contextual factors that favour this commitment.

Key words: coaches, experts, expertise, basketball, characteristics.

Introducción

El desarrollo de la pericia en personas expertas ha sido investigado en varias disciplinas, como las ciencias, las artes o los deportes (Ericsson, 1996). Encontrar las claves para llegar a ser experto debe constituir uno de los objetivos principales por parte de los investigadores en todos los campos. Missoum & Selva (1994) estiman que el deporte de alta competición es el ejemplo más claro de un modelo y búsqueda de excelencia.

En el ámbito deportivo, estos estudios se han centrado fundamentalmente en el análisis de los deportistas talentosos (Singer & Janelle, 1999). Dichas investigacio-

nes señalan, entre otros aspectos, a los entrenadores como un factor clave en el desarrollo de la pericia de los deportistas (Bloom, 1985; Bloom, Crumpton & Anderson, 1999; Sáenz, Ibáñez, Giménez, Sierra & Sánchez, 2005).

Las investigaciones centradas en la figura del entrenador están en pleno desarrollo, tal y como reflejan Gilbert & Trudel (2004). De acuerdo con estos autores, son varios los objetos de estudio utilizados en torno a este tópico: I) análisis del comportamiento del entrenador; II) análisis de los pensamientos y reflexiones del entrenador; III) análisis de sus características; y, por último, IV) estudio de su desarrollo profesional. Para que una persona sea ex-

celente, según la psicología de la creatividad, se deben dar un conjunto de factores al unísono (Csikzenmihalyi, 1996; Romo, 1997), como son: I) habilidades, entendidas como capacidades y aptitudes óptimas relacionadas con la disciplina en cuestión; II) conocimiento; III) destrezas que permitan enfrentarse a un problema de una manera distinta a la habitual; IV) diez años o más de trabajo intenso; V) características personales de autoconfianza, fuerza del yo y ambición; VI) motivación intrínseca y logro; VII) ambiente favorable; VIII) apoyo familiar y social; y IX) un poco de suerte. Este último factor tendrá su relevancia, siempre y cuando existan las características anteriores.

Salmela (1995) entrevistó a 21 entrenadores expertos de deportes de equipo, subrayando como primer gran factor para alcanzar dicho status su gran pasión por el deporte y su capacidad de liderazgo, lo que les ha permitido convertirlos en lo que son y diferenciarlos de otros.

Otros estudios realizados por Bloom y cols. (Bloom & Salmela, 2000; Bloom, Salmela & Schinke, 1995) analizaron cómo eran, entre otros aspectos, la formación y las características de los entrenadores expertos en deportes de equipo. Bloom & Salmela (2000) destacan la gran capacidad que tienen estos entrenadores para su continuo crecimiento personal y deseo de aprender y mejorar en su profesión; así como aspectos relacionados con el entrenamiento, como son el trabajo duro, la comunicación efectiva, la capacidad de desarrollar empatía con sus jugadores, el desarrollo de un estilo propio como entrenador y la diversión en su trabajo. Por último, señalan la dificultad que tienen los entrenadores, debido a su profesión, de tener una vida familiar y personal.

Finalmente, diversos estudios establecen que la experiencia es el principal factor que favorece el desarrollo del conocimiento en los entrenadores (Cushion, 2001; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990). Sin embargo, la simple acumulación de experiencia no es suficiente, se requiere algo más. "Para mejorar las habilidades en la práctica profesional, un profesor o entrenador necesita más que el simple hecho de estar durante mucho tiempo en su trabajo" (Bell, 1997, 35). Los estudios de Ericsson y cols. (Ericsson, 1996; Ericsson, Krampe & Tesch-Romer, 1993; Ericsson & Lehman, 1996) establecen que la adquisición de la maestría en un campo determinado es debida a un largo periodo de formación y una práctica deliberada en ese campo.

El objetivo del presente artículo es analizar las características que poseen los entrenadores expertos en baloncesto, así como los factores que han influido en el desarrollo de su pericia.

Metodología

La metodología empleada en nuestra investigación es una metodología cualitativa. Al utilizar el paradigma interpretati-

vo, el investigador descubre procesos que probablemente no descubriría si utilizase otros métodos (Biddle & Anderson, 1989).

Muestra de expertos

Se entrevistaron ocho entrenadores, hombres, en posesión del título de entrenador superior y con experiencia en la liga ACB y en la Selección Nacional.

Para la selección de los entrenadores expertos se emplearon distintos estándares utilizados en la literatura especializada. Así, todos los entrenadores entrevistados cumplen los siguientes requisitos: I) tener al menos 10 años de experiencia como entrenador (Ericsson et al., 1993); II) tener una formación académica relacionada con el deporte (Hardin, 2000); III) ser un entrenador de prestigio en el mundo del baloncesto profesional (Abraham, Collins & Martindale, 2006); IV) haber ganado algún título con su equipo (Schinke, Bloom & Salmela, 1995), en nuestro caso, todos los entrenadores han ganado alguna competición importante (Campeón del Mundo de Baloncesto, Campeón de Europa masculino y femenino, Campeón de liga ACB); y V) haber entrenado equipos y jugadores de categoría internacional (Salmela, 1995).

La entrevista

El instrumento utilizado para obtener los datos ha sido la entrevista semi-estructurada y en profundidad, una técnica utilizada en la metodología cualitativa (Patton, 2002). El diseño de la entrevista se realizó de acuerdo a las siguientes fases: a) análisis de otras entrevistas; b) diseño de la primera versión de la entrevista; c) estudio piloto previo; d) versión oficial de la entrevista. Finalmente, un grupo experimentado en metodología cualitativa revisó la guía de la entrevista.

Análisis de los datos

Todas las entrevistas fueron transcritas literalmente y cada entrenador recibió una copia de su propia entrevista para confirmar y/o modificar el contenido de la misma. Esta información fue de nuevo recogida para analizarla y categorizarla.

El análisis de las entrevistas se realizó de forma inmediata a su realización y coincidía con la realización de otras entrevistas (Charmaz, 2002).

De acuerdo a las preguntas realizadas se establecieron temas generales o categorías donde ubicar las respuestas. Siguiendo los trabajos de Côté, Salmela, Baria & Russell, (1993) y Côté, Salmela & Russell (1995), se realizó una aproximación inductiva, en la que los comentarios y frases realizadas durante las entrevistas se identificaron como las "unidades principales" de análisis dentro de los temas establecidos. Estas unidades principales fueron revisadas, aquellas similares fueron agrupadas en torno a etiquetas; posteriormente, en torno a propiedades; y finalmente, en torno a categorías.

La fiabilidad del análisis fue establecida a través de la clasificación de una muestra aleatoria de las respuestas de los entrenadores (15% de las "unidades principales") por un experto independiente, familiarizado en la metodología cualitativa. Para realizar este análisis, en primer lugar se procedió a entrenar y familiarizar al experto con el sistema de clasificación. En segundo lugar, la función de este experto fue ubicar cada unidad principal dentro de una etiqueta, propiedad y categoría. Exclusivamente se analizó el texto, y no el título de cada unidad principal. La validez entre el análisis independiente y el análisis del equipo investigador fue del 97%, al ubicar cada unidad principal dentro de las categorías, y del 87%, al ubicar cada unidad principal dentro de las propiedades.

Resultados y discusión

Para su mejor comprensión, los resultados obtenidos se agrupan en tres apartados, señalando por un lado los prerrequisitos necesarios para el desarrollo de la pericia; por otro lado, las características de los entrenadores expertos; y finalmente, los aspectos contextuales que favorecen dicho desarrollo.

Prerrequisitos para el desarrollo de la pericia

Existe un acuerdo generalizado en las investigaciones sobre el hecho de que el alcanzar elevados resultados, en cualquier ámbito, es el resultado de un elevado compromiso personal y social, determinación y perseveración para superar las dificultades (Bloom, 1985; Bloom & Sal-

mela, 2000; Csikszentmihalyi, Rathunde & Whalen, 1993).

En nuestro estudio, todos los entrenadores entrevistados reflejan el gran sacrificio y el trabajo duro que les exige ser entrenador de un equipo de alto rendimiento *"Lo hacemos todos. Yo no conozco, salvo alguna excepción, entrenadores que no sean capaces de pasar muchas horas, de ver muchos vídeos, de dedicarle muchísimo tiempo"*. (Sujeto n.º 7). Tal y como señalan Bloom & Salmela (2000, 69), *"mucha gente tiene fe en la conexión entre el trabajo duro y el éxito"*.

Evidentemente, dicho esfuerzo y compromiso debe ser mantenido durante un largo periodo de tiempo. De acuerdo a los resultados, la adquisición de la pericia por los entrenadores entrevistados es consecuencia directa del número de horas de trabajo y de la propia experiencia al frente de multitud de situaciones y equipos.

En el caso de la muestra analizada, la media de experiencia como entrenadores de baloncesto es de 29 años (± 3), de los cuales, 16,5 años de media (± 6) han sido como entrenadores en el alto rendimiento (liga ACB y selecciones nacionales), quedando reflejado que dichos entrenadores cumplen la regla de los 10 años. Salmela (1996) señala que los entrenadores expertos entienden que, para alcanzar un nivel elevado de éxito, deberían trabajar durante muchas horas y hacer sacrificios personales.

Sin embargo, un entrenador necesita hacer algo más que simplemente conocer y dedicar tiempo a su trabajo (Bell, 1997). La mejora en el rendimiento no es una consecuencia automática de más experiencia y un simple intercambio de opiniones, sino que dicha mejora precisa de un particular tipo de experiencia y un deseo de excelencia, que se denomina *"práctica deliberada"* (Ericsson et al., 1993), entendida como una práctica altamente estructurada, planificada y realizada con el expreso deseo de mejorar.

Características de los entrenadores expertos

Dichas características complementan a los prerrequisitos señalados anteriormente, de tal manera que ayudan a realizar el trabajo manteniendo el nivel de compromiso necesario.

Como primeras características aparecen algunos aspectos emocionales, como son la ilusión, la pasión, la diversión y el amor por el deporte. Todos los entrenadores entrevistados subrayan que son la base en la cual se debe fundamentar todo lo demás. *"Para mí dedicar 24 horas al baloncesto no era un trabajo, era un placer... Son 24 horas al día de baloncesto"* (Sujeto n.º 8); *"Lo más importante es tener una ilusión, porque esa ilusión te ayuda a buscar soluciones tanto para tus mejores virtudes como para tus peores defectos"* (Sujeto n.º 6).

Dichas características no aparecen referenciadas en la literatura, si bien no cabe duda que resulten cruciales para cualquier persona que precise dedicar una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a un trabajo. Davies, Bloom & Salmela (2005) señalan, en un trabajo sobre entrenadores de baloncesto, que la ética de trabajo y la consecución de proyectos personales están unidos a una gran pasión y diversión por su trabajo.

Además, los entrenadores expertos poseen otras características, desarrolladas a lo largo de su experiencia, y que han contribuido a mejorar su rendimiento como entrenadores.

Así, aparece como característica relevante la capacidad del entrenador como gestor de grupos humanos, así como su capacidad de liderazgo. *"Probablemente, lo que diferencia en alto rendimiento un gran entrenador de un grandísimo entrenador no es una fórmula exacta, es la capacidad de liderar equipos"* (Sujeto n.º 1).

Abraham et al. (2006) destacan dos funciones principales, por encima del resto, que deben tener los entrenadores expertos: I) ayudar a los atletas a alcanzar su potencial, y II) desarrollar el liderazgo en un equipo de trabajo y de un grupo de atletas. Dicho liderazgo debe ser constante en el tiempo y no abarcar también al grupo que conforme el cuerpo técnico de un equipo (Pérez, 2003; Moscoso, 2005).

Otro factor señalado es la capacidad de comunicación de los entrenadores. Según los resultados obtenidos, los entrenadores valoran mucho la forma de relacionarse y de comunicarse con el grupo, tanto en el entrenamiento como en la competición, tanto a nivel deportivo como a nivel personal. *"Yo creo que en un entrenador profesional, el porcentaje de trabajo se pue-*

de cifrar perfectamente en un 25% de conocimientos del juego y un 75% de capacidad de liderazgo, de comunicación al grupo y de generar recursos dentro del grupo" (Sujeto n.º 5). Bloom, Schinke & Salmela (1997) encontraron los mismos resultados, reflejando la importancia de la comunicación en el clima de entrenamiento y en el impacto sobre el atleta para la obtención del éxito.

Factores sociales y contextuales que favorecen el desarrollo de la pericia

Además de los prerrequisitos establecidos para el desarrollo de la pericia, así como las características de los entrenadores expertos, se observa que alrededor de los mismos existen una serie de factores que influyen de forma decisiva en su motivación y en el compromiso, y que parten del entorno social que les rodea.

Entre estos factores, los entrenadores entrevistados reflejaron la importancia de la familia y de la pareja, así como del contexto. La familia, tanto por el apoyo económico como personal a la hora de decidir dedicarse a una profesión tan selectiva. *"Yo me acuerdo que mis padres se sientan conmigo y me dicen: ¿Es lo que quieres? Yo les digo que sí y ellos sólo me piden una cosa, acaba tu carrera, pero no me ponen plazos. Eso evidentemente, para mí, fue un empujón definitivo"* (Sujeto n.º 2).

Tal y como desarrollábamos anteriormente, el compromiso de los entrenadores de élite con su trabajo es tan elevado que no es posible mantener una relación estable si no es con el absoluto apoyo de la pareja (Bloom & Salmela, 2000). *"Ahora mi pareja y mi hija viven en otra ciudad, dependen de su trabajo y se olvidan del resultadismo de mi profesión. Durante una época fueron detrás de mí, y cuando ya se cansaron de ir de un lado a otro, establecieron la vivienda en un sitio"* (Sujeto n.º 3).

Los entrenadores entrevistados también han señalado el contexto como un aspecto importante en su desarrollo, evidenciando la importancia de rodearse de personas y amigos con sus mismas inquietudes que conviertan, en este caso el baloncesto, en su forma de vida. *"...para mí el baloncesto más que una profesión es una forma de vida"* (Sujeto n.º 4). Dentro del contexto, un factor importante que

destacan los entrenadores son las relaciones sociales o de amistad para que surja la oportunidad de dedicarse profesionalmente a ser entrenadores.

La culminación del desarrollo del entrenador es consecuencia de la oportunidad que se les presenta (Schinke et al., 1995). "A mitad de temporada, el entrenador es cesado y yo cojo el equipo y acabo la temporada como primer entrenador" (Sujeto n.º 5). Del mismo modo, aparece reflejada la capacidad de asumir riesgos, de aprovechar y buscar las oportunidades. "Yo tenía algo más de 20 años, y me dedico a entrenar por la mañana, por la tarde, por la noche y donde sea, y si esto va bien, lo mismo me puedo convertir en un entrenador profesional" (Sujeto n.º 3).

Todos los entrenadores entrevistados, excepto dos, abandonaron sus estudios o sus trabajos, en un momento en que ellos entendieron que su vocación, su profesión, era ser entrenador de baloncesto. Sus trabajos y estudios pasaron a ser secundarios o adaptaban sus trabajos a su ocupación principal que era entrenar. Los entrenadores expertos asumen riesgos profesionales, aunque cometan errores (Sternberg & Ruzgis, 1994).

También aparecen señalados otros factores que favorecen el compromiso. Así, por ejemplo, los entrenadores señalan la importancia del reconocimiento personal, social y económico. "...está claro que el aspecto económico es muy importante, yo me considero que estoy muy bien pagado" (Sujeto n.º 5). Carpenter, Scanlan, Simons & Lobel (1993) subrayan que una de las principales causas de que alguien se dedique "en cuerpo y alma" al deporte se debe al reconocimiento social y económico.

Al reconocimiento social o económico se debe unir el éxito obtenido como otro factor que complementa y favorece el trabajo de los entrenadores. "Y lo más impresionante que me ha pasado en la vida es ganar el campeonato de Europa con los

senior, junto con mi boda, el nacimiento de mis hijos, a ese nivel" (Sujeto n.º 1). Thomas (1994) subraya que la más fácil definición de experto es ser ganador. En el ámbito de la alta competición, se entendería que el experto es el que gana, lo que expresaría la definición más original de excelencia, es decir, el que sobresale.

No obstante, dicho éxito no debe ser entendido exclusivamente asociado a la victoria en una competición, sino también como el hecho de alcanzar los objetivos establecidos o de desarrollar proyectos en los que existe una gran implicación personal. Para Maljkovic, "lo más feliz que le ha hecho en su dilatada carrera como entrenador ha sido el nivel que han alcanzado los jugadores jóvenes a los que ha entrenado, mucho más que los numerosos éxitos que ha conseguido con sus equipos" (Manzano, 2006, 16).

Por último, debido a la profesionalización del deporte de alto rendimiento, han surgido otros factores contextuales, que rodean al entrenador, y que se consideran necesarios para poder alcanzar la élite del baloncesto profesional.

En nuestro caso, los entrenadores destacan que en el ámbito profesional, además de la oportunidad, cuestiones económicas, relaciones sociales o el prestigio de un entrenador, de forma secundaria adquiere mucha importancia el papel desempeñado por el representante. "En un equipo profesional a los entrenadores les fichan directivos..., se basan en otro tipo de criterios, pueden ser de prestigio, económico, de influencia, de amistad, o actualmente, de agentes" (Sujeto n.º 7).

Finalmente, es importante destacar que todos los factores mencionados se complementan entre sí y se unifican, generando un estilo personal de entrenamiento, ya que cada entrenador puede destacar por un factor determinado. Simonton (1999) señala que el dominio en una actividad no va a venir determinado por una

alta especialización en un solo componente, sino por la integración de los distintos factores de rendimiento; de tal manera que existen infinidad de caminos para llegar a la excelencia.

Conclusiones

Los resultados obtenidos reflejan que el proceso de llegar a ser un entrenador experto en baloncesto está directamente unido a variables personales como pueden ser la ilusión, el compromiso, la motivación y el deseo de excelencia y las capacidades personales de liderazgo o gestión de los recursos humanos; así como contextuales, como son el éxito obtenido, la oportunidad, las relaciones personales o los proyectos deportivos.

Tal y como indica Lyle (2002), el proceso de llegar a ser entrenador es un proceso complejo, dinámico y dependiente del contexto, que requiere de un enfoque multidimensional para capturar totalmente su esencia y proporcionar información útil.

Los resultados confirman que el rendimiento excelente sólo puede ser entendido desde una perspectiva holística, donde interaccionen multitud de factores. Este enfoque multidimensional afirma del experto que es necesaria la coincidencia de numerosas variables para que la persona alcance un rendimiento excelente. Desde esta perspectiva, el entrenador experto necesita la unión de una serie de características que le ayuden a conseguir la excelencia (Abraham & Collins, 1998; Ruiz & Sánchez, 1997; Simonton, 1999; Singer & Janelle, 1999). Aún así, Abraham & Collins (1998) señalan que no existe un modelo único y adecuado de entrenador o metodologías que aseguren el éxito. Por ello, podemos concluir que el proceso de llegar a ser experto es un proceso único e individualizado, si bien es cierto que todos estos factores favorecen el desarrollo de la pericia en dichas personas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, A. & Collins, D. (1998). Examining and extending research in coach development. *Quest*, 50, 59-79.
- Abraham, A., Collins, D. & Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, 24(6), 549-564.
- Bell, M. (1997). The Developmental of expertise. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 68(2), 34-38.
- Biddle, B.J. & Anderson, D.S. (1989) Theory, method, knowledge and research on teaching. En M.C. Wittrock (ed.). *Handbook of Research on Teaching*, 3rd ed. (pp. 230-252). New York: McMillan.

- Bloom, B.S. (1985). *Developing talent in young people*. New-York: Ballantine.
- Bloom, G.A., Crumpton, R. & Anderson, J.E. (1999). A systematic observation study of the teaching behaviours of an expert basketball coach. *The sport psychologist*, 13, 157-170.
- Bloom, G.A. & Salmela, J.H. (2000). Personal characteristics of expert team sport coaches. *Journal of Sport Pedagogy*, 6(2), 56-76.
- Bloom, G.A., Salmela, J.H. & Schinke, R.J. (1995). Expert coaches views on the training of developing coaches. En R. Vanfraechem-Raway & Y. Vandem Auweele (eds.), *Proceedings of the 9th European Congress on Sport Psychology* (pp. 401-408). Brussels, Belgium: Free University of Brussels.
- Bloom, G.A., Schinke, R.J. & Salmela, J.H. (1997) The development of communication skills by elite basketball coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2(3), 3-10.
- Carpenter, P.J., Scanlan, T.K., Simons, J.P. & Lobel, M. (1993). A test of the sport commitment model using structural equation modelling. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15), 119-133.
- Charmaz, K. (2002). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In J.F. Gubrium & J.A. Holstein (Eds.) *Handbook of Interview Research* (pp. 675-694). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Côté, J., Salmela, J.H., Baria, A. & Russell, S. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.
- Côté, J., Salmela, J.H. & Russell, S. (1995). The knowledge of high-performance gymnastic coaches: Methodological framework. *The Sport Psychologist*, 9, 65-75.
- Csikszentmihalyi, M (1996) Creativity. Flow: The psychology of optimal experience. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K. & Whalen, S. (1993). *Talented teenagers: The roots of success and failure*. New York: Cambridge University Press.
- Cushion, C.J. (2001). Coaching research and coach education: Do the sum of the parts equal the whole? *SportaPolis, September (on-line)*. Retrieved January 14, 2007, from <http://www.sportsmedia.org/Sportapolisnewsletter4.htm>
- Davies, J.D., Bloom, G.A & Salmela, J.H. (2005). Job satisfaction of accomplished male university basketball coaches: The Canadian context. *International Journal of Sport Psychology*, 36, 173-192.
- Ericsson, K.A. (1996). *The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences sports and games*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Ericsson, K.A & Lehman, A.C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence on maximal adaptations on task constraints. *Annual Review of Psychology*, 47, 273-305.
- Gilbert, W.D. & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21, 16-34.
- Gilbert, W.D. & Trudel, P. (2004). Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75(4), 388-399.
- Gould, D., Gianinni, J., Krane, V. & Hodge, K. (1990). Educational needs of elite US national Pan American and Olympic coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 9, 322-344.
- Hardin, B. (2000). Coaching expertise in high school athletics: Characteristics of expert high school coaches. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 15, 24-38.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
- Manzano, A. (2006). *Cómo formar al jugador completo*. Gymnos. Madrid.
- Missoum, G. & Selva, Ch. (1994). *Le modelage de l'excellence*. ESF. Paris.
- Moscoco, D. (2005). La construcción social y cultural del liderazgo en el deporte. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 79, pp. 5-12.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods (3rd ed)*. Newbury Park. CA: Sage.
- Pérez, G. (2003). Profesiones y conocimiento en el entrenamiento deportivo. *Apunts: Educación Física y Deportes*, nº 74, pp. 67-72.
- Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Sáenz P., Ibáñez, S., Giménez, J., Sierra, A. & Sánchez, M. (2005) Multifactor characteristics in the process of development of the male expert basketball player in Spain. *International Journal of Sport Psychology*, 36, 151-171.
- Salmela, J.H. (1995). Learning from the development of expert coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2(2), 3-13.
- Salmela, J.H. (1996). *Great Job Coach: Getting the edge from proven winners*. Ottawa, Ontario: Potentium, the Coaching Network.
- Schinke, R.J., Bloom, G.A. & Salmela, J.H. (1995). The evolution of elite Canadian basketball coaches. *Avante*, 1, 48-62.
- Simonton, D.K. (1999). Talent and its development: An emergenic and epigenetic model. *Psychological Review*, 106, 435-457.
- Singer, R.N. & Janelle, C.M. (1999). Determining sport expertise: From Genes to Supremes. *International Journal of Sport Psychology*, 30, 117-150.
- Sternberg, R.J. & Ruzgis, P. (1994). Personality and Intelligence. *European Journal of Psychological Assessment*, 10(3), 221-247.
- Thomas, K.T. (1994). The development of sport expertise: From Leeds to MVP Legend. *Quest*, 46, 199-210.