

Original

LA UTILIZACIÓN DE MATRICES ESTRATÉGICAS EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE BALONCESTO

The use of strategic matrices in the direction of basketball teams

Lic. Julio Antonio Villalón-Barreiro. EPEF “Simón Bolívar”, Granma,
jvillalonb@udg.co.cu, Cuba.

M. Sc. Pedro Hidalgo-Reyes. Facultad de Cultura Física, Universidad de Granma, phidalgor@udg.co.cu, Cuba.

MSc. Ismelis Castellanos-López. Universidad de Guayaquil, ismeliscl@gmail.com, Ecuador.

M. Sc. Pedro Manuel García-Árias. Universidad de Guayaquil,
pmgguayquil@gmnail.com, Ecuador.

Recibido: 24/04/2017 – Aceptado: 28/05/2017

RESUMEN

El uso de matrices como soporte para la realización y evaluación de diagnósticos estratégicos en un equipo deportivo de baloncesto dio lugar a la presente investigación. Se utilizó como muestra al equipo de baloncesto femenino escolar de la provincia de Granma. Como resultados del trabajo se determinaron mediante la matriz DAFO, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mayor impacto en la muestra objeto de estudio y el tipo de estrategia a priorizar a partir de los resultados de esta herramienta. Así mismo el empleo de las matrices para la Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y para la Evaluación de los Factores Externos (MEFE) dio información útil a los entrenadores para elaborar de manera consensuada alternativas u opciones estratégicas específicas.

Palabras clave: Dirección Estratégica, Matrices estratégicas, Dirección de equipos deportivos, Baloncesto.

ABSTRACT

The use of matrix as support for the realization and evaluation of diagnostic

strategic in a sport team of basketball he gave place to the present investigation. It was used like sample to the team of basketball feminine scholar of the county of Granma. As results of the work they were determined by means of the SWOT Matrix the strengths, weaknesses, threats and opportunities of more impact in the sample study object and the strategy type to prioritize starting from the results of this tool. Likewise the employment of the matrix for the Evaluation of the Internal Factors (MEFI) and for the Evaluation of the External Factors (MEFE) he gave useful information to the trainers to elaborate of way alternative consent or specific strategic options.

Key words: Strategic direction, strategic Matrix, Management of sport teams, Basketball.

INTRODUCCIÓN

El baloncesto es un deporte de equipo. Autores como Olivera y Tico (1992) lo caracterizan como un deporte eminentemente estratégico, que obliga al jugador a desarrollar un comportamiento táctico individual en armonía con el de los demás integrantes, donde sus acciones respondan al servicio de un planteamiento estratégico colectivo.

Idea similar es la de Iglesias, Sanz, García, Cervelló y Del Villar (2005); Jiménez y Ruiz (2006) quienes lo consideran “como deporte de alta estrategia”. En correspondencia con ellos, Castejón, Aguado, Cabrera, García, Gismero, Rodríguez y Romero (2004), han realizado estudios sobre las decisiones estratégicas que toman los entrenadores de baloncesto.

Por su parte, Iglesias, Sanz, García, Cervelló y Del Villar (2005) hacen énfasis en la adecuada toma de decisiones en jugadores jóvenes de baloncesto, en tanto que García Álvarez, Rey Martínez y García Martel (2012) consideran que lo más complejo en la dirección de equipos en el baloncesto, es la unificación de criterios y llegar a consenso.

Otro autor que ha profundizado en el estudio de las estrategias en deportes de equipo es Lago (2008), quien expone que el principal objetivo de análisis del

rendimiento en el juego es identificar las fortalezas del equipo, las cuales pueden ser desarrolladas en el entrenamiento, y debilidades que pueden ser mejoradas antes de la competición; del mismo modo, el análisis del rendimiento del equipo rival para contrarrestar sus fortalezas y explotar sus debilidades.

Estos factores, llamados por los investigadores a ser estudiados para entender mejor el rendimiento en deportes de equipo, coinciden sin dudas con los fundamentos del análisis estratégico, planteados en la literatura dedicada a la gestión estratégica empresarial. Resulta por lo tanto un elemento coincidente de interés.

En la sistematización de la estrategia como herramienta de dirección se han elaborado modelos y técnicas, los cuales han sido empleados en forma sistemática para examinar diferentes variables que posibilitan llegar a la formulación definitiva de opciones estratégicas y la obtención de información básica respecto al entorno y el cumplimiento de los objetivos.

En tal sentido la aplicación de Metodologías y técnica de Matrices, ha sido ampliamente aceptada, en especial por ser un método muy didáctico, que permite ir por etapas mostrando información de forma gráfica sobre factores pertenecientes tanto a fortalezas-debilidades, como a factores externos de oportunidades-amenazas, para tener la base de las opciones reales que puede tener una organización para cumplir un objetivo determinado.

En este orden de ideas David (2003) plantea que las matrices estratégicas son herramientas que ayudan a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. Expone que el juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas para cada una de las matrices.

Entre las herramientas de mayor utilidad se encuentra la matriz DAFO, de la cual Cuesta (2010) comenta que es una técnica de grupo o participativa que ha cobrado en los últimos tiempos mucho reconocimiento por la facilidad de su aplicación y poder de concentración en asuntos esenciales, constituyendo un instrumento para el análisis estratégico que relaciona dos dimensiones: las

amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas internas.

Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades son consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda organización posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.

Romero y Becali (2014) citan precisamente como principios estratégicos en el deporte el “potenciar los puntos fuertes y compensar los débiles”, así como “aprovechar las contingencias ofrecidas por el entorno”. Mientras que David (2003) refiere que es precisamente los ajustes de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, son la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Hidalgo y Acosta (2014) adecuaron matrices utilizadas en la selección y evaluación de estrategias empresariales a la dirección de equipos de baloncesto del sexo femenino.

La aplicación de matrices permite complementar formas tradicionales pero poco efectivas de dirección, basadas casi exclusivamente en el empirismo, en las cuales los entrenadores toman las decisiones de una forma muy intuitiva y frente a las distintas oportunidades o amenazas, actúan de manera rápida, fiándose fundamentalmente de su experiencia práctica. O de otros que con menor conocimiento acuden al método de prueba y error, en el que van ajustando las decisiones según van adquiriendo habilidades y destrezas.

Gallagher y Watson (2005) refieren que en situaciones sencillas es fácil tomar decisiones, pero en la medida que los problemas se vuelven complejos la calidad de las decisiones tienden a deteriorarse, porque la mente tiene una capacidad de análisis limitada y es aquí donde los métodos cuantitativos son útiles ya que proporcionan una estructura para organizar y analizar problemas complejos. Especifican que estos no proporcionan respuestas gloriosas, sino que complementan el buen juicio, la experiencia, la intuición y la valentía para dirigir.

Además de la matriz DAFO, entre los instrumentos prácticos propuestos por David (2003), que pueden utilizarse como fuente de información para elaborar estrategias en organizaciones empresariales y deportivas se encuentran la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Con la finalidad de obtener datos relevantes sobre el entorno competitivo y el propio equipo, se decidió la aplicación de matrices estratégicas para la dirección del equipo de baloncesto femenino escolar de la provincia de Granma. De esa manera los entrenadores pudieran disponer de un diagnóstico y evaluación más exactos de los aspectos positivos y negativos, que como complemento a la experiencia, conocimiento y la intuición y le posibilitaron la elaboración y aplicación de opciones estratégicas de mayor calidad.

Población y muestra

De los 3 equipos de baloncesto del sexo femenino, que representan a la provincia Granma en eventos nacionales, se seleccionó para la investigación al equipo femenino de la categoría escolar que participó en la primera fase de los Juegos Escolares Nacionales de 2016, el cual estuvo integrado por 2 entrenadores y 12 atletas, con una experiencia deportiva entre 2 y 4 años, sin resultados colectivos relevantes hasta el presente en el nivel nacional.

Análisis de los resultados.

La base inicial para la aplicación de las matrices seleccionadas en la presente investigación (DAFO, MEFI y MEFÉ) resultó ser la elaboración de un diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, al equipo de baloncesto femenino de la categoría escolar de la provincia de Granma. Tabla No. 1. Mediante el cual determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, entendidas estas como:

Fortalezas: Factores internos o propios del equipo deportivo que se evalúan como puntos fuertes o elementos positivos en los cuales se apoya para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Debilidades: Elementos internos, que constituyen aspectos débiles o negativos del equipo deportivo, los cuales son necesarios atenuar o superar para convertirlos, si no en una fortaleza, al menos que no sean un freno a los objetivos trazados.

Oportunidades: Situaciones en las cuales no es posible tener influencia sobre su ocurrencia o no por manifestarse en el entorno. Constituyen facilidades, que de utilizarse pueden favorecer el logro de los objetivos del equipo.

Amenazas: Factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales la organización no puede influir. Obstáculos en el logro de los objetivos trazados por el equipo.

Para la determinación de estos factores se aplicaron los procedimientos metodológicos recomendados por otros autores, tales como los métodos creativos de trabajo en grupo tales como el *Brainstorming* o Tormenta de Ideas y de igual modo técnicas de consenso, fundamentalmente la Reducción de Listado y la Votación Ponderada. De estos se obtuvo el resultado siguiente:

Fortalezas	Debilidades
1-La rapidez en cancha del equipo. 2-Todas las atletas repiten en la categoría. 3-Las jugadoras bases presentan buen dominio del juego con balón. 4-Buena efectividad en los tiros de media. 5-Aceptable efectividad en la defensa por zona todo terreno. 6-Estado psicológico del colectivo.	1-Matricula incompleta del equipo en centro de alto rendimiento. 2-Baja estatura promedio del equipo para la categoría 3-Baja efectividad de los tiros de larga corta distancia con oposición y tiros libres.
Oportunidades	Amenazas
1-Clasifican 2 equipos para la fase final. 2-Se compite en horario de la mañana, el mismo en el que entrena en el equipo. 3-La modificación del reglamento, premia la canasta después de 5 pases. 4-Tendencia de equipos rivales a jugar	1-Exigencias de la talla establecida en las bases especiales 2-Se compite en superficie de madera. 3-El nivel de los demás equipos 4-La mayoría de los árbitros, proceden de las provincias rivales.

sistemas técnicos-tácticos posicionales. 5-Escases de defensas organizadoras con elevado nivel técnico-táctico. 6-Poca efectividad en los tiros libres en las jugadoras pivots.	5-Experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales. 6-Condiciones adecuadas para la preparación de los equipos contrarios. 7-Posibilidad de desempeñarse como sede uno de los equipos rivales. 8-Existencia de jugadoras de elevada estatura en otras provincias.
---	--

Tabla No. 1. Resultados del diagnóstico estratégico

Procedimiento para la elaboración de la MEFE y la MEFI

Para precisar el tipo de fuerzas internas y externas que predominan en el equipo deportivo objeto de estudio, se procedió a la aplicación de las matrices de evaluación de los factores externos (MEFE) y de evaluación de los factores internos (MEFI) que recomiendan algunos autores, entre ellos David (2003). Tablas No. 2 y No. 3. El procedimiento fue como sigue:

1. Se listaron las fuerzas o variables seleccionadas en el diagnóstico estratégico. Las amenazas y oportunidades para la MEFE y las fortalezas y debilidades para la MEFI.
2. Se ponderaron según el peso relativo a partir del criterio que se tiene cada una de ellas para el funcionamiento del equipo deportivo, teniendo como es de suponer cierto grado de subjetividad.
3. En la MEFI se clasificaron las debilidades y fortalezas, asignándole el valor de 1 a las debilidades muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N), 4 a las fortalezas muy positivas (MP) y 3 a las positivas (P). La MEFE tiene un tratamiento similar, 1 punto para las amenazas muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N); 3 a las oportunidades positivas (P) y 4 a las muy positivas (P)
4. Se multiplicaron la ponderación con la clasificación de cada variable para obtener el resultado ponderado de cada una.
5. Se sumaron todos los resultados ponderados para obtener el resultado total.

La metodología de esta técnica refiere que si este resultado total está por debajo de 2.50, significa que en el equipo deportivo existen predominio de los factores negativos, debilidades o amenazas, según se trate. En tanto si es superior a esta cifra, entonces la preponderancia es para las fortalezas o las oportunidades según sea el caso.

Factores claves de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
O1.Clasifican dos equipos para la fase final.	0.10	4	0.40
O2.Se compite en horario de la mañana, el mismo en el que entrena en el equipo.	0.06	4	0.24
O3.La modificación del reglamento, premia la canasta después de cinco pases.	0.06	4	0.24
O4.Tendencia de equipos rivales a jugar sistemas técnicos-tácticos posicionales.	0.05	3	0.15
O5.Escases de defensas organizadoras con elevado nivel técnico-táctico.	0.06	3	0.18
O6.Poca efectividad en los tiros libres de las jugadoras pivots.	0.06	3	0.18
A1.Exigencias de la talla establecida en las bases especiales	0.08	2	0.16
A2.Se compite en superficie de madera.	0.08	1	0.08
A3.El nivel de los demás equipos	0.11	1	0.11
A4.La mayoría de los árbitros, proceden de las provincias rivales.	0.06	2	0.12
A5.Experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales.	0.08	2	0.16
A6.Condiciones adecuadas para la preparación de los equipos contrarios.	0.08	2	0.16
A7.Posibilidad de desempeñarse como sede uno de los equipos rivales.	0.05	2	0.10
A8.Existencia de jugadoras de elevada estatura en otras provincias.	0.07	2	0.14
Totales	1.00		2.26

Tabla No. 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

El resultado ponderado de 2.26 inferior a 2.50 (punto de equilibrio), indica que en el equipo deportivo seleccionado, en el momento de la investigación existía un predominio de amenazas sobre las oportunidades, por lo tanto se hace necesario dar mayor prioridad a las estrategias defensivas, encaminadas precisamente a anular la mayor cantidad de amenazas.

Factores claves de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
F1.La rapidez en cancha del equipo.	0.10	3	0.30
F2.Todas las atletas repiten en la categoría.	0.12	4	0.48
F3.Las jugadoras bases presentan buen dominio del juego con balón.	0.11	3	0.33
F4.Buena efectividad en los tiros de media.	0.12	3	0.36
F5.Aceptable efectividad en la defensa por zona todo terreno.	0.10	3	0.30
F6.Estado psicológico del colectivo.	0.07	3	0.21
D1.Matricula incompleta del equipo en centro de alto rendimiento.	0.14	1	0.14
D2.Baja estatura promedio del equipo para la categoría	0.12	2	0.24
D3.Baja efectividad de los tiros de larga corta distancia con oposición y tiros libres.	0.12	2	0.24
Totales	1.00		2.60

Tabla No. 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

En esta ocasión el valor total de 2.60, superior a 2.50 significa que en el equipo de baloncesto escolar femenino de la provincia de Granma existía una ligera supremacía de las fortalezas con respecto a las debilidades, por lo que las estrategias debían ser encaminadas para que el equipo se apoyara en sus fortalezas.

David (2003) aclara que las cifras resultantes de aplicación de las matrices anteriores no son mágicas, sino más bien permiten asimilar y evaluar la

información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

Procedimiento para la aplicación de la matriz DAFO.

Para confeccionar la matriz DAFO del equipo de baloncesto femenino escolar de la provincia de Granmase tuvieron en cuenta los procedimientos que recomiendan diferentes autores, entre ellos Naranjo e Hidalgo (2016), quienes la aplicaron en equipos deportivos de beisbol escolar.

La Matriz DAFO representa el balance de fuerzas existente en una organización en un momento dado, tiene como entradas por una parte los resultados del análisis interno, es decir las fortalezas y debilidades y por otra parte los resultados del análisis externo, oportunidades y amenazas. Tabla No. 4.

Para el llenado de cada uno de los cuadrantes se emplean las interrogantes siguientes:

Para el cuadrante I. (Fortaleza-Amenaza) ¿Me permite esta Fortaleza atenuar o resistir esta Amenaza?

Para el cuadrante II. (Fortaleza-Oportunidad) ¿Me permite esta Fortaleza aprovechar esta Oportunidad?

Para el cuadrante III (Debilidad-Oportunidad) ¿Me impide esta Debilidad aprovechar esta Oportunidad?

Para el cuadrante IV (Debilidad-Amenaza) ¿Me impide esta debilidad resistir o atenuar esta Amenaza?

Para evaluar el impacto se dan valores numéricos como se muestra a continuación:

- Si se considera el impacto muy fuerte se evalúa con 3 puntos.
- Si se considera el impacto fuerte se evalúa con 2 puntos
- Si se considera el impacto moderado se evalúa con 1 punto
- Si se considera no significativo entonces no se otorga punto alguno

Por esta razón aquellos factores que mayor puntuación total alcancen se consideran los más importantes para el equipo deportivo y en tal sentido requieren una atención priorizada por entrenadores y atletas.

		Oportunidades						Amenazas								Total
		01	02	03	04	05	06	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
Fortalezas	F1	1	1	0	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	2	15
	F2	2	1	1	2	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	17
	F3	1	1	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1	1	2	17
	F4	2	1	1	2	1	1	0	1	2	1	1	1	1	2	17
	F5	1	1	1	2	1	1	0	1	2	1	1	1	1	2	16
	F6	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	14
Debilidad	D1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	23
	D2	2	1	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	3	22
	D3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	20
Total		15	10	10	17	13	10	5	9	18	9	9	10	9	16	

Tabla No. 4. Matriz DAFO

Entre los resultados más significativos luego de la interpretación de la matriz DAFO se encuentran:

- Ausencia casi total de impactos Muy Fuertes (3 puntos), lo que significa que las fortalezas y debilidades no son lo suficientemente decisorias al relacionarlas con las oportunidades y amenazas.
- Las amenazas de mayor importancia son la existencia de jugadoras de elevada estatura en otras provincias (A8) y las condiciones adecuadas para la preparación de los equipos contrarios (A6).
- Las exigencias de la talla establecida en las bases especiales (A1), recibió la menor puntuación total (5 puntos), pero esto no significa que no sea importante, sino que las fortalezas presentes en el equipo no son suficientes para neutralizarla.
- Las oportunidades que se pueden aprovechar en menor medida son el competir en horario de la mañana, el mismo en el que entrena en el equipo (O2) y la poca efectividad en los tiros libres en las jugadoras pivots (O6).

De la información obtenida de la aplicación de las matrices anteriores se obtienen las opciones estratégicas, o sea alternativas para aprovechar convenientemente las oportunidades y protegerse de las amenazas. Una representación de estas se muestran a continuación.

Opciones estratégicas para protegerse de las amenazas del contexto competitivo:

- Captar atletas que cumplan o se acerquen a la talla exigida. (A1)
- Realizar ejercicios que potencien el aumento de la talla. (A1)
- Planificar sesiones de entrenamiento y topes, en superficie de madera, dentro y fuera de la provincia. (A2)
- Establecer sistemas técnicos-tácticos basados en la rapidez y destreza de habilidades, que permitan aventajar a las jugadoras altas contrarias. (A8)
- Elevar el dominio técnico de las atletas y el conocimiento del reglamento a entrenadores y atletas. (A4)
- Perfeccionar el trabajo con las delanteras y pivots, pertrechándolas de acciones técnicas ofensivas y defensivas, donde predominen los amagos, fintas y bloqueo al rebote.(A8)
- Desarrollar en delanteras y pivots, la resistencia, la saltabilidad, la rapidez y fuerza, para neutralizar la estatura de las jugadoras contrarias. (A8)
- Preparar un equipo altamente competitivo, capaz de utilizar la rapidez en función de la ofensiva y la defensa.(A8)
- Realizar topes de preparación y bases de entrenamientos con las provincias rivales. (A6)
- Ejecutar una base de entrenamiento en la provincia sede del evento, una semana antes de la competencia. (A7)

Opciones estratégicas para aprovechar las oportunidades del contexto competitivo.

- Selección de atletas con potencialidades o habilidades técnicas que puedan aprovechar la modificación del reglamento, referido a los 5 pases. (O3)
- Elección de un equipo competitivo, capaz de clasificar a la final de los Juegos Escolares Nacionales en año 2017. (O1)

La utilización de matrices estratégicas

- Continuar realizando el horario de entrenamiento técnico-táctico y de juego en el horario de la mañana. (O2)
- Planificar sistemas tácticos ofensivos de juego, que contemplen los 5 pases, para ganar en puntos anotados. (O3)
- Dar prioridad en la preparación del equipo a los sistemas técnicos-tácticos, basados en la ofensiva rápida y contraataques. (O4, O5, O6)
- Utilizar sistemas defensivos que nos permitan recuperar balones, para ir al contraataque. (O4, O5, O6)
- Realizar durante el juego, acciones sin balón, para neutralizar los sistemas posicionales del rival. (O4, O5, O6)
- Potenciar sistemas de juegos defensivos, que presionen a las defensas organizadoras contrarios. (O5)

Opciones estratégicas para apoyarse en las fortalezas y minimizar las debilidades del equipo.

- Empleo de sistemas ofensivos de contraataque aprovechando la rapidez del equipo. (F1, F3, D2)
- Mayor número de acciones que culminen con tiro bajo el aro ya que la rapidez nos permite acciones de grupo de 3vs1, 3vs2, 2vs1 y 2vs2. (D2, F1, F3, F4)
- Priorizar acciones tácticas que culminen con tiro bajo el aro. (D2, F1, F3)
- Conformar la formación titular teniendo como base la experiencia deportiva. (F2, D1)
- Aplicar el sistema defensivo por zonas 2-3 contra los equipos con jugadores más altos y la defensa 1-3-1 contra equipos con buena efectividad de la media y larga distancia. (F1, F3, F5, D2)
- Evitar acciones y jugadas que culminen con acciones de tiro de la larga y media distancia. (F1, F3, F4, D3)
- Evitar que las jugadoras defensas lleguen por debajo de la zona de los tres puntos para que puedan estar en el balance defensivo. (F1, D2)

CONCLUSIONES

1. La aplicación combinada de herramientas estratégicas posibilitó a los entrenadores y atletas disponer de un diagnóstico preciso del equipo deportivo, de sus rivales y del contexto competitivo.
2. El equipo de baloncesto femenino escolar de la provincia de Granma dispone de amplias y variadas alternativas consensuadas para la toma de decisiones en función de aprovechar los aspectos positivos y de atenuar los que constituyen obstáculos para el logro de sus resultados competitivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Castejón, F.J., Aguado, R., Cabrera, M.L., García, E., Gismero, M.L., Rodríguez, J.J. y Romero, M.J. (2004). La toma de decisión estratégica en entrenadores. Diferencias entre expertos y novatos. *Revista de Entrenamiento Deportivo*. Tomo XVIII. No 2. 31-35.
- 2- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada*. La Habana: Ed. "Félix Varela" y Academia.
- 3- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- 4- Gallagher, C. A. y Watson, H. J. (2005). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. (Parte 1ra). La Habana: Editorial Félix Valera.
- 5- García Álvarez, O., Rey Martínez, J. y García Martel, O. (2012). La dirección de equipo en el baloncesto moderno. *EFDportes.com, Revista Digital. Buenos Aires - Año 17, 169, Junio*.
- 6- Hidalgo, P. y Acosta, O. (2014, marzo). *Metodología para la Dirección Estratégica de Equipos en Deportes Colectivos*. Ponencia presentada en la III Jornada Científica Internacional de la Cultura Física, el Deporte y la Recreación, Marzo, Bayamo, Granma, Cuba.
- 7- Iglesias, D., Sanz, D., García, T., Cervelló, E.M. y Del Villar, F. (2005). Influencia de un programa de supervisión reflexiva sobre la toma de

- decisiones y la ejecución del pase en jóvenes jugadores de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*. Vol. 14, núm. 2 pp. 209-223
- 8- Jiménez, A.C., Ruiz, L.M. (2006). Análisis de las tomas de decisión en la fase de ataque de las jugadoras aleros de baloncesto. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 4(2), 26-46.
 - 9- Lago, C. (2008). El análisis del rendimiento en los deportes de equipo: Algunas consideraciones metodológicas. *Acción Motriz*. Edita Asociación Científico Cultural en Actividad Física y Deporte. Las Palmas de Gran Canaria. Revista 1. Julio- diciembre.
 - 10- Naranjo, M. e Hidalgo, P. (2016). Aplicación de la matriz DAFO en la dirección de equipos de beisbol. *Revista Olimpia*. Volumen 13, Número 40, julio-septiembre 27 – 35.
 - 11- Olivera, J. y Ticó, J. (1992) Análisis funcional del baloncesto como deporte de equipo. *Apunts: Educació Física i Esports*(271) 34-46.
 - 12- Riera, J. (1995). Estrategia, táctica y técnica deportivas. *Educación Física y Deportes* (39) 45-56.
 - 13- Romero, R. y Becali, A. E. (2014). *Metodología del Entrenamiento Deportivo: La Escuela Cubana*. La Habana: Editorial Deportes.
 - 14- Villalón, J., Hidalgo, P. y Mayeta, M. A. (2016, Mayo). *Estrategia para la dirección del equipo de baloncesto escolar femenino de Granma en su etapa precompetitiva*. Ponencia presentada en el I Evento Científico Nacional de Entrenamiento Deportivo, Bayamo, Granma, Cuba.