

## Artículo original

### La utilización de Matrices Estratégicas en la Dirección de Equipos de Softball

#### The use of strategic parent in the direction of Sofball of Teams

Néstor Espinosa Álvarez. Centro Provincial Medicina del Deporte. Granma. Cuba.

[[nespinosa5678@gmail.com](mailto:nespinosa5678@gmail.com)] .

Ariadnis Jorge Sánchez. Centro Provincial Medicina del Deporte. Granma. Cuba.

[[ariadnisjs@gmail.com](mailto:ariadnisjs@gmail.com)] .

Norma Guerra Martínez. Universidad de Granma. Granma. Bayamo. Cuba.

[[normaguerra090164@gmail.com](mailto:normaguerra090164@gmail.com)] .

**Recibido:** 10 de junio de 2021 / **Aceptado:** 11 de septiembre de 2021

#### Resumen

Para alcanzar el éxito deportivo en el trabajo con equipos deportivos es importante, en su función de dirección, la gestión que realiza el entrenador en que pueda combinar los aspectos de la actividad deportiva con la comprensión de las necesidades del grupo. La presente investigación está encaminada a la aplicación de matrices estratégicas para la dirección del equipo de Softball Femenino Escolar de la provincia de Granma, que posibiliten la elaboración y aplicación de métodos estratégicos más eficaces que se traduzcan en mejores resultados deportivos. Se utilizaron como instrumentos para la recogida de información la Matriz DAFO, la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE). La aportación de los datos le permitió a los entrenadores y atletas disponer de un diagnóstico preciso del equipo deportivo, de sus rivales y del contexto competitivo.

**Palabras clave:** equipo deportivo, dirección, softball, matrices estratégicas.

#### Abstract

The step that the trainer that you may combine the aspects of the sports activity with the understanding of the needs of the group in accomplishes is important, in his show of address, in order to attain the sports on-the-job success with sports teams. Present it investigation is headed for the application of strategic wombs for the address of Softball Feminine Escolar's team of Granma's province, that they make possible the elaboration and more efficacious application of strategic methods that result in better sports results. DAFO, the Womb of Evaluation utilized like instruments for the picking up of information their Womb of the Internal Factors (IFS) and Evaluation's Womb of the

External Factors (EFI). The contribution of the data made possible the exercise machines and athletes to have a precise diagnosis of the sports team of its rivals, and of the competitive context.

**Key words:** sports team, address, softball, strategic wombs.

### **Introducción**

El equipo tiene un carácter peculiar expresado a través de los estilos y modos de comportamiento individuales y colectivos generados en el ámbito grupal y que se orientan al logro de una meta. Asimismo, el equipo; es el espacio ideal para el análisis de las estructuras afectivas y técnicas donde se asumen y adjudican roles por parte de cada miembro. A partir de estas ideas, podemos asumir que el equipo deportivo es un grupo especial, con características específicas derivadas de la actividad deportiva y de su propia dinámica.

Como parte de esos rasgos específicos se señalan los siguientes:

- Correspondencia entre las metas individuales y las del colectivo (unión y concordancia entre intereses personales y sociales)
- Las relaciones interpersonales deben caracterizarse por la ayuda mutua, compañerismo, disciplina, responsabilidad, exigencias recíprocas y sociales y solidaridad.
- Realizar de manera adecuada sus tareas y compromisos con alto nivel de rendimiento cualitativo y cuantitativo.
- Contribuir a la formación de la personalidad de sus integrantes.
- Cuenta con estructura y dirección.

El Softbol como equipo y deporte colectivo se desempeña en un contexto complejo, cambiante y exigente. El gran número de variaciones que ocurren durante los juegos, el resultado que depende de las acciones del entrenador, los jugadores contrarios, los jugadores propios, el arbitraje, los reglamentos; fundamentalmente, crean una dinámica propia de las relaciones al interno y en relación al objetivo que se persigue. Se caracteriza, además, por una elevada rivalidad y enfrentamiento constante ante la necesidad de imponerse a los contrarios. Las decisiones se dan en situación de conflicto, o sea bajo una alta incertidumbre en los que hay un oponente cuya meta es vencer. Por lo que no basta con una adecuada preparación física, técnica, táctica, teórica y psicológica, sino que se necesita de una correcta dirección.

La dirección es una de las actividades humanas más importantes, encargada del planeamiento, organización y control del trabajo de las personas ya sea individual o colectivo; a fin de lograr objetivos específicos.

(González 2004 p.153), considera que "...la dirección es actividad, influencia, práctica social, pero también es ciencia, puesto que estudia las leyes de la dirección..." Expone además que es técnica, ya que ofrece una serie de herramientas para la solución de disímiles problemas. Por su parte (Koontz y Weihrich 2008 p.32), opinan que "La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales..."

La dirección como estrategia no se ocupa de perfeccionar o acabar determinadas cosas, se ocupa de:

- Crear las condiciones en las cuales las personas son capaces de llevar a cabo con objetividad sus objetivos.
- Animar, guiar y enseñar a las personas.
- Desarrollar procesos en los cuales aprendan unos de los otros en una sistemática interrelación.

Podemos preguntarnos cuáles son los beneficios que se obtienen al tratar con equipos deportivos como ejemplos de grupos a la hora de estudiar, analizar e intervenir, ya que les hemos considerado como unos grupos con características especiales, y el porqué de la importancia del estudio del proceso de dirección de los mismos.

En primer lugar, los equipos deportivos se convierten en unos elementos muy importantes para estudiar los procesos que ocurren en un grupo con respecto al comportamiento de ese colectivo y de sus miembros individuales (Schaffer, 1966) dada su elevada concreción respecto a las fronteras físicas, cognitivas y conductuales y a su alto nivel de regulación tanto interna como externa.

En segundo lugar, los equipos deportivos juegan un papel decisivo respecto a la socialización de sus miembros, sea cual sea la edad de sus integrantes (tanto en la época de iniciación como en el deporte de élite), a un nivel que hace que en determinados momentos evolutivos el peso de un equipo al que se pertenezca pueda igualarse, sino superar, al de la escuela y llegar a complementar el peso de la familia.

Unido a ello, los equipos deportivos constituyen centro de la actividad de dirección, por sus características se consideran organizaciones, aunque con particularidades y objetivos propios (Stoner

et al. (1996) y Martínó (2008). Estos se componen de un conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que interactúan para lograr determinados objetivos.

En el Softbol, como equipo deportivo, predominan acciones del juego técnico-táctico colectivo, de cooperación y oposición y esfuerzo variable que lo convierten en un deporte de alta complejidad. Además, se desarrolla en un ambiente muy dinámico, con poca precisión y donde el resultado tiene una fuerte influencia de las acciones del manager, las jugadoras contrarias, las jugadoras del propio equipo, los árbitros, el reglamento, entre otros.

Es por ello que dirigir un equipo de Softbol no es tarea fácil, este complejo proceso comprende la toma de decisiones en función de dar seguimiento a la planeación estratégica y táctica, que conduzca al equipo hacia la victoria. La dirección de un equipo de softbol no se pone de manifiesto solo en la competencia, sino también a través de las formas de organización del entrenamiento, el que, de acuerdo con los objetivos propuestos puede tener su cumplimiento en meses o años.

En todo este entramado de ideas los entrenadores y directores desempeñan un rol primordial como máximos responsables de llevar a cabo la dirección de equipos deportivos. Varios son los autores que enfatizan en su labor desde la pedagogía, la psicología, la gestión y el entrenamiento deportivo, fundamentalmente.

(Hechavarría y Paulas 2004, p.177), destacan que el entrenador deportivo es "...un gran administrador, ya que lleva a cabo un conjunto de acciones para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en todo el macrociclo de entrenamiento, los cuales se materializan mediante la gestión que realiza, por lo que es también considerado un gerente", resaltan su importancia y las cualidades que deben poseer.

Por su parte González, Hernández, Hernández, N., Hernández, E. y Cervantes, (2013), especifican como principales atributos que deben poseer el director y sus asistentes de bases, los conocimientos profundos de los componentes del softbol y de sus jugadores, de psicología y pedagogía, además la experiencia en la dirección de grupo, dotes de mando y autoridad, entre otros.

Por otro lado, la severidad y la conservación de la disciplina en las relaciones no deben contribuir a aislar al entrenador del equipo, creando un modelo de persona inaccesible, sin sentimientos y emociones. Mostrar voluntariedad, participar en el destino del deportista, la habilidad de comprender a su educando y prestarle ayuda con una palabra o con una acción, reflejando justeza y valorando las

consecuencias en las exigencias personales del entrenador, si contribuyen de manera positiva y hacen que los deportistas sientan respeto por él.

Podemos resumir, que el establecimiento de interrelaciones correctas en el sistema entrenador-deportista es una cuestión compleja y sutil que limita con el arte, donde mucho depende de las cualidades personales tanto del propio entrenador, como de los deportistas. Además de esto, las interrelaciones están sometidas a la influencia de factores objetivos (edad, sexo, nivel de entrenamiento, tiempo de entrenamiento de un entrenador dado) y subjetivos (nivel de desarrollo cultural e intelectual del entrenador y de los deportistas, estilo de dirección, comunidad psicológica e identidad del sistema de valores y de la concepción del mundo y del deporte, etc.).

Es por lo complejo de este entramado de interrelaciones entre el entrenador y sus atletas y teniendo en cuenta los diferentes aspectos de la dinámica en la actividad deportiva de los equipos deportivos, es que se hace necesario el estudio de los diferentes modelos de dirección estratégica y sus componentes.

Se entiende como modelo a la representación simplificada de las propiedades clave de un objeto o circunstancia o relación, a la descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender Stoner et al. (1996).

Para Gallagher y Watson (2005) el modelo es una representación de algún aspecto de la realidad donde se debe incluir aquello que es pertinente y omitir lo irrelevante. Estos autores consideran que un modelo proporciona una guía de cómo se debe actuar y recomiendan que al escogerlos debe tenerse en cuenta la validez, la confiabilidad y la simplicidad.

Sin embargo, los modelos estratégicos empleados internacionalmente y en Cuba en organizaciones empresariales, públicas, pedagógicas y deportivas, no se pueden aplicar íntegramente a la dirección de equipos deportivos por las especificidades ya mencionadas, relacionadas con la elevada incertidumbre en la que se desempeñan estos.

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 softbol femenino escolar de la provincia de Granma. De manera que 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; posibiliten la elaboración y aplicación de opciones estratégicas de mayor calidad.

### **Materiales / metodología**

Se seleccionó el equipo de Softbol del sexo femenino, de la categoría escolar que representó a la provincia Granma en la primera fase de los Juegos Escolares Nacionales de 2019, el cual estuvo integrado por 5 entrenadores y 16 atletas, con una experiencia deportiva entre 1 y 2 años, con resultados colectivos relevantes hasta el presente, en el nivel nacional. Se utilizaron como instrumentos para la recogida de información la Matriz DAFO, la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

La base inicial para la aplicación de las matrices seleccionadas en la presente investigación (DAFO, MEFI y MEFE) resultó ser la elaboración de un diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, al equipo de softbol femenino de la categoría escolar de la provincia de Granma. (Tabla No. 1.) Mediante el cual se 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 la Tormenta de Ideas y de igual modo técnicas de consenso, fundamentalmente la Reducción de Listado y la Votación Ponderada.

### Discusión / resultados

Del empleo de estos procedimientos se obtuvieron los resultados siguientes:

Fortalezas	Debilidades
<p>Alto desarrollo volitivo en las jugadoras.</p> <p>Alta disciplina del equipo.</p> <p>Buena efectividad del staff de picheo.</p> <p>Preparación de fuerza técnica para dirigir el equipo</p> <p>Adecuadas relaciones interpersonales.</p>	<p>Problemas de la ofensiva para definir los lanzamientos en la zona de bateo.</p> <p>Dificultades técnicas en el área de receptoría.</p> <p>Problemas técnicos en el corrido de las bases.</p> <p>Los topes y competencias preparatorias fueron insuficientes.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Clasifican 2 equipos para la fase final.</p> <p>Se compite en horario de la mañana, el mismo en el que entrena el equipo.</p> <p>Tendencia a pocas acciones tácticas por los entrenadores contrarios.</p> <p>La competencia se desarrollará en el terreno del equipo con el apoyo de su público.</p>	<p>Experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales.</p> <p>Condiciones adecuadas para la preparación de los equipos contrarios.</p>

### 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.

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.	0.13	2	0.26
O2. Se compite en horario de la mañana, el mismo en el que entrena en el equipo.	0.17	3	0.51
O3. Tendencia a pocas acciones tácticas por los entrenadores contrarios.	0.16	3	0.48
O4. La competencia se desarrollará en el terreno del equipo y con el apoyo de su público.	0.20	4	0.80
A1. Experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales.			
A2. Condiciones adecuadas para la preparación de los equipos contrarios.	0.18	3	0.54
	0.16	1	0.16
Totales	1.00		2.75

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

El resultado ponderado de 2.75 superior a 2.50 (punto de equilibrio), indica que, en el equipo deportivo seleccionado, en el momento de la investigación existía un predominio de oportunidades sobre las amenazas, por lo tanto, se hace necesario dar mayor prioridad a las estrategias ofensivas, encaminadas precisamente a aprovechar las oportunidades.

Factores claves de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
--------------------------	-------------	------------	---------------------



F1 Alto desarrollo volitivo en las jugadoras.	0.10	3	0.30
F2 Alta disciplina del equipo.	0.12	4	0.48
F3 Buena efectividad del staff de picheo.	0.10	4	0.40
F4 Preparación de fuerza técnica para dirigir el equipo.	0.13	4	0.52
F5 Adecuadas relaciones interpersonales.			
D1 Problemas de la ofensiva para definir los lanzamientos en la zona de bateo.	0.10	3	0.30
D2 Dificultades técnicas en el área de receptoría.	0.13	2	0.26
D3 Problemas técnicos en el corrido de bases.	0.12	1	0.12
D4 Los topes y competencias preparatorias fueron insuficientes.	0.12	2	0.24
	0.08	2	0.16
Totales	1.00		2.78

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

En esta ocasión el valor total de 2.78, superior a 2.50 significa que en el equipo de softbol 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, sin descuidar la atención a las debilidades.

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 softbol femenino escolar de la provincia de Granma se tuvieron en cuenta los procedimientos que recomiendan diferentes autores, entre ellos Naranjo e Hidalgo (2016).

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

		Oportunidades				Subtotal	Amenazas		Subtotal	Total
		O1	O2	O3	O4		A1	A2		
Fortalezas	F1	3	3	2	3	11	1	1	2	13
	F2	3	3	3	2	11	1	1	2	13
	F3	3	2	2	3	10	1	1	2	12
	F4	3	3	3	3	12	1	1	2	14
	F5	2	2	2	3	9	0	1	1	10
	Subtotal	14	13	12	14	53	4	5	9	62
Debilidades	D1	1	1	1	1	4	2	1	3	7
	D2	2	1	1	1	5	2	1	3	8
	D3	1	1	1	1	4	1	1	2	6
	D4	2	1	1	1	5	1	2	3	8
	Subtotal	6	4	4	4	18	6	5	11	29
	Total	20	17	16	18	71	10	10	20	91

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.

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

1. Las fortalezas de mayor relevancia son: F4; F1; F2; F3 relacionadas con la preparación de la fuerza técnica para dirigir el equipo, el alto desarrollo volitivo de las jugadoras, la alta disciplina del equipo, la efectividad del staff de picheo.
2. Las debilidades de mayor importancia son: D2; D4; D1 relacionadas con dificultades técnicas en el área de receptoría, los insuficientes topes y competencias preparatorias y problemas ofensivos para definir los lanzamientos en la zona de bateo.
3. Las oportunidades de mayor trascendencia son: la clasificación de 2 equipos para la fase final (O1), la competencia se desarrollará en el terreno del equipo y con el apoyo de su público (O4), se compite en el horario de la mañana, el mismo en el que entrena el equipo (O2).
4. Las amenazas en su totalidad reciben puntuaciones totales bajas, lo que no quiere decir que sean menos importantes; sino que las fortalezas presentes en el equipo son suficientes para neutralizarlas. Las mismas se corresponden con: las adecuadas condiciones para la preparación de los equipos contrarios (A2) y la experiencia y conocimiento de los entrenadores rivales (A1).

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 muestra a continuación.

#### Opciones estratégicas para protegerse de las amenazas del contexto competitivo:

- Utilizar sistemas de preparación y dirección óptimas, eficaces y eficientes para lograr el máximo rendimiento del equipo. (A1)
- El análisis y estudio óptimo de los rivales y del equipo propio para obtener ventajas competitivas. (A2)
- Estudiar e identificar las acciones tácticas más frecuentes de los equipos contrarios ante determinada situación de juego y prepararse para ellas. (A1)
- Aumento y diversificación de las acciones tácticas del equipo. (A2)

- Utilización de métodos de entrenamientos basados en situaciones simplificadas de juego, juegos de preparación y juegos con tareas, entre otras. (A2)

Opciones estratégicas para aprovechar las oportunidades del contexto competitivo.

- Elección de un equipo competitivo, capaz de clasificar a la final de los Juegos Escolares Nacionales. (O1)
- Continuar realizando el horario de entrenamiento técnico-táctico y de juego en el horario de la mañana. (O2)
- Planificar sistemas tácticos ofensivos de juego acorde a las características del equipo (O3)
- Potenciar sistemas de juegos defensivos, que presionen a la defensa contraria. (O3, O4)

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

- Emplear sistemas de preparación para el mejoramiento de las habilidades en el toque de bola, selección de lanzamientos, el bateo de bolas de rompimiento, las deficiencias en el corrido de bases y en la receptoría. (D1, F2, D2, D3, D4, F1)
- Utilizar sistemas técnico-tácticos que aprovechen o utilicen otras capacidades y habilidades de bateo. (D1, F4, F2)
- Incrementar las prácticas de bateo frente a lanzadores con tareas establecidas. (D1, D4).
- Estudio de lanzadores y equipos rivales para una mejor utilización de las potencialidades en el bateo. (D1, D4)
- Realizar estudio de bateadores y equipos contrarios para explotar las potencialidades del staff de picheo. (F3, F2, D2, D4)

### **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 softbol femenino escolar de la provincia de Granma dispone de amplias y variadas alternativas estratégicas 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. & Romero, M.J. (2004). La toma de decisión estratégica en entrenadores. Diferencias entre expertos y novatos. *Revista de Entrenamiento Deportivo*. Tomo XVIII (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. & García Martel, O. (2012, junio). La dirección de equipo en el baloncesto moderno. *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires - Año 17, 169.
6. Hidalgo, P. (2019). Estrategia para la dirección de equipos deportivos de béisbol. (soporte magnético) Facultad de Cultura Física. Universidad de Granma.
7. Hidalgo, P. y Acosta, O. (2014). *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. Bayamo, Granma, Cuba.