



### Artículo original

## Diseño del modelo para toma de decisiones en la dirección de alto rendimiento del INDER

Design of the model to taking of decision in the direction of high performance of the INDER

Reinerio Jesús Fonseca Castillo. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", La Habana. Cuba. [[rfonsecastillo@gmail.com](mailto:rfonsecastillo@gmail.com)] .

Fernando Hernández Valdés. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", La Habana. Cuba. [[fernanhv@gmail.com](mailto:fernanhv@gmail.com)] .

**Recibido:** 2 de julio de 2021 / **Aceptado:** 1 de octubre de 2021

### Resumen.

En este artículo se evidencia la propuesta de un modelo de toma de decisiones que beneficia a los miembros de una organización deportiva reguladora en el empleo de una nueva concepción, que logre influir en los resultados organizativos del resto de las direcciones y comisiones nacionales con las que se relaciona directamente. En este sentido el objetivo del estudio centra su atención en diseñar un modelo de toma de decisiones, se realizó la identificación y creación de los componentes, su operacionalización y la metodología. En el diseño del modelo participaron expertos y usuarios de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder. Los resultados prueban su valoración teórica y práctica, reconociéndose la utilidad y pertinencia de estos, lo que constituye un referente para los estudios que se puedan realizar en el país, aportando a la teoría de la gestión y administración en el ámbito de la cultura física y en específico al deporte de alto rendimiento de Cuba con un modelo propio para las organizaciones deportivas reguladoras, en función de la toma de decisiones. Los resultados conducen a la aprobación del modelo. El grupo de estudio son los miembros de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder.

**Palabras clave:** modelo; diseño; toma de decisiones en el deporte; componentes.

### Abstract.

In this article the proposal of a model is evidenced of taking of decisions that he/she benefits to the members of an organization sport in the employment of a new conception that is able to influence in the organizational results of the rest of the addresses and national commissions with

those that he/she is related directly. In this sense the objective of the study centers its attention in: to design a model of taking of decisions. He/she was carried out the identification and creation of the components, their operacionalización and the methodology. In the design of the pattern experts and users of the National Address of High Yield of the Inder participated. The results prove their theoretical and practical valuation, being recognized the utility and relevancy of these, what constitutes a relating one for the studies that can be carried out in the country, contributing to the theory of the administration and administration in the environment of the physical culture and in specific to the sport of high yield of Cuba with an own model for the organizations sport, in function of the taking of decisions. The results lead to the approval of the pattern. The study group is the members of the National Address of High Yield of the Inder.

**Words key:** model; design; taking of decisions in the sport; components.

### **Introducción.**

Con la creación del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), en febrero de 1961, el deporte en Cuba enrumbó hacia nuevos horizontes. Otra mirada tendría el deporte de Alto Rendimiento con sus características específicas donde debe prevalecer el uso de novedosas tecnologías y de metodologías que respondan a las características de los escenarios contemporáneos. En este sentido, fortalecer la toma de decisiones es un aspecto elemental para la eficiencia del proceso, visto de esta forma los directivos y metodólogos deben resolver las situaciones que se presentan sobre la base de identificar la información.

Las características fundamentales que de manera general se desarrollaran en las técnicas de dirección y que se producen a la hora de realizar cualquier decisión se sintetiza en tres: percepción, decisión y ejecución. En el mecanismo de decisión es importante destacar que se produce tras el perceptivo. Se analizan los datos percibidos y se toma una decisión que viajará a toda velocidad desde nuestro cerebro a través del sistema nervioso. Esa decisión depende de la inteligencia motriz del individuo, del número de decisiones, del número de respuestas alternativas, del tiempo que requiere, del nivel de incertidumbre y de riesgo, del orden secuencial o del número de elementos a recordar.

La estructuración y desarrollo de estas técnicas nos llevará a tener ventajas sobre otras organizaciones al utilizar los procesos de toma de decisiones correctamente entre las que se destacan, poseer mejor información y conocimiento más completos, incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista dentro de la organización deportiva, mejorar la aceptación y legitimidad de la decisión y reducir los problemas de comunicación.

Por tales razones García y Dolan, 1997 (citado por Herrera, 2015) precisan que: “en la actualidad, los sistemas de dirección buscan y se proyectan en el énfasis de las virtudes y los valores como factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de las organizaciones, promueven una cultura inspirada en la misión y visión como vía para desarrollar un sentido de pertinencia y compromiso con los objetivos organizacionales, y orientan su estilo de trabajo a la aplicación de métodos y técnicas participativas que buscan mejorar la calidad de los procesos productivos y de dirección”.

Se debe tener presente un enfoque estratégico orienta hacia la toma de decisiones en el contexto de la actividad deportiva con soluciones sinérgicas a los problemas en la cual prevalezca los niveles de comunicación para favorecer en gran medida la resolución de conflictos. Este trabajo tiene como objetivo: Diseñar un modelo de toma de decisiones para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder.

### **Población y muestra.**

El estudio se desarrolló basado en el paradigma de investigación exploratorio descriptivo, que tiene como objetivo fundamental explorar y resolver problemas de la realidad social, los instrumentos elegidos para la recogida de la información fueron la encuesta, la entrevista y la observación científica. Se utilizó además como métodos el análisis síntesis que propició seleccionar toda la información recopilada; el inductivo deductivo, se utilizó en la investigación el informante clave para la obtención de datos esenciales para la identificación de la información; así como la consulta a expertos y el criterio de usuarios. Se utilizó la triangulación metodológica, con la intención de realizar un control cruzado entre diferentes fuentes de datos para llegar a conclusiones generales.

Asimismo, el procesamiento estadístico de los datos obtenidos se realizó con la utilización el método estadístico distribuciones empíricas de frecuencias dispuestos en tablas. El estudio se realizó a los Comisionados Nacionales, directivos y metodólogos del departamento de alto rendimiento, metodólogos de la dirección de programación y organización deportiva y metodólogos de las comisiones nacionales.

### **Análisis de los resultados.**

Para la elaboración de su contextualización, fundamentos y cualidades teórico-metodológicas se empleó el enfoque estratégico. En la actualidad este enfoque es imprescindible como parte de cualquier modelo de toma de decisiones, particularmente para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder. Esta institución ofrece una nueva mirada a partir de una visión

perspectiva y transformadora, basándose en las exigencias actuales, las transformaciones en la dirección y los cambios que se producen de manera acelerada; para guiar la lógica del estudio se manifiestan algunas definiciones necesarias para comprender el funcionamiento del esquema de la toma de decisiones de manera estructurada.

En este sentido es amplia la literatura que se refiere a modelo sustanciales, resultan las ideas declaradas por el investigador Valle (2018) quien precisa que un modelo científico en sentido general es "la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio con vistas a la transformación de la realidad".

Se considera, que el modelo es un reflejo mediatizado de la realidad sobre la base de la cual opera el científico en ausencia del objeto para estudiarlo, explicarlo. Este término es ampliamente abordado por la literatura en el campo de las Ciencias al respecto sobre la locución modelo Zayas (como se citó por Ruíz 2019) "un modelo es la representación material o teórica de los objetos, o fenómenos, lo que permite descomponerlos, abstraer determinadas cualidades, operar y experimentar con ellos".

Para Ruíz (2019) "un modelo constituye la representación de las características de algún objeto en otro, creado especialmente para estudiarlos. Es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría". De acuerdo con Vickers, Reeves, Chambers, y Martell, (2017) "el modelo es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico, creado para reproducir el fenómeno que se está estudiando. Es una reproducción simplificada de la realidad, que cumple una función heurística, permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio".

Estas bases epistemológicas resultan congruentes con el modelo para la toma de decisiones al respecto Richard (2019) señala que: "Es la representación en un orden lógico de las fases que permiten clasificar un problema y seleccionar la alternativa más efectiva para su solución a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, constituyen una actividad diligente clave en todo tipo de organización".

Relacionada con esta idea temática Hernández (2017) precisa que un modelo de toma de decisiones constituye una estructura que reúne en un estado ideal todos los aspectos que afectan e intervienen la consecución teórica, sistémica y práctica del proceso de identificación, análisis y ejecución de las alternativas más factibles para solucionar los conflictos que se presentan en la obtención de un estado deseado que se pretende alcanzar.

Estas ideas refuerzan los planteamientos de Moreno (2018) cuando se refiere a la toma de decisiones en el deporte y considera que es el proceso que inicia con la identificación de una situación técnico - táctico que afecta el rendimiento de un atleta durante el entrenamiento o la competición deportiva y concluye con la ejecución de la variante más factible para obtener los resultados deportivos esperados.

Relacionado con la misma temática para los investigadores Hernández y Fonseca (2019) autores de esta obra, la toma de decisiones en el deporte, es el proceso que le permite a los directivos, metodólogos y demás integrantes de una organización deportiva reguladora elegir y adoptar las alternativas más apropiadas para solucionar de forma efectiva y eficaz los problemas que pueden afectar o afectan su accionar.

Las bases epistémicas declaradas con anterioridad sirven de antecedentes para revisar con mayor precisión aspectos relacionados con la toma de decisiones las cuales sirven para identificar de forma estratégica las acciones posibles. Visto desde este contexto García, Araujo, Carvalho y Del Villar (2017) consideraron que el proceso de toma de decisiones depende de los siguientes elementos:

- Información. Se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.
- Conocimientos. Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.
- Experiencia. Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar.
- Análisis. No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros elementos. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si esos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

- Juicio. Es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos para un buen juicio.

Para la toma de decisiones existen influencias internas y externas que ponen bajo presión a los decisores en las organizaciones deportivas Freeman (2017) establece, los factores que influyen en la toma de decisiones que son:

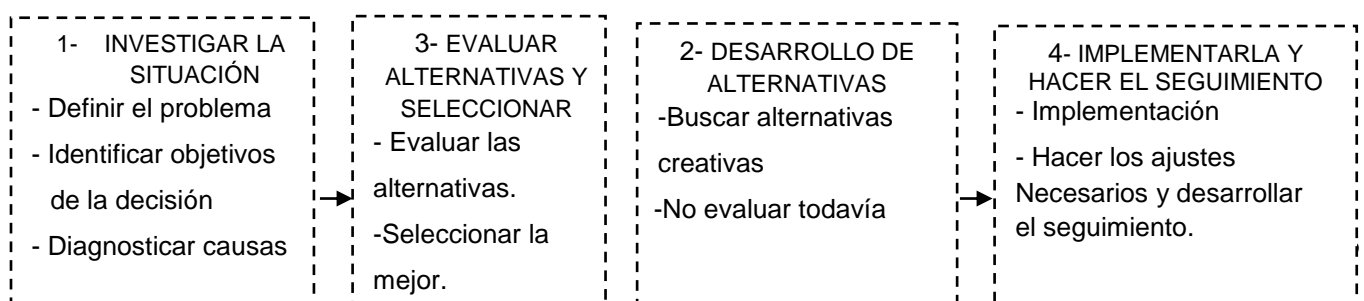
- La importancia de la decisión.
- La presión del tiempo.
- Predisposición al riesgo.
- Valores de quienes toman las decisiones.

Según Coulter (2017) las condiciones que por lo general inciden en la forma de tomar decisión por parte de los directivos son:

- Certidumbre: pueden conocerse exactamente los resultados y se tiene dominio de un alto volumen de información sobre el problema a resolver y sobre la alternativa más factible para solucionarlo.
- Riesgo: existe un 50 % de probabilidad, de que la alternativa adoptada resuelva el problema planteado. En este caso no se cuenta con la suficiente información que caracterice con objetividad el problema abordado.
- Incertidumbre: se desconoce totalmente o se conoce muy poco de lo que sucederá.

El estudio teórico nos permitió reconocer varios modelos existentes de tomas de decisiones, entre ellos, el Modelo Racional de Toma de Decisiones, (gráfico 1) creado por Stoner y James (1999) citados por Olivé (2016). Es uno de los más sencillos, contiene cuatro pasos esenciales: investigación de la situación, desarrollar las alternativas de soluciones, evaluar las alternativas y seleccionar la mejor; implementación y hacer seguimiento de la decisión. Estos pasos conforman las diferentes etapas que soportan el proceso de toma de decisión, mediante la integración de pasos esenciales que se asumen en el constructo del modelo en sus componentes y su inter-relación entre todas las partes.

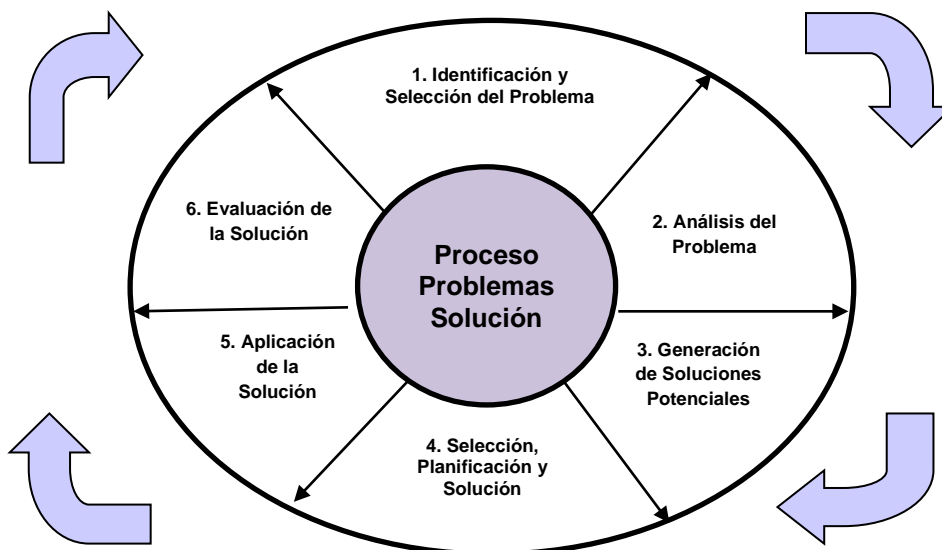
Gráfico 1: Modelo Racional de Toma de Decisiones.





Otro modelo estudiado es el elaborado por Menguzzato y Renau (2017), denominado Rueda de Xerox (gráfico 2) citado por Fonseca y Hernández (2019). Establece los momentos para la solución de problemas a las que denominan: fase de inteligencia, búsqueda y uso de información, fase de modelación, también llamada de diseño o concepción, fase de elección y fase de revisión. Aporta para el modelo propuesto la interiorización de las experiencias obtenidas para incorporar a los miembros de la organización deportiva a los procesos de solución de problemas y como instrumento de apoyo a las tareas de benchmarking. De este modelo se toman las seis fases y la presentación circular.

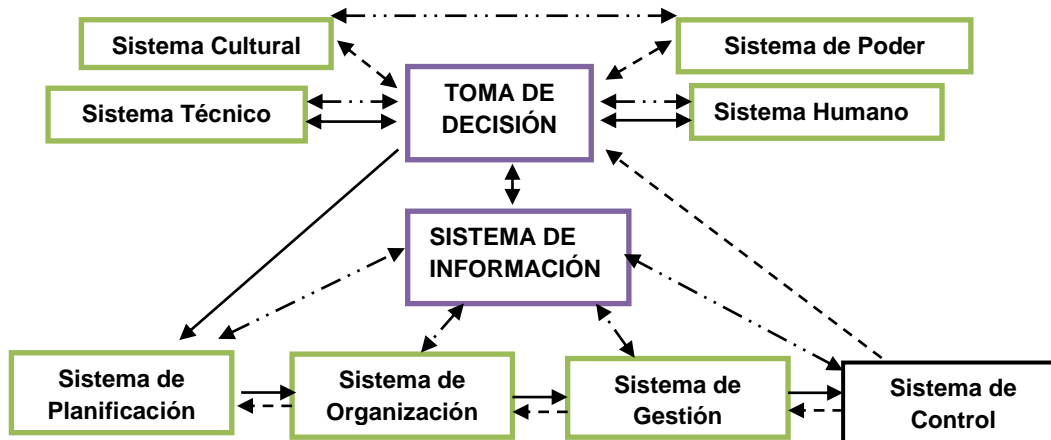
Gráfico 2: Modelo Rueda de Xerox.



Finalmente, un tercer Modelo estudiado fue el de COMEX-ECOFIN o de influencia en la toma de decisiones (Gráfico 3), confeccionado por Covey (2012) citado por Fonseca y Hernández (2019). Establece ocho fases o etapas para la toma de decisiones estas son: recoger los datos; analizarlos; seleccionar y priorizar los objetivos propios; generar y analizar alternativas; escoger una de ellas (tomar una decisión); planificar los pasos prácticos para llevarla a cabo; implementar el plan y estudiar los resultados comparándolos con los objetivos. Dicho modelo le aporta a esta obra la visibilidad de las posibles fases o etapas que existen para los diferentes

sistemas que influyen en la toma de decisiones de una organización y como cada parte se logra interrelacionar en torno al objeto de estudio.

Gráfico 3: Modelo COMEX-ECOFIN o de influencia en la toma de decisiones.



Leyenda:

————— Relaciones funcionales y de autoridad

----- Relaciones de coordinación y control

- - - - - Relaciones de información-comunicación

Las semejanzas de estos modelos radican en que existen tres momentos esenciales dentro del proceso de toma de decisiones a los cuales es preciso prestarle una atención especial: el análisis de la situación, la generación de alternativas e implementación; todos promueven la integración de elementos, proponen sistemas de información e integran tecnologías y recursos humanos.

Las diferencias residen en la prioridad de los elementos que componen los modelos, el primero encaminado a la aplicación y evaluación, el segundo a la integración de la información convertida en conocimiento y el tercero en el valor del capital humano en este proceso; otro elemento, lo constituye la integración de diferentes países.

Los autores, teniendo en cuenta los modelos estudiados proponen el diseño de un modelo de toma de decisiones para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder, donde se fijaron los componentes con los enunciados de las fases por las que transita el proceso de toma de decisiones, las cuales se mencionan a continuación:

COMPONENTE I: identificación y clasificación de la situación o problema, este componente es importante para los decisores en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento, ya que, si no identifica y clasifica la situación o problema a resolver, el trabajo que se desarrolle, se efectuará



sobre una base errónea provocando que las acciones que se ejecuten con posterioridad se distorsionen e impidan alcanzar los resultados deportivos planificados. Es fundamental determinar qué tipo de problema se está presentando. Para ello este modelo utiliza la clasificación de los problemas elaborada por Valle (2016), la cual establece que existen dos tipos de problemas: los estructurados y los no estructurados. A continuación, se reflejarán los argumentos que conforman cada uno de estos tipos de problemas en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder.

COMPONENTE II: análisis y determinación de las alternativas; una vez definido el problema, existen varias alternativas de solución y corresponde a los directivos, metodólogos y demás integrantes de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder; tomar la decisión, desarrollar y analizar las ventajas y desventajas de las mismas. Este segundo componente del proceso de la toma de decisiones, es al parecer relativamente sencillo comparado con la fase correspondiente a la identificación del problema. El análisis y determinación de soluciones implica determinar ventajas y desventajas de cada alternativa posible a tomar y evaluar cada acción a fin de tener una idea de cuan eficazmente se logrará cumplir con los resultados.

COMPONENTE III: implementación y ejecución de las acciones a tomar; seleccionada la alternativa a utilizar se impone que los decisores en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento elaboren un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad.

COMPONENTE IV: seguimiento y control de la decisión; no basta con la confección del plan y la buena voluntad de los realizadores y ejecutores en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento, le debe dar un seguimiento y control adecuados al proceso no sólo para verificar su correcta ejecución y la disposición del estado de ánimo de los ejecutores, sino para realizar las correcciones en los casos necesarios.

Aunque el modelo diseñado cumple con las propiedades y exigencias básicas planteadas en la bibliografía relacionada con la elaboración de modelos el mismo, no es una propuesta definitiva, ya que dialécticamente debe irse adaptando a las transformaciones lógicas que van apareciendo en el campo de acción para el que fue creado, sin dejar de mencionar las nuevas investigaciones y experiencias que puedan imprimir contemporaneidad al mismo.

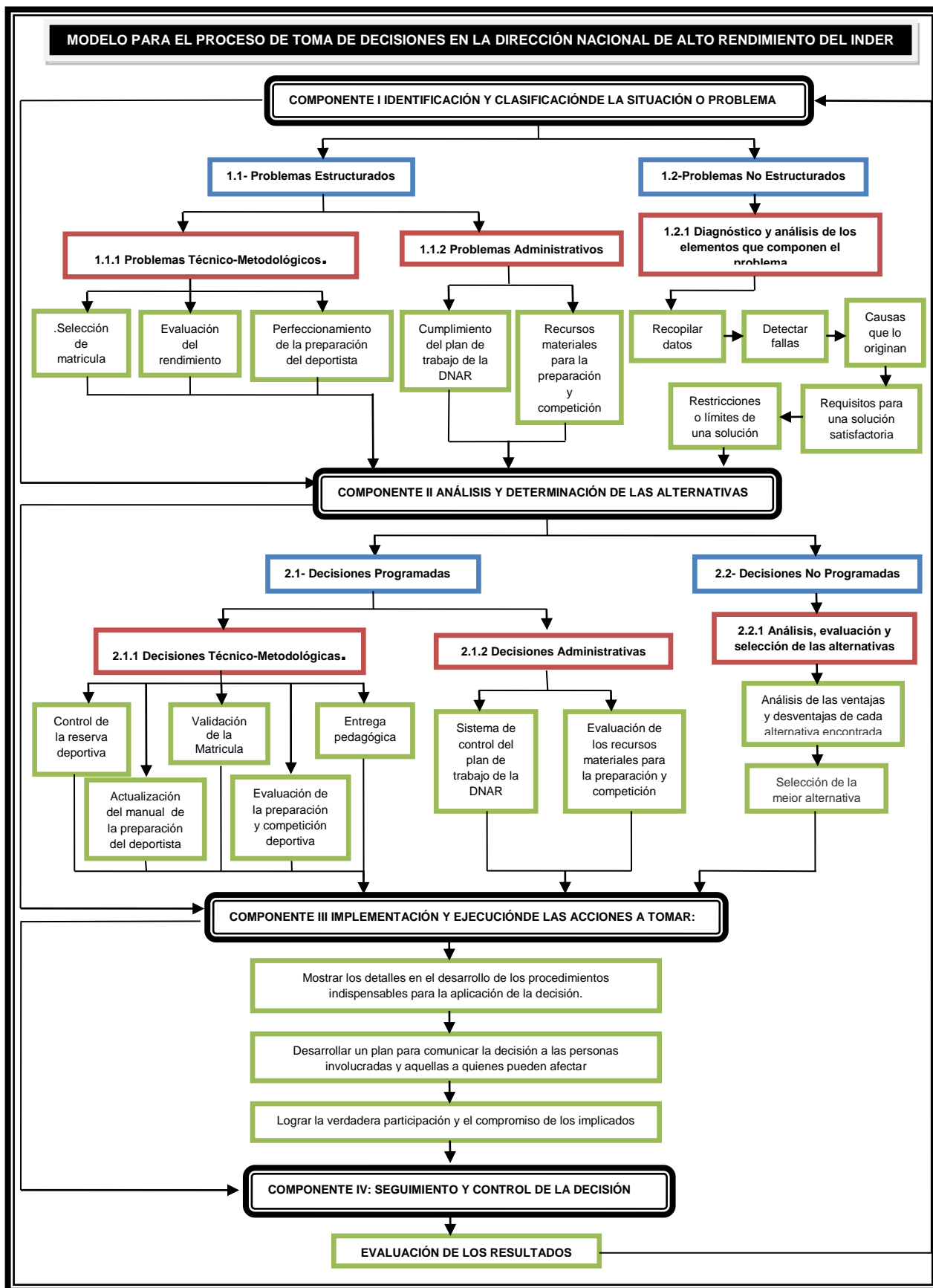
Se considera que es muy importante su desarrollo ya que se trata del primer modelo debidamente estructurado para una organización reguladora de alcance nacional como es la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder, no encontrándose evidencias anteriores que

demuestran lo contrario y para el contexto actual ya explicado en este informe se hace necesario.

La esquematización del Modelo de toma de decisiones para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder, se muestra en la representación gráfica que evidencia claramente la interacción entre cada uno de los componentes, dimensiones e indicadores que lo integran para ofrecer una propuesta de valor enfocado a perfeccionar la toma de decisiones de los directivos y metodólogos que componen la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder, a través de un proceso que se produce de forma integradora y con un marcado carácter cíclico para contribuir de forma directa a la mejora continua del sistema de gestión vigente en dicha dirección.

A continuación, se muestra la representación gráfica del modelo descrito. (Gráfico 1)

Esquematización del Modelo de toma de decisiones para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder



Es significativo mencionar que el 10 % de las modificaciones para su implementación por lo general se dan en el inicio y el 90 % restante se modifican facultativamente en la misma medida que el modelo se adapta y madura, al grado de ser comprendido por los miembros de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder. El tiempo estimado en la adaptación y maduración del modelo propuesto es de dos a cuatro años.

### **Conclusiones.**

- El modelo propuesto responde a la necesidad social que reclama el desarrollo de experiencias metodológicas y prácticas que den respuesta a las problemáticas y carencias competitivas más agudas y actuales de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder.
- El modelo está diseñado por componentes, dimensiones e indicadores que responden a una mejor estructura para la toma de decisiones de manera eficaz y efectiva; está orientado a los integrantes de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder como garantes que permiten la valoración de la propuesta desde la perspectiva de sus responsabilidades como decisores de la gestión al máximo nivel del alto rendimiento deportivo cubano.

### **Referencias bibliográficas.**

- Coulter, I. (2017). *Estilos de toma de decisiones. Su incidencia en el accionar competitivo de los atletas de alta competencia*. Journal of Sport and Exercise Psychology, 39, 19-30.
- Freeman, R. (2017). *La toma de decisiones proceso vital en la estrategia empresarial*. Proposal Management, Primavera. pp 31-42.
- Fonseca, Hernández (2019). *Modelo para el proceso de toma de decisiones en la dirección nacional de alto rendimiento del Inder*. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, La Habana. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deportes “Manuel Fajardo”.
- García, L., Araújo, D., Carvalho, J. y Del Villar, F. (2017). *Panorámica de las teorías y métodos de investigación en torno a la toma de decisiones en la gestión deportiva*. Revista de Psicología del Deporte, 20(2).
- Hernández, F. (2017). *La inteligencia deportiva en los equipos nacionales masculinos de lucha en Cuba*. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Cultura

Física, La Habana. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deportes “Manuel Fajardo”.

- Herrera, E. (2015). La toma de decisiones proceso vital en la estrategia empresarial. Proposal Management, primavera. pp 31-42.
- Moreno, A. (2018). *Caracterización del proceso de toma de decisiones en el fútbol español*. Revista de Psicología del Deporte. Vol. 20, núm. 2, pp. 785-800. Moreno: 1.
- Olivé, R (2016). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. *Decision Support Systems*, 34: 1-17.
- Richard, A. (2018). *Modelos de toma de decisiones para una gestión exitosa*. International Journal of Technology, Special Issue on Informal Information Flow Management, Vol. 13, Núm. 2, pp. 62-78.
- Ruíz, D. (2019). *Dimensión subjetiva de la toma de decisiones en el deporte: desarrollo y validación del cuestionario CETD de estilo de decisión en el deporte*. European Journal of Human Movement, 14, 95-107.
- Valle, A. (2016). *Dirección con Calidad. Proceso de Solución de Problemas*. Recuperado noviembre, 2016, de Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mgiosto.htm> Revista Digital - México. No. 18
- Valle, A. (2018). La toma de decisiones para resolver problemas. Recuperado 14 de febrero 2019, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mgiosto.htm> Revista Digital - México. No. 10.
- Vickers, J. N., Reeves, M. A., Chambers, K. L. y Martell, S. (2017) Decision training. Cognitive strategies for enhancing motor performance. *Journal of Sport Science*, 17, 367-377.