

Artículo original

Diagnóstico para la toma de decisiones en la dirección de alto rendimiento del INDER Diagnosis for decision-making in the high performance management of 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: 25 de junio de 2021 / **Aceptado:** 27 de septiembre de 2021

Resumen.

En este artículo se presenta el diagnóstico desarrollado para proponer el diseño de un modelo de toma de decisiones que se implementaría en la dirección del alto rendimiento cubano, logrando beneficiar a sus miembros en el empleo de una nueva concepción de trabajo teórico-práctico, consiguiendo influir en los resultados organizativos, a partir de la base de las necesidades y potencialidades que tienen todos los recursos humanos involucrados. El objetivo del presente estudio consistió en determinar un diagnóstico para diseñar un modelo de toma de decisiones. La investigación exigió la utilización de diversos métodos entre los que se deben enunciar: encuestas, entrevistas y la observación científica. Se utilizó el informante clave para la obtención de datos esenciales en la identificación de la pesquisa; así como la consulta a expertos y el criterio de usuarios. Se identificaron los principales problemas existentes para la toma de decisiones y se arribaron a los resultados del diagnóstico teniendo como muestra los miembros de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, reconociéndose la utilidad y pertinencia de los resultados que se obtuvieron.

Palabras clave: alto rendimiento; diagnóstico; directivos; toma de decisiones.

Abstract.

In this article the diagnosis is presented that was developed to propose the design of a model of taking of decisions that it would be implemented in the address of the high Cuban yield, being able to benefit to its members in the employment of a new conception of theoretical-practical work, being able to influence in the organizational results, starting from the base of the necessities and potentialities that have all the involved human resources. The objective of the present study consisted on determining a diagnosis to design a model of taking of decisions. The investigation

demanded the use of diverse methods among those that should be enunciated: you interview, interviews and the scientific observation. The key informant was used for the obtaining of essential data in the identification of the investigation; as well as the consultation to experts and the approach of users. The main existent problems were identified for the taking of decisions and they were arrived to the results of the diagnosis having like sample the members of the National Address of High Yield of the INDER, being recognized the utility and relevancy of the results that they were obtained.

Words key: high yield; diagnostic; directive; taking of decisions.

Introducción.

Para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, su departamento técnico-metodológico, las Comisiones Nacionales Deportivas, las Federaciones Deportivas y las diferentes direcciones del deporte a nivel nacional es imprescindible estructurar correctamente las decisiones ya que sus directivos, metodólogos y todos los que de una forma u otra tienen responsabilidades serán los encargados de detectar los problemas y deben proponer una pronta solución sin perjudicar la organización deportiva.

Es por ello que adquiere una gran relevancia el diagnóstico desarrollado para detectar los problemas que representa la Toma de Decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER) con el objetivo de proponer un modelo que perfeccione las decisiones. Se reconoce que el hecho de decidir no resulta una tarea fácil, ni es resultado de un análisis repentino; todo lo contrario, la toma de decisiones es un proceso que acarrea una gestión de capacidad para buscar la alternativa más pertinente ante situaciones que se manifiesten en el ámbito deportivo.

La toma de decisiones ha sido abordada por diversos investigadores por tales razones, se concuerda con (Díaz 2017 p.32) cuando precisa que “frecuentemente, los criterios establecidos para juzgar decisiones son confusos, o bien, no hay acuerdo en que determinadas normas sean las que conviene emplear, sin considerar por qué los directivos apoyan ciertas soluciones o ciertas decisiones en vez de otras”.

En este sentido, Olivé (2017) afirma que la toma de decisiones es un proceso sistemático, conformado por elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos que permiten clasificar un problema y seleccionar la alternativa más efectiva para su solución, constituyendo una actividad diligente clave en todo tipo de organización.

Para las decisiones es necesaria la información sobre los procesos a gestionar, es por ello que el conocimiento de datos por muy escasos que resulten favorece a una toma de decisión y de ejecución aceptable. En la actividad deportiva se deben tener presente los factores tanto internos como externos para buscar de forma inteligente el origen del problema y posteriormente procesar esa información; sobre la base de estos aspectos el interés de este estudio se encuentra encaminado al diagnóstico de los directivos y metodólogos sobre la toma de mejores decisiones. Por tanto, este trabajo refiere el diagnóstico del estado de la toma de decisiones de los directivos y metodólogos de 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 del método estadístico distribuciones empíricas de frecuencias dispuestos en tablas.

Tabla 1. - Población y/o muestra utilizada

Grupos	C/S	A/E-D	A/E-M
Comisionados Nacionales	26	31	19
Directivos y metodólogos departamento de alto rendimiento	10	39	25
Metodólogos dirección de programación y organización deportiva	10	34	19
Metodólogos comisiones nacionales	29	24	14
Total	79	34	18

Leyenda:

C/S: Cantidad de Sujetos.

A/E-D: Años de experiencia.

A/E-M: Años de experiencia como metodólogo.

El estudio se realizó a los directivos de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder, a su departamento técnico metodológico y participaron además los Comisionados Nacionales que como criterio de inclusión sus deportes pertenecen al programa de los Juegos Olímpicos, los metodólogos de las comisiones nacionales, los metodólogos del departamento técnico metodológico, los metodólogos de la dirección de programación deportiva y organización deportiva.

Análisis de los resultados.

La gestión de los múltiples y diversos procesos para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER se hace más difícil para el deporte cubano por los diferentes niveles de profesionalidad y competitividad existente, unido a la influencia notable de la comercialización desmedida y la poca posibilidad de contar con recursos materiales, tecnológicos y financieros. Al mismo tiempo, la sostenibilidad de los resultados deportivos, están constantemente amenazados por la creciente labor de subversión, que roba el talento formado en Cuba. En este sentido se requiere de una mayor preparación de los actuales y futuros directivos, con la exigencia de adoptar técnicas avanzadas de dirección.

Esto ocurre en el contexto de un proceso de perfeccionamiento institucional, que incluye al deporte de alta competencia. Desde esta perspectiva se reconoce a los directivos, los cuales desempeñan su labor como funcionarios que dirigen el deporte de Alto Rendimiento cubano en el INDER a los metodólogos y a los comisionados nacionales los cuales dentro de las funciones que realizan se encuentra la de: orientar, organizar, planificar, regular, controlar y evaluar de un modo eficiente y eficaz los procesos que se generan en el deporte para alcanzar los objetivos.

La literatura sobre el tema destaca a investigadores como Lavalle, (1993) Hastié, (2000) Olivé, (2010) Díaz, (2017) Codina, (2017) Riggs, (2018) Herrera, (2019) Koontz y Weirich, (2019) coinciden en que la toma de decisiones es la elección entre varias alternativas posibles para cumplir uno o varios objetivos.

Se añade a esto que la efectividad de este proceso pasa por la selección de la mejor alternativa posible para la toma de decisiones final. Relacionado con el término existen varias definiciones

sobre toma de decisiones, las cuales responden al momento histórico y al desarrollo de la cultura de las ciencias y la postura filosóficas de los autores.

De este modo se evidencia que existen diversas posiciones científicas relacionadas con algunas definiciones, que se convierten en referentes necesarios para ahondar en el término en cuestión. Un primer acercamiento al presupuesto teórico, se expresa en el Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española que define el término decisión como: “determinación, resolución que se toma o se da en una cosa ante la que existen dos o más alternativas”. Asimismo, Schackle (2017) la define como “una elección entre varias variantes o cosas y en muy pocas oportunidades es una opción entre lo correcto y lo incorrecto”.

Autores como Cleland y King, (1971) Duncan, (1975) Holloway, (1979) Riggsy Lavallo, (1993 y 2018) coinciden en que la toma de decisiones es la elección entre varias tentativas posibles. Si algo caracteriza el trabajo de dirección es la toma de decisiones, acto que inicia los procesos de trabajo, su control, evaluación y resultados esperados en las organizaciones. De la misma manera Forrester (2018) abordó, que en el proceso de toma de decisiones es importante la información, en el mismo se transforma la información en acción.

Según Menguzzato y Renau, (2017) el proceso de toma de decisiones se puede clasificar, por niveles, métodos y síntesis. La primera es la más conocida, la cual tiene en cuenta el nivel jerárquico de la estructura organizacional. Ya es clásico el “modelo piramidal” que las agrupa en operativas, tácticas y de decisiones estratégicas. García, Araujo, Carvalho y Del Villar, (2017).

Por su parte Valle, (2018) refiere que la toma de decisiones, “Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores opciones, de las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas que impiden el aprovechamiento de las oportunidades.

Mientras que, para 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”.

A continuación, se enuncian los métodos que se utilizaron y el uso de técnicas e instrumentos para obtener la información requerida y de esta manera diagnosticar el estado actual del proceso de toma de decisiones, los efectos que provocan las insuficiencias detectadas (resultados) en la gestión que realizan los directivos y metodólogos miembros de la dirección para proponer el

diseño de un modelo tales como: el análisis cualitativo de contenido o (análisis cualitativo de documentos); la encuesta; la entrevista; la observación científica; la modelación; la triangulación; el enfoque sistémico; el método analítico-sintético; el método inductivo-deductivo; el uso del informante clave; la consulta a expertos y el criterio de usuario.

Para verificar la validez externa de los resultados del análisis de contenido (determinación empírica) se decide utilizar la técnica de “consulta a expertos” y el “uso de informante clave” con el objetivo secundario de servir como fuente de validación empírica no solo de los resultados obtenidos por la vía del análisis de contenido, sino también de aquellos resultados derivados de la modelación y del criterio de expertos.

Para el análisis documental, se estableció la muestra de documentos a estudiar, se seleccionó el tipo de estudio documental, se determinaron las unidades de análisis, para posteriormente realizar el estudio documental registrando la información y evaluándola.

La encuesta fue aplicada para recolectar criterios de directivos, jefes técnicos, metodólogos de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, de las Comisiones Nacionales, de la Dirección de Programación y Organización Deportiva del INDER, con el propósito de caracterizar el estado del proceso de toma de decisiones en la gestión de la Dirección de Alto Rendimiento.

Se utilizó la observación científica para determinar las insuficiencias que sobre la toma de decisiones presentan los directivos y metodólogos de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, así como sus efectos sobre los procesos que caracterizan sus gestiones.

Este método científico se aplicó teniendo en cuenta la generalidad, sistematicidad, y objetividad. Se realizó un total de 70 observaciones de ellas: 35 reuniones metodológicas y 35 administrativas de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, además de 105 controles metodológicos de la preparación del deportista en diferentes deportes. Todas estas observaciones fueron efectuadas en los años 2017 y 2018.

La triangulación se desarrolló con el fin de recoger y analizar datos desde diferentes ángulos, para interpretar y contrastarlos, se aplicó la triangulación, por ser considerada una técnica que brinda credibilidad y neutralidad.

En las opiniones emitidas por los encuestados, los entrevistados y de los observadores, de forma independiente para todos los casos, se utilizó la triangulación metodológica para confrontar los datos obtenidos en la encuesta a los directivos y metodólogos de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, con la observación científica, y de esta manera obtener la información

coincidente sobre las principales insuficiencias que se presenta en dicha dirección para la toma de decisiones.

Se seleccionó el informante clave en una muestra aleatoria de 11 informantes claves con experiencia y resultados en la gestión del alto rendimiento cubano. Estos individuos contaban como promedio con 30.4 años de experiencia en el alto rendimiento. Estos laboran en el INDER como directivos y metodólogos, el resto de la muestra está compuesta por metodólogos de las Comisiones Nacionales Deportiva, de las Direcciones de Programación y Organización Deportiva y del Deporte Escolar del INDER.

Para el empleo del criterio de experto, se tomó como referente la definición aportada por Crespo (2007) citado por Díaz (2016). en la cual, describe al experto como “un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer”.

Para determinar el coeficiente de competencia de los expertos, la investigación optó por el coeficiente de competencia K propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS (1971) citado por Sanabria (2018) donde la competencia de los expertos se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

De acuerdo al grado de implicación con el resultado investigativo, se reconocen dos enfoques en torno a la definición de usuarios: usuario introductor, definidos como aquellos beneficiarios de una propuesta sobre la que se le pide criterio y usuario receptor, referido a los sujetos beneficiados con la aplicación de la propuesta en los cuales se evaluará el impacto de la misma.

Se definen en la investigación las etapas para aplicar el diagnóstico a partir del Procedimiento Participativo de Apreciación Rápida, Díaz, Uriarte (2012) citado por Díaz (2016).

Con respecto a la contratación de los resultados de la encuesta, del estado actual de la toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, se determinó indagar al respecto, mediante la elaboración, aplicación y procesamiento de los resultados de las encuestas realizadas a directivos y metodólogos de las comisiones nacionales de los 28 deportes del programa olímpico, como criterio de inclusión. Para el diseño de las encuestas se elaboró un

constructo sobre la base del instrumento propuesto por Abernethy, Gill, Parks y Packer (2018) el mismo declara las fases para desarrollar el proceso de toma de decisiones.

Sobre los criterios de la muestra encuestada de forma general, se evaluaron de insuficiente con un grado alto de concordancia ($W=0.84$). Las dimensiones quedaron calificadas de la siguiente forma:

- Identificación y clasificación de la situación o problema (F-1), de forma general fue evaluada de deficiente según los criterios emitidos por el 35% de los encuestados siendo el dato más significativo, con un coeficiente de concordancia alto de $W=0.91$, aunque es válido aclarar que 31% de los mismos lo evaluó de crítico. Esto se debe a que no se cuenta con una herramienta que permita con efectividad y eficiencia determinar cada uno de los pasos a seguir para identificar y clasificar fundamentalmente los problemas no estructurados que se presentan en el funcionamiento y accionar de los miembros de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del Inder.
- Análisis y determinación de las alternativas (F-2), el resultado en esta fase de forma general fue evaluada de deficiente según los datos aportados por el 48% de los encuestados, con un nivel de concordancia alto de $W=0.89$. El argumento principal es no visualizar los principales elementos que conforman el análisis y la selección de la alternativa más viable, factible y aplicable según el alcance y la magnitud del problema que se presenta, limitando y retrasando significativamente la adopción de alternativas sobre todo cuando estas tributan directamente a la ejecución de decisiones no programadas.
- Implementación y ejecución de las acciones a tomar (F-3), esta fase fue calificada de insuficiente por el 41% de los sujetos encuestados constituyendo la tendencia evaluativa predominante, con un nivel de concordancia alto de $W=0.80$ en los criterios emitidos. Esta calificación se sustenta en la poca efectividad de la implementación y ejecución de las decisiones no programadas en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER.
- Seguimiento y control de la decisión (F-4), es la única de las cuatro fases que de forma general fue evaluada de suficiente por el 39% de los encuestados, constituyendo el dato predominante en los criterios arrojados por estos sujetos con un alto nivel de concordancia $W=0.80$. Esto se debe fundamentalmente a los altos niveles de experiencia en la gestión que tienen sus directivos y metodólogos en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento.

Además, se observaron un total de 35 reuniones metodológicas y 35 administrativas de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER. La realización de estas observaciones se contrastó con las efectuadas a 105 controles metodológicos de la preparación del deportista en diferentes deportes de la ESFAAR “Cerro Pelado” y “Giraldo Córdova Cardín”.

Las observaciones corroboran la existencia de normas, procedimientos e indicaciones de trabajo que permiten la detección y análisis de los problemas, aunque, como limitante los decisores no tienen conocimiento desde el punto de vista teórico-metodológico de la clasificación de problemas y decisiones.

En correspondencia con lo observado se considera oportuno destacar que este método permitió detectar que no se clasificaban los problemas estructurados y las decisiones programadas que caracterizan la toma de decisiones a nivel mundial. También durante las observaciones efectuadas se detectó deficiencias en el análisis de los problemas no estructurado que surgen como parte del cumplimiento del encargo social de la dirección, aspecto que evidencia la necesidad de contar con una guía de apoyo que facilite los procesos de Toma de Decisiones, logrando evitar el aumento de la incertidumbre, la morosidad y poca efectividad de las decisiones no programadas.

Después de contrastar todos estos resultados se puede afirmar que las condiciones que presentaba el estado actual de la toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER son deficientes y se caracteriza de la siguiente forma:

- Todos los directivos, metodólogos, jefes técnicos de las Comisiones Nacionales Deportivas, reconocen la importancia del proceso de Toma de Decisiones para caracterizar la eficiencia y efectividad del sistema de gestión en función de obtener mejores resultados.
- Existen insuficiencias teóricas, metodológicas y procedimientos sobre los aspectos que caracterizan, conforman y determinan este proceso en el sistema de gestión vigente, las decisiones que por lo general se adopta son de carácter empírico y subordinada al criterio personal de los directivos según sus cargos.
- No se evidencia un instrumento fundamentado desde el punto de vista científico, teórico y metodológico que facilite la representación mental en un estado ideal de todos los pasos y procedimientos para la Toma de Decisiones.

Conclusiones.

1. Durante la fase diagnóstica de la investigación para caracterizar el estado actual de la toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, mediante el diseño, la aplicación y el procesamiento de los resultados de las encuestas realizadas, se manifestaron limitaciones cognoscitivas desde el punto de vista teórico, metodológico y de procedimiento en torno a las cuestiones esenciales relacionadas con los aspectos que caracterizan, conforman y determinan el proceso de toma de decisiones, lo cual se halla en contraposición con el sistema de gestión vigente en el alto rendimiento deportivo cubano.
2. Como resultado del diagnóstico realizado se evidenció la necesidad de un modelo que contribuya al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, ya que la forma cada vez más acelerada en la que hay que darle solución a los problemas que se presentan en el funcionamiento orgánico y cotidiano de dicha dirección, impone la necesidad insoslayable de conocer todos los pasos, procedimientos y elementos que conforman el proceso de toma de decisiones para ser más eficientes, efectivos y eficaces en adoptar el sistema de gestión más factible para solventar con éxitos los retos que impone el entorno cada vez más turbulento y cambiante que caracteriza al alto rendimiento cubano e internacional.

Referencias bibliográficas.

- Abernethy, B., Gill, D.P., Parks, S.L., y Packer, S.T. (2018). Expertise and the perception of kinematic and situational probability information. *Perception*, 30, 2, 233-252.
- Codina, A. (2016). Indicadores para la toma de decisiones efectivas. *The quarterly Journal of Economics*, 80 (1): 26-37.
- Coulter, I. (2016). Factores condicionantes para la toma de decisiones efectivas en el deporte de alta competición. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33, 50-61.
- Crespo, T. (2007). Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo del experto en la investigación pedagógica. Lima: Edit. San Marcos.
- Díaz, J. (2017). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3): 488-500.
- Hernández y Fonseca. (2019). Modelo para el proceso de toma de decisiones en la dirección nacional de alto rendimiento del Inder. Tesis Doctoral en Administración y Gestión de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. Universidad de Ciencias de la Cultura Física.

- Forrester, F. (2018). La participación popular en el proceso de toma de decisiones. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto. pp 150-160.
- Freeman, R. (2017). La toma de decisiones proceso vital en la estrategia empresarial. *Proposal Management*, primavera. pp 31-42.
- 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).
- Gómez, S. (2018), "El aprendizaje organizacional y el capital intelectual". *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, Núm. 10, pp. 34-40.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (2013). *La dirección estratégica en las instituciones*. Valencia: Prentice-Hall.
- 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. (2010). The effect of exercise on cognitive performance in soccer specific tests. *Journal of Sports Sciences*, 15, 459-468.
- Paul, C. (2019). Indicadores para la toma de decisiones en la formulación de Políticas Públicas. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(6): 298-306.
- Simón, R. (1989). Los servicios de consultoría orientados a la toma de decisiones. *European Management Journal*, 19 (5): 552-559.