

Procedimiento de la toma de decisiones en el deporte de alto rendimiento en la base

Jorge Félix Pozo Gaskin

Universidad de Oriente, Cuba. Licenciado en Cultura Física. Máster en Gestión y Administración deportiva. Profesor Auxiliar. jpozo@uo.edu.cu <https://orcid.org/0000-0001-7906-9921>

Guillermo Córdova Hernández

Universidad de Oriente, Cuba. Licenciado en Cultura Física. Máster en Ciencias del Deporte. Profesor Auxiliar. gcordova@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8437-4971>

Recibido: 15/IX/2022

Aceptado: 11/I/2023

Publicado: 1/IV/2023

Resumen: El grupo de investigación Óptimo Rendimiento Físico Deportivo, perteneciente al Departamento Teoría y Práctica del Deporte, de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Oriente, en interés de alcanzar mejoras en los resultados y en la preparación de los deportistas, y conociendo el diagnóstico de las demandas tecnológicas y de superación de la dirección provincial de deportes de Santiago de Cuba, desarrolló esta investigación para validar la proposición de un procedimiento de toma de decisiones, como base teórica metodológica en la solución de insuficiencias de directivos, entrenadores deportivos y atletas en el eslabón de base. Los principales resultados están referidos a la fundamentación del procedimiento, su validación y sus posibles beneficios, mediante el logro de mejoras continuas, sustentadas en el entrenamiento de la toma de decisiones en la preparación táctica para los atletas, la capacitación de directivos y entrenadores, así como de profesores de la facultad.

Palabras clave: procedimiento, toma de decisiones; deporte; eslabón de base

Decision-making procedure in high-performance sport at the grassroots

DeporVida. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte. Revista trimestral

Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. ISSN 1819-4028. RNPS: 2053

Año 20, No. 2, pp.84-99, abril-junio 2023. Edición 56.

Segunda etapa

Abstract: The research group, Optimal sports physical performance, belonging to the Sports Theory and Practice Department, of the Faculty of Physical Culture of the Universidad de Oriente, in the interest of achieving improvements in the results and preparation of athletes, knowing the diagnosis of the technological demands and improvement of the Provincial Sports Directorate of Santiago de Cuba, developed this research, with the objective of validating the proposal of a decision-making procedure, as a theoretical methodological basis in the solution of insufficiencies of managers, coaches sports and athletes in the base link. The main results are related to the foundation of the procedure, its validation and its possible benefits, through the achievement of continuous improvements, supported by the training of decision-making in tactical preparation for athletes, the training of managers and coaches, as well as professors of the faculty.

Keywords: procedure, decision making; sport; foundation link

Processo de tomada de decisão no desporto de alto rendimento nas bases

Resumo: O grupo de pesquisa, Desempenho físico esportivo ideal, pertencente ao Departamento de Teoria e Prática do Esporte, da Faculdade de Cultura Física da Universidad de Oriente, no interesse de obter melhorias nos resultados e preparação dos atletas, conhecendo o diagnóstico da tecnologia demandas e melhoria da Direção Provincial de Esportes de Santiago de Cuba, desenvolveu esta pesquisa, com o objetivo de validar a proposta de um procedimento de tomada de decisão, como base teórico-metodológica na solução de insuficiências de dirigentes, treinadores esportivos e atletas no ligação básica. Os principais resultados estão relacionados com a fundamentação do procedimento, a sua validação e os seus possíveis benefícios, através da obtenção de melhorias contínuas, apoiadas no treino de tomada de decisão na preparação tática de atletas, na formação de dirigentes e treinadores, bem como na como professores da Faculdade.

Palavras-chave: procedimento, tomada de decisão; esporte; link da fundação



Introducción

Frente a insuficiencias tanto de directivos como de entrenadores deportivos, sobre la toma de decisiones, se hizo necesario realizar un estudio que permitiera fundamentar una propuesta para este fin. El objetivo es diseñar un modelo para perfeccionar la toma de decisiones en la dirección del deporte de alto rendimiento cubano que contribuya a satisfacer las necesidades de conocimiento que poseen los directivos, metodólogos y comisionados nacionales.

La validación de un modelo de toma de decisiones en el centro de alto rendimiento deportivo cubano llamado Cerro Pelado, de los autores Sanabria et al. (2016) afirma que:

[...] los entrenadores toman decisiones empíricamente porque la mayoría desconoce dichos procedimientos y los que lo hacen de forma inconscientes lo hacen sobre la base de su experiencia personal y no con conocimiento científico de causa, lo que puede incidir en el decaimiento de los resultados deportivos de los atletas y deportes. En cuanto a los directivos la situación se torna más compleja teniendo en cuenta que ni conocen y en muchos casos no aplican los procedimientos, por lo que todas las decisiones se están tomando con riesgos e incertidumbres. (p. 74)

En este sentido, los autores García et al. (2020) afirmaron que:

La toma de decisiones es una función imprescindible de las organizaciones de un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino, por ser un proceso que se da en toda la institución, y además [...] uno de los problemas que se presentan en la toma de decisiones por parte de los directivos, metodólogos y analistas a nivel macro del alto rendimiento deportivo, es el desconocimiento sobre los elementos que caracterizan y conforman el proceso de toma de decisiones [...] como vía esencial para que los procesos de gestión y dirección [...] logren garantizar la obtención de sus resultados deportivos de la forma más eficiente y eficaz posible. (p.1)

Por lo antes expuesto, el objetivo de la investigación fue validar la proposición de un procedimiento de toma de decisiones, como base teórica metodológica en la solución de insuficiencias de directivos, entrenadores deportivos y atletas en el eslabón de base. Es pertinente aclarar que, por eslabón de base del sistema deportivo cubano, se deben entender instituciones

como la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (EIDE), y los Combinados Deportivos (CD), principales beneficiarios de los aportes de este grupo de investigación científica.

Métodos

La investigación es un estudio documental que, desde la visión universal del valor de la toma de decisiones en el deporte, permitió realizar la propuesta del procedimiento específicamente para el eslabón deportivo en la base, lo cual implicó analizar varias investigaciones donde se demuestra la aplicación de teorías, o modelos para la toma de decisiones aplicada al deporte.

Resultados

Los principales resultados de la investigación se expresaron en la fundamentación del procedimiento de toma de decisiones en el deporte en el sistema deportivo en la base, el cual se describe en los siguientes pasos:

Paso 1. Análisis de la situación

Las acciones propuestas en este paso deben contribuir a esclarecer desde las metas actuales, el rumbo futuro, para ellos sería recomendable realizar un análisis de variables tales como: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El objetivo principal del análisis de la situación será, identificar y describir todo fenómeno que pueda impactar de manera positiva en el logro de mejores resultados, pues contribuye en tomar las mejores decisiones. También es correcto conocer los posibles impactos negativos para trabajar por minimizarlos. Todo ello, asegura contar con una base de datos de referencia, para la retroalimentación y perfeccionamiento continuo.

Forma parte además del análisis de la situación, la fundamentación epistemológica, ya que, debido a fallas de este tipo observadas en el análisis de investigaciones precedentes, se consideró válido proponer en este paso velar porque se cumpla este importante aspecto, pues aporta profundidad y seriedad en el tema.

Paso 2. Orientación administrativa

La orientación administrativa tiene como sustento teórico, lo esencial de la teoría clásica de la administración cuyo fin es aumentar la eficiencia y la eficacia de los directivos, en las instituciones de deporte de alto rendimiento en la base (EIDE y CD).

El objetivo de este paso fue, valorar que existen insuficiencias, referidas al conocimiento de las teorías de la toma de decisiones.

Para el logro del objetivo, se asume lo aportado por las autoras Velasco et al. (2008), quienes, en su estudio comparativo, evaluaron diferentes modelos de toma de decisiones, esto facilitó una mejor interpretación y que, en consecuencia, se propusieran los modelos racionales y de la racionalidad limitada, ambos del investigador Herbert Simón.

El modelo racional de Herbert Simón, se fundamenta a partir de las fases o etapas y de sus premisas, a las cuales los directivos y entrenadores realizarán sus respectivas adecuaciones, en interés de obtener mejoras continuas tanto de la preparación como de los resultados deportivos.

Fases o etapas

1. Definir y diagnosticar el problema.

Implica:

- Identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas.

- La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del problema real, no sólo los síntomas.

- Es fundamental plantear preguntas de sondeo.

2. Establecer metas.

- Señalan la dirección hacia la que deben de orientarse decisiones y acciones.

3. Buscar soluciones alternativas.

- Significa la búsqueda de medios alternos para lograr los objetivos.

- Implica buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar expertos, emprender investigaciones y acciones similares.

4. Comparar y evaluar decisiones alternativas.

- Una vez identificadas las soluciones alternas, deben compararse y evaluarse.

- Se deben considerar los resultados esperados y el costo de cada acción.

5. Elegir entre soluciones alternativas.

-La capacidad para seleccionar soluciones alternativas podría parecer sencilla. Sin embargo, resulta difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.

6. Poner en práctica la solución seleccionada.

-Incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.

-Si la solución seleccionada no puede ponerse en práctica por alguna razón, debería considerarse otra.

7. Seguimiento y control de los resultados.

- Requiere que los individuos o equipos controlen las actividades de la puesta en práctica y den seguimiento con la evaluación de los resultados.

-Se requiere una acción correctiva si no se han producido resultados satisfactorios.

Premisas del modelo:

1. Claridad del problema.

- Significa que el problema es claro y sin ambigüedades.

- Se asume que quien toma decisiones tiene información completa concerniente a la situación de la decisión.

2. Orientación hacia la meta.

-En la toma de decisiones racional no existe conflicto alguno con la meta.

3. Opciones conocidas.

- Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables.

-Está consciente de todas las posibles consecuencias de cada alternativa.

4. Preferencias claras.

- Racionalmente se asume que los criterios y alternativas pueden clasificarse de acuerdo con sus alternativas

5. Preferencias constantes.



-Se asume que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que le son asignados son estables con el tiempo.

6. No existen restricciones de tiempo o costo.

-El tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no está sujeta a límites de tiempo ni de costo.

7. Beneficios máximos.

-El tomador de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.

El otro modelo propuesto por Herbert Simón es el de la racionalidad limitada, resumido en las siguientes ideas:

- Variable estructura del proceso: Considera las restricciones personales (deseos de prestigio, de éxito, de satisfacer necesidades emocionales y manejo de la presión) y las restricciones organizacionales (necesidad de acuerdos, perspectiva compartida, cooperación, apoyo, valores éticos y cultura corporativa).
- Variable entorno del proceso: Es un modelo de racionalidad limitada, que se asocia con la toma de decisiones intuitivas, por lo que se basa de manera significativa en la experiencia y el criterio más que en una lógica secuencial sistémica.
- Variable interacción social: Por las restricciones personales es susceptible de conflicto entre los afectados y por restricciones organizacionales se presenta una necesidad de acuerdos de cooperación y apoyo.
- Variable evidencia empírica

De este modelo de la racionalidad limitada un aspecto importante que deben conocer los entrenadores deportivos en la base, está dado en las restricciones personales, las que al ser implementadas, deben satisfacer intereses a las que se refiere la variable estructura del proceso, que en el contexto deportivo, son expresadas tanto en los entrenadores como en los atletas, pues sienten la necesidad de mantener su prestigio, dentro como fuera del terreno. De igual connotación resulta el éxito, fin principal del deporte, expresado en la victoria.

Por otro lado, las restricciones de tipo organizacionales, también se manifiestan dentro de los equipos deportivos y en los colectivos de entrenadores, por lo que es posible valorar, cuanto

puede aportar, la instrucción de los atletas y entrenadores, desde la perspectiva teórica que aporta este modelo en el contexto del procedimiento.

Se considera a la variable entorno del proceso significativa, en tal sentido, se sugiere observar que la racionalidad limitada se expresa, en que la toma de decisiones es intuitiva, por lo que se basa de manera particular en la experiencia, además en el criterio más que en una lógica secuencial sistémica.

De esta manera, se recomienda, analizar la contradicción que se da en el deporte en este sentido, pues de un lado: atletas noveles, no poseen experiencia, pero posee todo el potencial físico necesario para alcanzarla, en tanto que, atletas experimentados, ya no son tan fuertes físicamente como se exige. Resolver esta contradicción es tomar decisiones efectivas, es decir (eficientes y eficaces).

Vale señalar que, en la actualidad, está muy de moda el uso de las evidencias empíricas, en este sentido, la acotación que se desea realizar, va dirigida a los entrenadores en el sentido de actualizar el diario, de la misma manera se debe instruir al atleta, pues sólo mediante un referente, se puede corregir el curso de acciones que basadas en decisiones, pueden decirnos si fuimos o no eficientes o eficaces. Las indicaciones resumidas hasta aquí, expresan la importancia del procedimiento propuesto.

Paso 3. Orientación metodológica

La orientación metodológica del procedimiento propuesto, tiene como referente teórico principal, lo esencial de la teoría científica de la administración, es decir, se requiere aumentar la productividad mediante el aumento de la eficiencia y la eficacia en el nivel operacional (entiéndase por nivel operacional para el sistema deportivo y para esta investigación, los entrenadores en general en la base).

El objetivo de este paso fue, proponer un conjunto de teorías (modelos de toma de decisiones) que adaptadas al deporte permitan obtener mejoras (productividad) de forma sistemática en la preparación y la competición a partir de la toma de mejores decisiones.

En el contexto deportivo, aumentar la productividad es posible si los entrenadores poseen habilidades teórico prácticas, del proceso administrativo; lo que se conoce es escaso debido a la



eliminación, en los planes de estudio de la carrera de Licenciatura en Cultura Física y Deportes, de la asignatura Dirección de la Cultura Física, vía principal que en el pregrado contribuyó al logro de dichos conocimientos y habilidades.

De esta forma, el diagnóstico realizado a las demandas tecnológicas y de superación durante el año 2022 apunta a reconocer que se necesitan bases teóricas, de dirección de equipo y toma de decisiones, por sólo citar dos demandas. Es por ello que la propuesta del procedimiento que se realiza adquiere novedad científica, pues se considera con la capacidad de aportar tecnologías (modelos de toma de decisiones), que aportan nuevos conocimientos en función de alcanzar el deseado aumento de la eficiencia y la eficacia en el nivel operacional del sistema deportivo, es decir, en el eslabón de base.

Se desea significar que, dentro de las orientaciones metodológicas, es importante que los entrenadores asuman de manera consciente, el entrenamiento de la toma de decisiones desde la intuición, en ese sentido se ha de saber que: “Hay modelos para decidir en situaciones de certeza, otros para situaciones de riesgo que afectan a una sola parte, sea una organización o una persona. Aún otros se aplican en situaciones donde actúan adversarios que buscan objetivos contrapuestos”. (Yacuzzi, 2007). Nada más parecido a la competición deportiva.

Según Velasco et al. (2008) señalan que “cuando la información disminuye y se vuelve ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de toma de decisiones, entonces los individuos comienzan a basar sus decisiones ya sea en probabilidades objetivas (claras) o probabilidades subjetivas (intuición y juicio)”.

De lo antes dicho, se debe comprender la importancia que los entrenadores les deben conceder a estos modelos. Ello justifica su inclusión en el procedimiento. Pues como ya se sabe, tanto en las sesiones de entrenamiento, como en la competición deportiva, los atletas deciden bajo presión.

Por lo antes reseñado, fue propuesto el modelo de toma de decisiones intuitivo en este paso 3. Un aspecto importante a saber es que, cada entrenador luego del estudio y conocimiento de los mismos, debe proceder a su adecuación paulatina.

Modelo de toma de decisiones intuitiva, está conformado por 2 partes: Fases o etapas y condiciones claves del modelo.

Fases o etapas:

1. Identificar el problema.

-Los problemas visibles a tener una probabilidad más alta de ser seleccionados que los importantes.

Quienes toman decisiones en una organización quieren parecer competentes y enfocan la atención en problemas que son visibles a los demás.

-Si el tomador de decisiones se ve en el conflicto de seleccionar entre un problema que es importante para la organización (entiéndase organización del sistema deportivo, o equipo deportivo, selección de atletas, etc.), y uno que es para él, el interés propio tiende a ganar.

2. Desarrollar alternativas.

-Quienes toman decisiones evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos y desventajas relativos y calcular el valor de cada alternativa.

-Hace innecesario que el decisor examine por completo una alternativa y sus consecuencias.

3. Seleccionar opciones.

-Los tomadores de decisiones con el fin de evitar la sobrecargar de información, se fundamentan en la heurística o atajos de juicios con la toma de decisiones. Existen dos categorías:

-De la disponibilidad. Es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que tienen disponible. Los eventos más recientes son los que están disponibles en la memoria.

- De la representación. Tiende a evaluar la probabilidad de ocurrencia tratando de igualar a una categoría previamente existente.

-Escala de compromiso. Es un compromiso mayor con respecto a una decisión previa a pesar de la información negativa. Este tipo de escalonamiento tiene implicaciones para las decisiones gerenciales, ocasionando pérdidas a la organización debido a que el gerente está determinado a probar que su decisión original era correcta.

Condiciones claves del modelo:

-Es probable que los pedagogos del deporte orienten al atleta utilizar el modelo de tomar decisiones intuitivas en las siguientes condiciones:

-Cuando exista un alto nivel de incertidumbre.



- Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir.
- Cuando las variables son menos predecibles científicamente.
- Cuando los hechos son limitados.
- Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir.
- Cuando los datos analíticos son de muy poco uso.
- Cuando existen diversas soluciones plausibles entre las cuales escoger, con buenas argumentaciones para cada una.
- Cuando el tiempo es limitado y existe la presión de llegar a la decisión correcta.

Se considera además que, para alcanzar en la preparación táctica, mayor eficiencia y eficacia, vale complementar lo que aporta el modelo intuitivo, con el uso del modelo creativo, pues este aportaría la actividad creadora de la toma de decisiones.

El modelo creativo, fue adaptado de lo propuesto por los autores Hellriegel et al. (2005).

Modelo de toma de decisiones creativo: Consta de Fases o etapas del proceso.

Fases o etapas del proceso creativo

1. Etapa de preparación

Se es del criterio que cada una de las etapas del modelo pudieran considerarse adaptada al sistema deportivo en la base deporte si:

-Implica investigar a fondo un asunto o problema para asegurarse de que todos los aspectos se han identificado y comprendido.

-Incluye buscar y recopilar hechos e ideas.

-Es necesario la educación formal o de años de experiencia relevantes para desarrollar esta habilidad.

-Requiere concentrar las energías y recursos a la identificación y solución de un asunto o problema.

-Se debe hacer el compromiso de llevar a la práctica la solución.

2. Etapa de concentración

Se reconoce que en el deporte existe la concentración como una actitud consciente y obligatoria, en consecuencia, los entrenadores deben planificar su entrenamiento, durante la

preparación táctica. Algunas acciones a desarrollar pueden ser, compromiso con el equipo y la victoria, sea un juego deportivo o una lucha.

3. Etapa de incubación

-Es una ordenación interna y subconsciente de información recopilada.

-Puede provocar un conflicto personal subconsciente entre lo que acepta como realidad y lo que puede ser posible.

4. Etapa de iluminación

-Esta etapa produce ideas frescas y nuevas formas de pensar.

-En el deporte la etapa de incubación se presenta en los momentos donde hay interrupciones de la competición, oportunidad que tienen los atletas para que surjan ideas frescas. Es un buen momento para que entrenador oriente los atletas.

-Este es el momento de descubrimiento, el instante de reconocimiento.

-La mente conecta en forma instantánea un asunto o un problema con su solución. En el deporte es, la ejecución concreta y precisa de una decisión.

5. Etapa de verificación

-Esta etapa produce ideas frescas y nuevas formas de pensar.

-Este es el momento de descubrimiento, el instante de reconocimiento.

-La mente conecta en forma instantánea un asunto o un problema con su solución. En el deporte es, la ejecución concreta y precisa de una decisión.

-Es la prueba de la solución o idea creada.

-Se busca la confirmación y aceptación del nuevo enfoque. En el deporte una vez ejecutada la decisión, el atleta espera y busca la confirmación visual o auditiva del pedagogo y con ello, reafirma su compromiso con el equipo y la victoria.

Paso 4. Implementación y control del procedimiento para la toma de decisiones en el deporte en la base

El objetivo de este paso fue, enfatizar en las habilidades directivas referidas a la relación implementación- control del procedimiento.

Algunas de las principales tareas a desarrollar en este paso son:



-Mantener y perfeccionar las alianzas estratégicas de superación entre actores, y con respaldo en proyectos de investigación y desarrollo.

-Realizar la validación de la proposición de los modelos de toma de decisiones en la orientación administrativa y en la orientación metodológica (con sus correspondientes modificaciones).

-Trabajar en las preparaciones metodológicas por crear baterías de ejercicios y sus combinaciones para desarrollar los conocimientos y habilidades de la toma de decisiones en los atletas.

Discusión

La ciudad de Santiago de Cuba posee como estructura política administrativa cuatro distritos, uno de ellos, el Distrito No.1 José Martí Pérez, fue el lugar donde se validó la propuesta de procedimiento de toma de decisiones del deporte en el eslabón de base. Este Distrito, cuenta con cuatro combinados deportivos, que en total tienen 16 directivos y 360 entrenadores deportivos.

Fueron seleccionados 8 directivos, que representan el 50 %; y 40 entrenadores deportivos de juegos con pelotas y deportes de combate, que representan el 25 %. De la población respectivamente, de manera que la muestra es no probabilística. En la validación del procedimiento por parte de los especialistas fue empleado el método de análisis de correlación de Kendall, para los cuatro pasos del procedimiento.

Debido a que no fueron encontrados antecedentes relacionados con un proceso de validación de un procedimiento de toma de decisiones para el deporte en la base, resultó necesario crear un grupo de especialistas. Se define como especialistas aquellos que poseen el título de graduado de Licenciado en Cultura Física y Deporte y trabajan en el eslabón de base. El objetivo de crear el grupo de especialista fue, asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos, ya que los resultados pasan a ser nuevos conocimientos, por tanto, constituyen referentes para la administración tanto de instituciones deportivas como de la preparación de los atletas y entrenadores. La validación también contribuirá a la posible corrección de errores o adecuaciones en el objetivo y el contenido de cada paso del procedimiento.

Se operó de la siguiente manera, cada especialista, repartió 4 puntos entre los cuatro pasos del procedimiento, como expresión de su criterio respecto al estar de acuerdo o en desacuerdo con,

el objetivo del paso y su contenido. Así se obtienen los resultados en la columna 1, para el paso 1 un valor de 0.98.

De la misma forma, se realizó el proceso de cálculo en los tres pasos que faltan. La suma de los puntos otorgados a cada paso en la columna 1, se suman, para un total de 5.27, puntos, y se dividen entre 4, es decir, la cantidad de pasos. Se obtuvo 1.31 puntos, ese resultado es el punto de corte. De esta manera, se obtuvieron los cuatro puntos de corte. Los puntos de corte sirven para determinar el grado de adecuación de cada objetivo y el contenido propuesto en cada paso, según el criterio de cada especialista.

En la columna suma total, el paso 1 obtuvo 3,00 puntos, el paso 2 obtuvo 3,74 puntos, en la columna 3 el paso obtuvo 3,00 puntos y en la columna 4 el paso 4 obtuvo 3.21 puntos. Este resultado se divide entre 4 y se obtiene 0.75, lo que constituye el punto de corte del paso 1. Así se repite el cálculo hasta tener los 4 puntos de corte.

Luego entonces, la suma total de los puntos de corte fue 12.95 puntos, lo que se dividió entre los 4 pasos y ello aportó 3.23 puntos, de esta forma se forma el punto de corte base.

Luego entonces, para determinar la correlación de Kendall, o sea, la pertinencia del objetivo y el contenido propuesto para cada paso, se procedió a dividir 3.23 menos 0.75, que constituye el punto de corte del paso 1, así quedó validado cada punto.

Fueron considerados como valores de aceptación para el investigador, los de la siguiente escala:

Muy adecuado: 1.31 Bastante adecuado: 1.07 Adecuado: 0.66, y Poco adecuado: 0.18

Si comparamos la diferencia (N-P) para cada paso propuesto, con los puntos de corte, se obtendrá:

$N-P = 3.23 - 0.75 = 2.48$ para P1 se podría considerar muy adecuado.

$N-P = 3.23 - 0.93 = 2.33$ para P2 se podría considerar muy adecuado.

$N-P = 3.23 - 0.75 = 2.48$ para P3 se podría considerar muy adecuado.

$N-P = 3.23 - 0.80 = 2.43$ para P4 se podría considerar muy adecuado.

Por los resultados obtenidos, como el investigador no desea generalizar los resultados obtenidos, sino que, solamente desea cambiar aquellos objetivos y contenidos en los pasos que no



resulten muy adecuados o bastante adecuados y teniendo en cuenta lo aportado al restar el resultado obtenido en el punto de corte general, menos el punto de corte de cada paso, entonces los cuatro pasos fueron evaluados como muy adecuados, y de esta forma, se aceptan los cuatro pasos propuestos en el procedimiento de toma de decisiones en el deporte de base.

Lo anterior es importante porque es el principal aporte práctico y novedad de la investigación. Por todo ello, el autor afirma que, se considera lograda la validación de la propuesta del procedimiento de toma de decisiones del deporte en la base.

Conclusiones

Este estudio es importante, porque representa la objetividad con que los grupos de investigación de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Oriente enfrentan las demandas tecnológicas y de superación del principal empleador, la Dirección Provincial del Deporte de Santiago de Cuba, en interés de minimizar los impactos negativos de la formación continua, motivado en lo fundamental por la eliminación de Disciplinas del Plan de Estudio E, de la carrera, por ejemplo, se eliminó la Disciplina Dirección de la Cultura Física, que daba salida a los conocimientos básicos y habilidades de la Administración en particular la planificación, donde se estudia el diagnóstico y la toma de decisiones. Vale acotar que el impacto negativo, por tanto, se refleja además en la etapa de adiestramiento laboral y el post grado, debido a las carencias de conocimientos de administración aquí analizados.

Se afirma que se abre un nuevo camino en la gestión de organizaciones deportivas y de la preparación táctica de los atletas en este nivel del sistema en la base, con beneficios directos en el ámbito administrativo para los directivos y entrenadores, de rendimiento y en los resultados deportivos en general, pues ahora cuentan con conocimientos y habilidades básicas para tomar decisiones objetivas, sustentadas en teorías (modelos teóricos), como los propuestos para el procedimiento.

De esta forma, los resultados obtenidos permitieron hacer las siguientes valoraciones, fue posible demostrar mediante el criterio de especialistas, el valor concedido a cada paso del procedimiento y su contenido, lo que facilitará en el corto plazo, la aceptación por las administraciones y entrenadores deportivos en la base, así como el desarrollo de acciones

conducentes a la capacitación de los recursos humanos y la posterior implementación del procedimiento, con su paulatina generalización en el territorio.

Se consideró pertinente la posibilidad de implementar el procedimiento, lo que constituye el aporte práctico de la investigación. Ofrecer evidencia, a favor del objetivo de la investigación, contribuye al minimizar insuficiencias cognitivas sobre la toma de decisiones. Por tanto, todo lo analizado resulta significativo, ya que al ser aceptado el procedimiento en su conjunto como muy adecuado, el mismo impactará de manera positiva en la cultura administrativa y organizacional a escala del deporte en la base.

Referencias

- Hellriegel S. E., Jackson, J. W. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11^a Edición. Cengage Learning.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Cabeza, Pulles, D. y Molina Moreno, V. (2016). Modelo para la toma de decisiones en organizaciones deportivas de alto rendimiento en países latinoamericanos. *Revista Intercontinental de Gestión Deportiva*, 6(1), 69 - 82,
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3811658
- Velasco C., R. I., Peñuñuri A., A. R., Vásquez T., M. C., Serrano C., M. de L. y Valdez P., D. I. (octubre, 2008). *Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales*. Primer Congreso Internacional de Negocios, Instituto Tecnológico de Sonora, México.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/mo delos_decisiones.pdf#search=Estudio%20comparativo%20de%20modelos%20de%20to ma%20de%20decisiones
- Yacuzzi, E. (2007). *Un panorama de los modelos de decisión*. Serie Documentos de Trabajo No. 358, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA).
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84266/1/549665250.pdf>