

# El proceso de toma de decisiones en el deporte

Mag. Pablo Esper Di Cesare  
Universidad Nacional de Lomas de  
Zamora

Comité Olímpico Argentino  
Secretaría de Deportes de la Nación

[www.pabloesper.com.ar](http://www.pabloesper.com.ar)

# Las decisiones en el deporte

- ✦ Ruiz Pérez, 2005: Comprender cómo los deportistas deciden en el deporte es una cuestión básica para comprender la dinámica compleja del mismo.
- ✦ Tenenbaum, 2003: Hablar de la toma de decisiones en el deporte supone hablar de la selección de la respuesta.

# Componentes del rendimiento en la toma de decisiones

El entrenamiento de la pericia al decidir en el deporte



Optimización del conocimiento

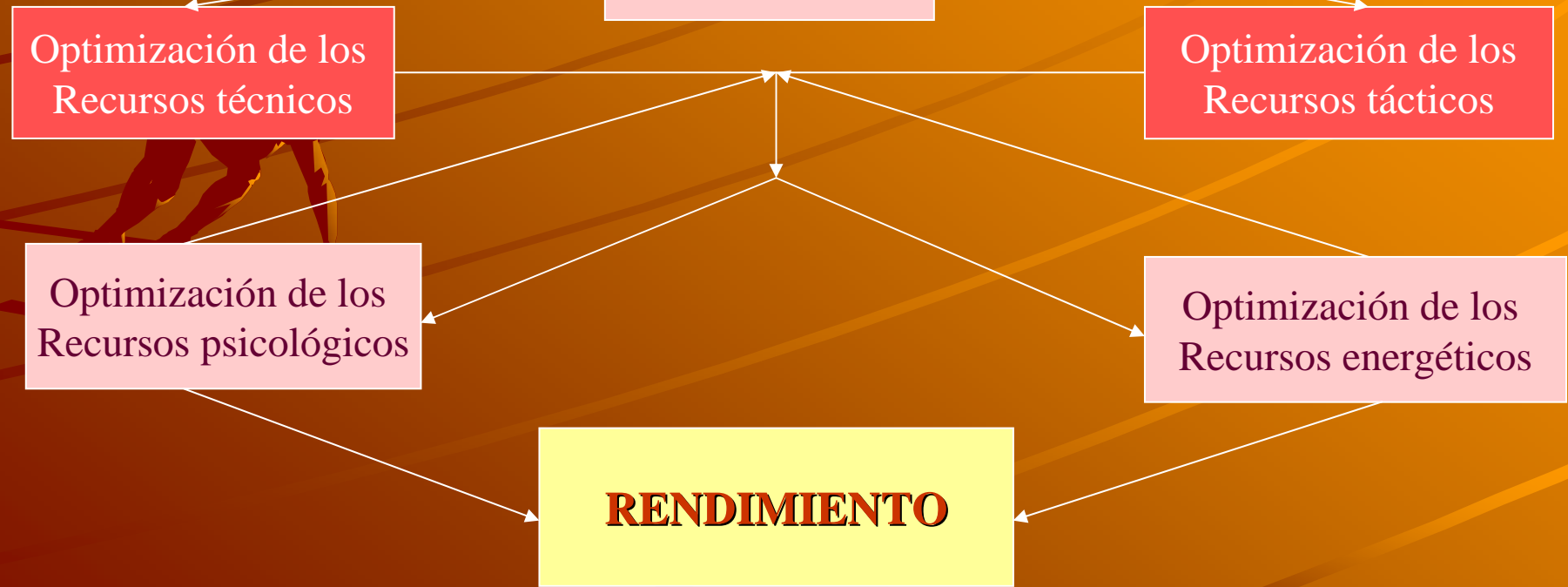
Optimización de los Recursos técnicos

Optimización de los Recursos tácticos

Optimización de los Recursos psicológicos

Optimización de los Recursos energéticos

**RENDIMIENTO**



# La toma de decisiones: Una preocupación actual

- ◆ Cuando hablamos de *tomar decisiones en el deporte* nos estamos refiriendo al proceso que lleva a la elección de un procedimiento de acción ante una situación que puede tener diferentes grados de complejidad, dinamismo e incertidumbre, y el *interés del entrenador* radica en conocer y comprender el papel de los diferentes mecanismos que aseguran

# La toma de decisiones: Una preocupación actual

- ◆ El interés se dirige a describir y explicar los procesos de actuación para poder comprenderlos y optimizarlos, aumentar las posibilidades de éxito y disminuir las posibilidades de fracaso.
- ◆ Fue Gilovich, 1984, quien sugirió que el ámbito deportivo era el más apropiado para el estudio y la investigación de la toma de decisiones.

# La toma de decisiones: Una preocupación actual

- ◆ *Decidir* es uno de los ingredientes más presentes de la actividad deportiva; es más, podríamos analizar los deportes en función de su exigencia decisonal. Siguiendo esto, un ingrediente que le acompaña es la *incertidumbre* que, con mayor o menor intensidad, el deportista debe disipar o manejar para encontrar la solución a su problema.
- ◆ La *toma de decisiones* en el deporte está cargada de *elementos subjetivos*.

# La toma de decisiones: Una preocupación actual

- ◆ El acto de decidir reclama un *esfuerzo cognitivo* para analizar las posibles alternativas y una regulación emocional, o si se prefiere, un esfuerzo de voluntad para pasar a la acción.



# La toma de decisiones: Una preocupación actual

- ✦ *Muchos deportistas prefieren rehuir todos estos esfuerzos, ya que es más fácil y más cómodo abstenerse o delegar en otros las responsabilidades y los riesgos.*
- ✦ *Los entrenadores son testigos de que no todos los deportistas aceptan y soportan el peso de decidir y arriesgar.*



# Estudios sobre la toma de decisión en el deporte

- ◆ El eje central estaba en explorar qué informaciones empleaban los buenos decisores en el deporte para poder actuar de forma competente; de ahí que se exploraran aspectos como la estructura de conocimiento de dichos deportistas, comparándola con la de deportistas menos experimentados o de menor nivel.


# Estudios sobre la toma de decisión en el deporte

- ◆ Ripoll, 1991, indica que la causa de muchos de los errores técnico – tácticos que se observan en el deporte tienen su raíz en un déficit en los procesos atencionales, en la anticipación y en la elaboración mental de la respuesta, es decir, que si existe un problema en la toma de decisiones, es difícil compensarlo con una buena ejecución técnica.

# Estudios sobre la toma de decisión en el deporte

- ✦ En las *situaciones decisionales* no siempre está claro que la decisión adoptada sea la más adecuada, ya que los elementos subjetivos, personales e interpersonales desempeñan un papel muy importante, y aunque mediante el entrenamiento se pueda imponer una estructura lógica, no debería olvidarse la *iniciativa personal, el insight del deportista o del equipo*, que añade el elemento de

# Aspectos de la oportunidad que pueden condicionar una toma de decisión

- ◆ La probabilidad de éxito o acierto.
  - ◆ Ideas previas o premisas (pueden ser verdaderas o falsas).
  - ◆ Criterios ajenos parciales.
  - ◆ Exceso de confianza.
  - ◆ Incidencia conjunta de sentimientos y percepción.
- 

# Aspectos del deporte que pueden condicionar una toma de decisión

- ◆ Complejidad
- ◆ Dinamismo
- ◆ Incertidumbre




# Decidir en el deporte reclama tiempo y esfuerzo

- ✦ La respuesta ante una situación se compone de momentos diferentes. Así, el tiempo de reacción hace referencia al intervalo que transcurre entre la aparición de una señal y al inicio de una respuesta.
- ✦ Existen tres categorías de tiempos de reacción:



# Categorías de tiempos de reacción

1. *Tiempo de reacción simple*: ante una señal se da una respuesta.
  2. *Tiempo de reacción disyuntivo o de elección*: ante más de una señal con una correspondiente respuesta específica.
  3. *Tiempo de reacción discriminativo*: existe más de una señal pero sólo una respuesta específica.
- 

# Categorías de tiempos de reacción

- ✦ Análisis de los tiempos de reacción:
  1. *Tiempo premotor*: previo a la activación de la propia respuesta.
  2. *Tiempo motor*: tiempo que transcurre desde que se inicia la actividad muscular hasta que comienza el movimiento.

Otra forma de analizar el papel del TR en la toma de decisiones es hacerlo formar parte del procesamiento de la información ante una tarea deportiva.





# Modelo de Tratamiento Informativo de Stein.

- ◆ En este modelo se puede comprobar que hay un momento en el que el deportista debe elegir la respuesta para poder responder a la situación, siendo diferentes los factores que pueden influir en dicha elección, tales como la incertidumbre que rodea la situación y que hace que el deportista se lo piense más antes de responder.

# Tiempo de Decisión

◆ *Whiting*, 1969, consideró esta cuestión y destacó su existencia dentro de la respuesta del deportista:

1. *Tiempo de latencia inherente* al órgano sensorial que recibe la señal.
2. *Tiempo de decisión en los mecanismos centrales* del SNC responsables de la selección de la respuesta.
3. *Tiempo de transmisión nerviosa*.
4. *Tiempo de latencia muscular*.

# Tiempo de Decisión

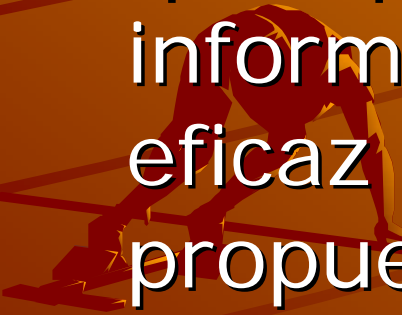
- ✦ Muchas de las tácticas individuales provocan que los tiempos de reacción y de decisión sean mayores al incitar al oponente a tener que calcular más sobre cuál de sus posibles alternativas puede ser la más efectiva, lo cual nos lleva a considerar cuán perjudicial es para un jugador, y para su equipo, que sus acciones puedan ser interpretadas y previstas por sus oponentes. De allí la importancia de

# Tiempo de Decisión

- ◆ Entrenar para lo inesperado exige aprender a distinguir lo que es relevante de lo que no lo es, y conocer qué tipo de respuestas son las más adecuadas para cada situación o clase de situaciones, algo que permitirá anticipar, un proceso clave en la toma de decisiones.

# El conflicto entre conocer y actuar

- ◆ Los deportes en la medida en que son actividades cargadas de información, exigen del deportista que aprenda a gestionar dicha información y emplearla de forma eficaz para alcanzar los objetivos propuestos.
- ◆ Por una parte debe interpretar dichas situaciones y, por otra, debe ejecutar una respuesta técnica con un máximo de precisión.



# Dos tipos de informaciones visuales necesarias para la TD

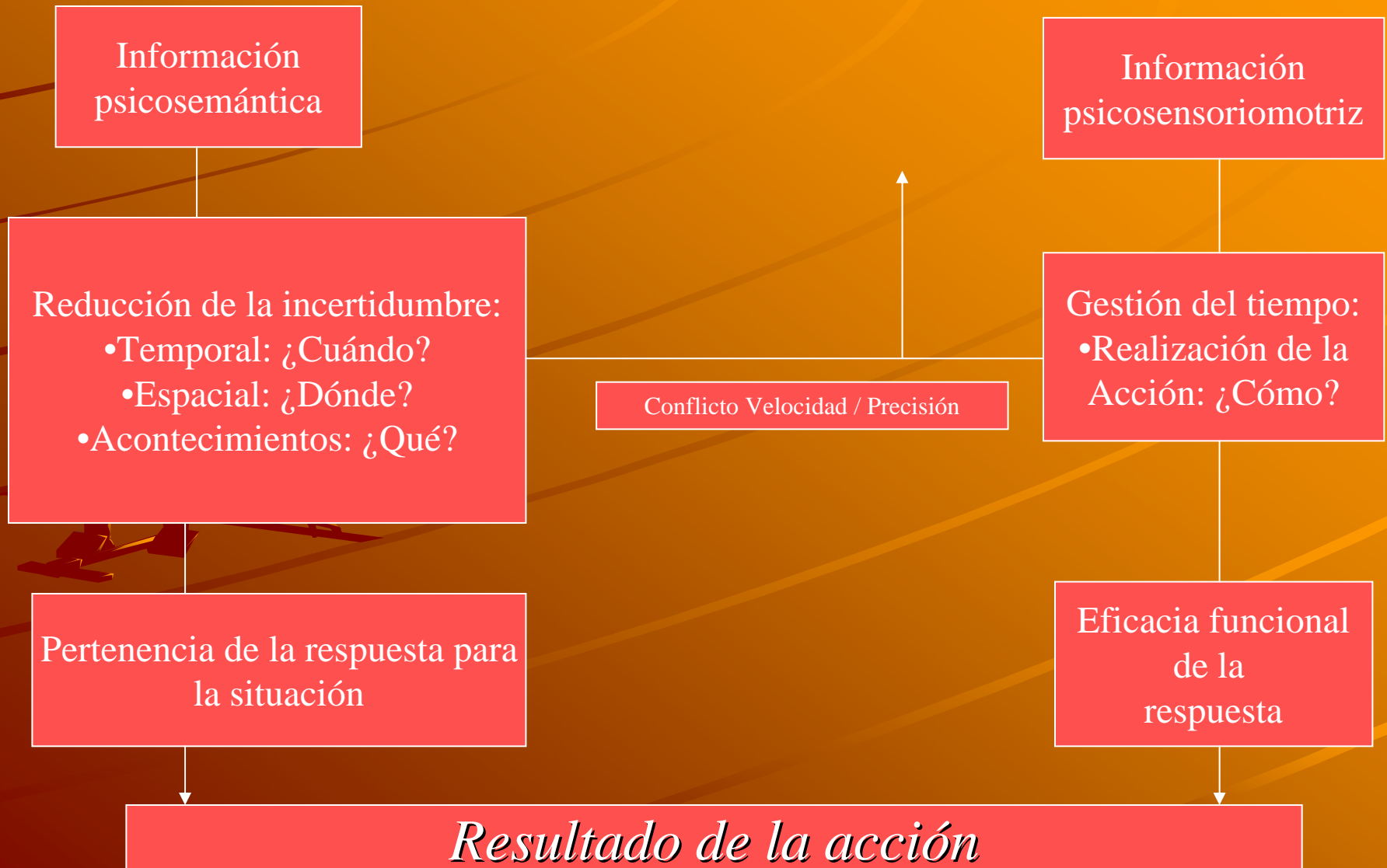
- ◆ *Las informaciones psicosemánticas*, responsables de que el deportista interprete y dé significado a la situación en la que participa.
- ◆ *Las informaciones psicosenso-motrices*, destinadas a asegurar las funciones de intercambio motor entre el deportista y el medio en el que actúa.



# El conflicto entre conocer y actuar

- ◆ Las *decisiones tácticas* en los deportes colectivos, de raqueta o de combate, se basan en la captación de índices pertinentes que incitan a la actuación. El deportista experto ha desarrollado un *pensamiento operatorio* que le permite extraer las informaciones psicosemánticas más relevantes, y solucionar de forma rápida y adaptada el problema planteado por el oponente: engaños, fintas, falsas informaciones, etc. El *componente psicomotor* le permitirá tener constancia

# Características específicas de la acción deportiva según Ripoll, 1987





# El conflicto entre conocer y actuar

- ✦ Para llegar a convertirse en un experto decisor, el deportista debe adquirir un elevado conocimiento de sí mismo y de las propiedades de su medio de actuación, debe aprender sobre las acciones que pueden ser realizadas en su deporte y las consecuencias que puede acarrear su empleo.
- ✦ Acciona más que reacciona; por lo tanto, prevé las posibles acciones de sus adversarios y responde en consecuencia.

# ¿Por qué los deportistas fallan al decidir?

- ◆ Análisis insuficiente de la situación, falta de información y no disponer de datos suficientes.
- ◆ Indecisión por exceso de perfeccionismo. Meticulosidad.
- ◆ Precipitación.
- ◆ Impulsividad.
- ◆ Indefinición. Falta de objetivos.
- ◆ No contemplar las posibles alternativas.
- ◆ Basarse únicamente en la intuición.
- ◆ Preferencias al decidir.
- ◆ Sobrecargarse.

# El riesgo y la TD en el deporte

◆ Resnik, 1998, clasificó tres tipos de escenarios decisionales en los que el riesgo está presente:

1. Escenarios donde se toman decisiones bajo certeza.
2. Escenarios donde se toman decisiones bajo riesgo.
3. Escenarios donde se toman decisiones bajo incertidumbre o ignorancia.

# El riesgo y la TD en el deporte

- ✦ Esta clasificación manifiesta una cierta idealización, porque los problemas deportivos exigen decisiones que pueden caer en una o varias de estas categorías. La *percepción de un tipo de decisión* u otro puede estar muy *influenciada por factores de carácter personal*, que permiten que un deportista perciba la incertidumbre existente como algo despreciable y actuar en una circunstancia de decisión bajo certeza, o todo lo contrario, un deportista bajo un estado de ansiedad puede percibir una situación como una decisión bajo incertidumbre y

# El riesgo y la decisión

- ✦ La toma de decisiones en una situación deportiva está condicionada por dos tipos de representaciones que el deportista se formula, una referida al *riesgo percibido* y la otra al *riesgo preferente*.
- ✦ Por *riesgo percibido* se entiende el nivel subjetivo de riesgo que un deportista es capaz de aceptar ante una situación en la que calcula la relación costes – beneficios.

# Riesgo percibido

- ◆ Este riesgo está compuesto preferentemente por 4 tipos de utilidades percibidas:
  1. *Los beneficios descontados unidos a la adopción de comportamientos arriesgados.*
  2. *Los costes previsibles de la adopción de dichos comportamientos.*
  3. *Los beneficios descontados unidos a la adopción de comportamientos seguros.*
  4. *Los costes previsibles de la adopción de dichos comportamientos.*

# Riesgo Percibido

- ◆ Implica una evaluación de la peligrosidad actual. El *riesgo percibido* tiene que ver con la probabilidad de que un peligro, físico o no, pueda surgir como consecuencia de adoptar una decisión en el juego, así como el valor que se confiera a dichas consecuencias.

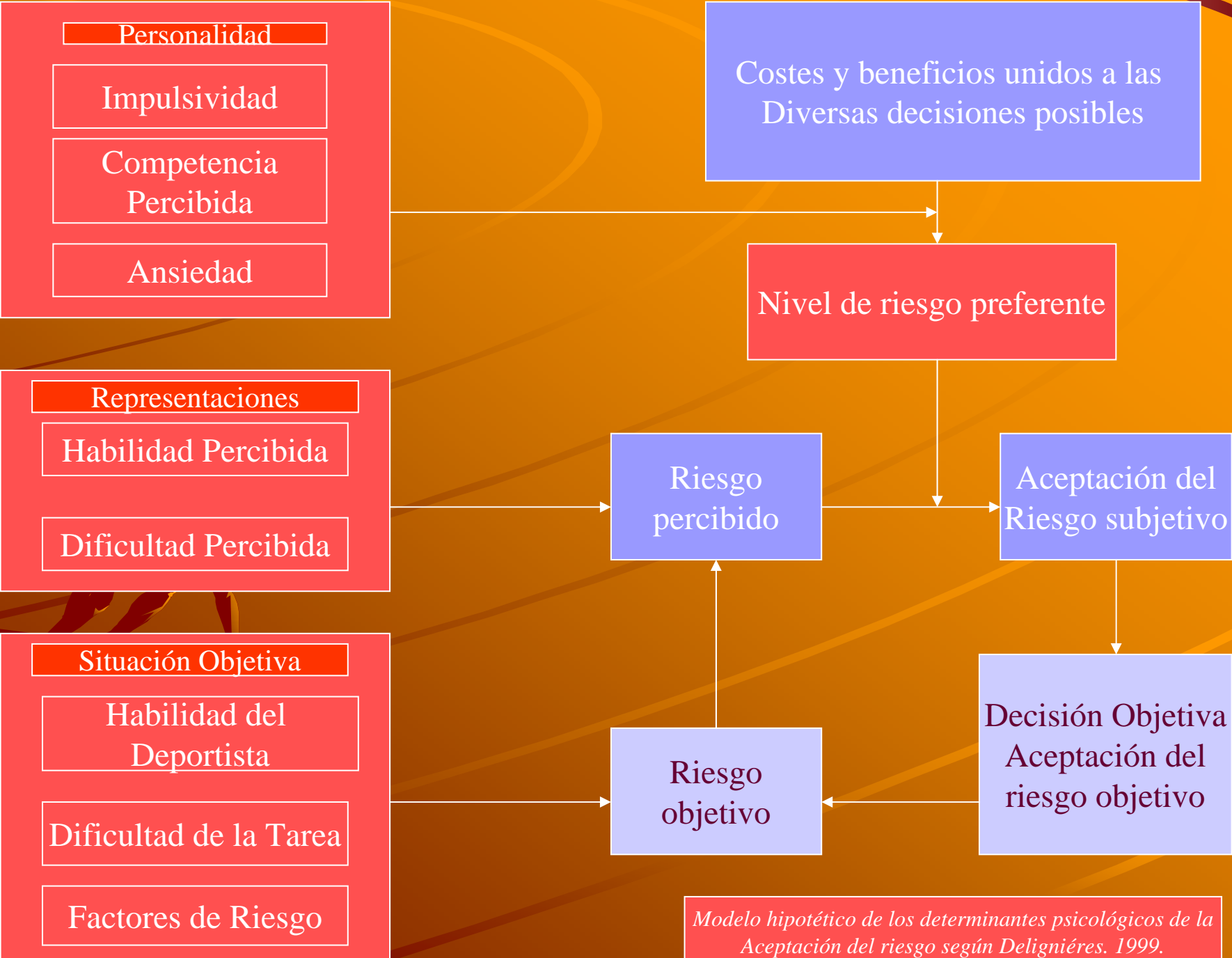
# El riesgo y la decisión

- ◆ El deporte se caracteriza por situaciones en las que el azar no es el eje central, sino que existe la posibilidad de influir en éstas por medio del conocimiento y la competencia de los deportistas. De ahí que cuanto mayor es el nivel de pericia, menor es la posibilidad de que el riesgo y la peligrosidad se hagan patentes, y que el éxito es más probable en los expertos que en



# El riesgo y la decisión

- ◆ El proceso de TD en el deporte está influido por las percepciones y representaciones, ya que el deportista compara su nivel de riesgo preferente y percibido, y a partir de estos cálculos adopta una decisión con su riesgo correspondiente.



*Modelo hipotético de los determinantes psicológicos de la Aceptación del riesgo según Delignières, 1999.*

# La noción del problema deportivo y la toma de decisiones

- ◆ Berstein, 1967, distinguió, por un lado, la *formulación del problema motor*, es decir, cómo puede evolucionar la situación, y, por otro, la *determinación de la posible solución*, lo que implica decidir ante un conjunto de alternativas cuál puede ser la más apropiada para dicha situación problemática.

# La noción del problema deportivo y la toma de decisiones

- ✦ Berstein entiende la *tarea* como aquello que debe solucionarse y la *actividad* como aquello que se debe poner en acción para llevar a cabo dicha solución.
- ✦ Un *problema* es una tarea cuya dificultad objetiva desborda las posibilidades actuales del deportista para adaptarse a la situación.

# La naturaleza de los problemas se da en tres aspectos:

1. *Identificación del problema*: un problema tiene un conjunto de rasgos que permiten que se interprete qué podemos hacer para solucionarlo.
2. *Aceptación del problema*: cuando focalizamos la atención hacia un lugar determinado que requiere nuestra atención porque es necesario resolverlo.
3. *Representación del problema*: porque asumimos que hay una mejora en nuestra situación, de manera que solucionarlo nos permite mejorar nuestras condiciones.

# Definición del problema y sus soluciones (Jiménez, 2004)

Definición del Problema	Tipo de Solución	Ejemplo
El problema está mal definido	Pero tiene solución	Ascender con niebla por una única vía de acceso en una pared
El problema está mal definido	Y tiene una solución difícil	Resolver un partido con un equipo en el que dos jugadores han sido expulsados y otro está lesionado seriamente
El problema está bien definido	Y tiene solución	Lanzar a la canasta ante una falta personal
El problema está bien definido	Pero tiene difícil solución	Contraatacar sin compañeros ante varios defensores

# Respuestas repentinas a problemas

◆ En este tipo de soluciones repentinas el deportista pasa por una serie de fases:

1. *Codifica selectivamente.*

2. *Establece combinaciones* entre informaciones aparentemente inconexas que lo incitan a una representación diferente de la situación.

3. *Compara selectivamente.*

# Conocimiento táctico y toma de decisiones

✦ La *pericia* y la *TD* del deportista está representado en la memoria para poder ser empleado y juega un papel importante al igual que sus mecanismo de procesamiento tanto regulado como automático.

✦ Cuando este conocimiento tiene como misión permitir que el deportista responda de forma eficaz ante diferentes situaciones-problemas que emergen en la



portiva, lo deno



*conocimiento táctico.*