

PODIUM

Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física

Volumen 20
Número 3

2025

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"



Artículo original

El proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento en Cuba: características y necesidades

The leadership process in high-performance sport in Cuba: characteristics and needs

*O processo de liderança no esporte de alto rendimento em Cuba: características e
necessidades*

Eduardo F. Bustillo Cabrera^{1*} , Mélix Ilisástigui Avilés^{2*} , Idalys Ortiz Bocourt^{2*} 

^{1*}Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo. La Habana, Cuba.

^{2*}Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. La Habana, Cuba.

Autor para la correspondencia: melissa.ilisstigui@gmail.com

Recibido: 25/04/2025

Aprobado: 03/11/2025

RESUMEN

Se aborda la gestión del liderazgo en el deporte de alto rendimiento en las condiciones de Cuba, a partir del acercamiento a las actividades y criterios de 45 directivos que se desempeñan en este nivel. Se declara, como objetivo, identificar las características y necesidades de la gestión del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento, en las



condiciones de Cuba. Como métodos de investigación se aplica el análisis de documentos, la observación y la encuesta. Se identifican deficiencias en el desempeño de los profesionales participantes en la investigación y se considera necesario el diseño de un modelo que contribuya al perfeccionamiento de la gestión de esta actividad.

Palabras claves: competencias profesionales, directivos, gestión, modelo.

ABSTRACT

This study addresses leadership management in high-performance sports within the Cuban context, based on an examination of the activities and perspectives of 45 managers working at this level. The objective is to identify the characteristics and needs of leadership management in high-performance sports in Cuba. Document analysis, observation, and surveys were employed as research methods. The study identifies shortcomings in the performance of the participating professionals and deems it necessary to design a model to improve the management of this activity.

Keywords: professional competencies, managers, management, model.

RESUMO

A gestão da liderança no esporte de alto rendimento nas condições cubanas é abordada examinando as atividades e os critérios de 45 executivos que trabalham nesse nível. O objetivo declarado é identificar as características e necessidades de gestão do processo de liderança no esporte de alto rendimento, nas condições cubanas. Os métodos de pesquisa utilizados são análise documental, observação e levantamentos. Foram identificadas deficiências no desempenho dos profissionais participantes da pesquisa, sendo considerada necessária a construção de um modelo que contribua para o aprimoramento da gestão dessa atividade.

Palavras-chave: competências profissionais, gestores, gestão, modelo.



INTRODUCCIÓN

Las crecientes demandas competitivas presentes en el contexto deportivo mundial reclaman la aplicación de una adecuada gestión del conocimiento por todos los miembros de las organizaciones que la conforman, relacionadas con el dominio de la información y conocimiento vinculado a la dinámica de las organizaciones del deporte de alta competencia en el mundo.

Según Fonseca (2019), este proceso se relaciona con la capacidad de influir en las personas para que aborden con entusiasmo y responsabilidad la consecución de los objetivos comunes, con el propósito de alcanzar resultados competitivos de excelencia en su deporte a corto, mediano y largo plazo, a partir de una máxima: no hay equipo sin líder, ni líder sin equipo. Para ello, se deben manifestar tres aspectos esenciales: el diagnóstico, la flexibilidad en la utilización de diferentes estilos de dirección y la adaptación al estilo de liderazgo.

Para algunos autores (Meza y Ramos, 2021; Cantón y García, 2023), el proceso tiene como objetivo principal identificar a sus líderes entre los componentes del equipo y, según Blanco (2019), preparar mejor a los atletas en cuanto a la comprensión de los objetivos de la preparación y el accionar competitivo en la condición de alta maestría en las grandes competiciones, impulsar el desarrollo del deporte y contribuir a la gestión de sus redes de contactos y el flujo de la información.

El deporte de alta competencia exige de una atención específica a la conducción del proceso de liderazgo en tanto es, de manera particular, una actividad donde se manifiesta, en muy alto grado en las condiciones de Cuba, el trabajo educativo.

Los directivos del deporte de alto rendimiento en Cuba dirigen su actividad a partir de dos estrategias de trabajo: la preparación del ciclo olímpico y la atención a las reservas deportivas. Se cumplen disímiles actividades que se relacionan con el liderazgo y que repercuten en su preparación, entre las que se incluye la superación individual, la participación en eventos científicos, la relación con proyectos de investigación, la participación en reuniones metodológicas y administrativas, entre otras.



En correspondencia con lo señalado se asume el objetivo del trabajo siguiente: identificar las características y necesidades de la gestión del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento, en las condiciones de Cuba.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se cumplió en la Escuela Superior de Perfeccionamiento Atlético "Cerro Pelado", en el año 2024, solicitándose la participación de los directivos que se desempeñan en el deporte de alto rendimiento, lo que permitió incluir entrenadores principales y segundos entrenadores o asistentes, según el caso, los que fueron considerados como fuentes personales. De una población de 37 directivos y de 30 entrenadores, se seleccionó una muestra intencional de 45 sujetos, que resulta representativa y que cumple con los requisitos de inclusión siguientes:

- Desempeñar el cargo durante cinco años o más.
- Que la gestión del directivo se desarrolle bajo las normas previstas para el deporte de alto rendimiento, en las condiciones de Cuba.

Se establecieron como fuentes no personales los aspectos siguientes:

- Legislación vigente sobre el deporte de alto rendimiento en el ámbito nacional.
- Normas establecidas para la gestión del deporte de alto rendimiento en sus diferentes niveles.
- Informes de visitas y evaluaciones sistemáticas desarrolladas en los diferentes niveles del deporte de alto rendimiento.
- Informes de reuniones, talleres, encuentros u otras actividades.

Para la caracterización del estado actual del objeto de estudio y precisar las causas que originan el problema de investigación y sus manifestaciones, se procedió a recopilar la información requerida para valorar la gestión del proceso de liderazgo en las condiciones de Cuba, siendo los principales la revisión documental, orientada a identificar las



características de la planificación que se define en función de la gestión que realizan los directivos en el contexto del proceso de liderazgo en el alto rendimiento.

También se aplicó el método de observación, para identificar las características de la gestión del proceso de liderazgo que realizan los directivos.

Los métodos antes referidos se complementaron con la aplicación de una encuesta a los directivos seleccionados en la esfera del deporte de alto rendimiento, para valorar el estado actual que presenta la gestión del proceso de liderazgo que realizan y establecer criterios sobre el estado actual que presenta la gestión del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento.

Las respuestas registradas se sometieron a criterio de análisis porcentual, lo que posibilitó un acercamiento al estado de los indicadores recogidos que se vinculan a los componentes cognitivo, afectivo y volitivo, relacionados con la gestión del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento. A los efectos de la valoración de los indicadores se consideró establecer criterios de Alto (75% o más de resultados favorables); Medio (de 50 a 74 % de resultados favorables) y Bajo (Menos de 50% de resultados favorables).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la información recopilada a partir de la aplicación de los instrumentos declarados, vinculados con la actuación de liderazgo de los participantes en la investigación en los aspectos relacionados con los componentes cognitivo, afectivo y volitivo, se observó la presencia de niveles medio y bajo los indicadores siguientes:

- Necesidades, intereses y expectativas del deporte de alto rendimiento.
- Competencias profesionales específicas y de gestión del deporte de alto rendimiento.
- Capacidad de empleo de equipamiento, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos en la gestión del deporte de alto rendimiento.
- Capacidad para identificar necesidades y problemas en el proceso de gestión del deporte de alto rendimiento.



- Diseño de políticas de desarrollo y estrategias de implementación de programas, planes y proyectos.
- Capacidad para comunicar ideas transformadoras en los diferentes niveles del deporte de alto rendimiento.
- Capacidad de atención y diferenciación de conductas que se presentan en el deporte de alto rendimiento.
- Dominio del soporte legal y las disposiciones reglamentarias que rigen el deporte de alto rendimiento incluyendo el control económico y financiero.
- Capacidad para gestionar el desarrollo de investigaciones científicas aplicadas al deporte de alto rendimiento.

Resultados de la encuesta aplicada a los directivos del deporte de alto rendimiento

Al determinar el nivel de los indicadores en los componentes cognitivo, afectivo y volitivo se evidenció que casi la totalidad de los indicadores se manifiestan con valoraciones en las categorías media o bajo a en los tres aspectos sometidos a valoración. Se destacan con valoraciones medias los indicadores siguientes:

- Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas.
- Las formas de abordaje de la gestión deportiva.
- Equipos e implementos deportivos requeridos, así como diagnóstico de necesidades y problemas.

Presentaron nivel bajo en los componentes cognitivo, afectivo y volitivo los indicadores que se declaran a continuación:

- Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo.
- Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios.
- Fundamentos básicos de la contabilidad.

Resultados de la entrevista realizada a los directivos



La entrevista permitió identificar que los directivos participantes en la investigación, al realizar la autovaloración de la gestión de liderazgo que realizan, consideran que la misma se caracteriza por los siguientes elementos:

- Insuficiencias que se traducen en afectaciones al desarrollo del deporte.
- Predisposición para asumir responsabilidades directivas.
- Carencia de políticas y programas para el desarrollo individual y el mejoramiento del desempeño profesional.
- Las evaluaciones se orientan más a los resultados alcanzados que a la identificación de las carencias y fortalezas que presenta el directivo.

Lo señalado antes patentiza que los directivos encargados de la gestión del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento sufren de insuficiencias en los indicadores evaluados en los aspectos cognitivo, afectivo y volitivo, lo que evidencia limitaciones para cumplir el objetivo previsto. Esto pone de manifiesto la necesidad de diseñar un modelo teórico que constituya el punto de partida para reorientar, en un franco proceso de perfeccionamiento, las acciones vinculadas al proceso de liderazgo que resulta inherente a los directivos del deporte vinculados al alto rendimiento en las condiciones de Cuba.

Para identificar los aspectos relacionados con la elaboración de su contextualización, fundamentos y cualidades teórico-metodológicas se empleó el enfoque estratégico, que resulta imprescindible como parte de cualquier modelo de liderazgo, particularmente para la Directivos del deporte de alto rendimiento en Cuba, en tanto propicia una visión perspectiva y transformadora que se apoya en las exigencias actuales del país, las transformaciones en la dirección y los cambios que se producen de manera constante en el ámbito del alto rendimiento deportivo a nivel nacional e internacional.

El diseño de este modelo viene a ofrecer una propuesta que funcione como guía para el desarrollo de la organización deportiva de alto rendimiento que apuesta por la calidad en los resultados de sus áreas de trabajo.



Se analizaron las semejanzas y diferencias que distinguen el modelo propuesto de los ya existentes para el alto rendimiento en Cuba y otros modelos de autores internacionales (Barba y Delgado, 2021 y Cantón y García, 2023).

Para la estructuración del modelo y la elaboración de sus fundamentos teóricos se tomaron como base las ciencias filosóficas, sociológicas, psicológicas y pedagógicas, lo que permite, desde el punto de vista teórico, ofrecer coherencia, científicidad y organización en la planificación de las actividades que lo conforman.

Se acepta los planteamientos de Hernández, (2017) y Lugo y Villasmil (2019) quienes consideran que las organizaciones, dentro de su cultura, deben estimular el intercambio de conocimientos porque, de otra manera, la tecnología no puede resolver los problemas cognoscitivos de la organización, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia organizacional. En esta posición resulta evidente la unidad entre instrucción y educación, la cual presupone que el proceso de apropiación se vincula tanto al plano cognitivo como al afectivo.

De la dirección científica educacional se asume el enfoque funcional, que aportó los fundamentos teóricos necesarios para modelar la metodología que se necesita para el proceso de liderazgo. En tal sentido se asume el criterio defendido por Valle, (2018) quien concibe cuatro funciones básicas: la planificación, la organización, la realización y la evaluación.

Se acepta la concepción de que el liderazgo tiene dos componentes, por una parte el relativo a la gestión, el cual se traduce en la adopción de funciones tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas y, por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar el liderazgo para obtener ventajas competitivas que sustente el funcionamiento de los procesos orgánicos del alto rendimiento deportivo, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y optimiza el sistema de dirección implementado en la Dirección del deporte en Cuba.



A partir de la sistematización de los fundamentos teóricos que aparecen en la documentación científica estudiada (Fonseca, 2019; Valverde y Ortiz, 2020), entre otros, y los resultados derivados de la realización del diagnóstico del estado actual del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento, se estructura una propuesta de modelo teórico que persigue un acercamiento a la fundamentación de políticas, estrategias y programas para el desarrollo de las competencias relacionadas con el tema abordado. El mismo debe constituir, desde la base de los elementos teóricos que lo sustentan, el marco referencial que permita identificar vías, formas, modos y procedimientos para el tratamiento del perfil de competencias de desempeño.

El modelo teórico, al ser una representación conceptual, simbólica y, por tanto, indirecta, se apoya en principios identificados, entre otros, por Valverde y Ortiz (2020). Ellos son:

1. Principio de la deducción por analogía.
2. Principio de la consistencia,
3. principio del enfoque sistémico
4. Principio de la simplicidad y la asequibilidad.

Por otra parte, las características esenciales de los modelos teóricos, según la opinión de Meza y Ramos (2021), resultan las que se declaran a continuación:

- Asumir la estructura y dinámica de un sistema.
- Integran un conjunto de supuestos acerca de algún objeto o sistema.
- Reflejar o reproducir el objeto de investigación.
- Describir un tipo de objeto o sistema, imputándole lo que pudiera denominarse como estructura interna, que refleja la composición de un mecanismo que explica, al tomarlo como referencia, diversas propiedades del mismo.
- Considerarse una aproximación útil para ciertos propósitos.

El Modelo teórico que se propone para la gestión del proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento asume la relación de lo afectivo, lo cognitivo y lo volitivo, en integración dinámica con el saber, el saber hacer y el saber ser, a través de la consonancia entre



instrucción, educación y desarrollo de la personalidad de los dirigentes deportivos, lo que debe propiciar la concordancia de las necesidades, finalidades, intereses y exigencias del encargo social de estos profesionales (Columbié, Quintana y Del Canto, 2023).

El diseño del modelo que se presenta toma en cuenta los requerimientos aceptados en lo que se refiere a la construcción del conocimiento, por una parte y, por otra, la imposibilidad de asumir modelos anteriores, diseñados para otras esferas de la actividad profesional o social. Además, los aspectos que se señalan permiten llamar la atención sobre la necesidad de considerar un conjunto de premisas y principios asociados a un intenso proceso de reflexión que, en su desarrollo, posibilitó la identificación del estrecho vínculo de la teoría y la práctica.



Figura 1. Esquema conceptual del modelo teórico propuesto

Las competencias directivas deben nutrirse, también, de elementos que le resultan particulares, pues se orientan a potenciar la formación de los directivos que gestionan el proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento, por lo que es una necesidad a tomar en cuenta como elemento indispensable para evaluar el grado de integración logrado entre conocimientos, habilidades y valores en función de perfeccionar el desempeño.



La formación de competencias para el desempeño de los directivos encargados de la gestión del proceso de liderazgo en el alto rendimiento no puede interpretarse como un proceso de autogeneración: debe recibir el tratamiento de una actividad consciente, sometida a un proceso de dirección caracterizado por la previsión y la concepción de acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación que contribuyan a la consecución de los objetivos que previstos.

Al tomarse como esencia del desempeño, los indicadores que las caracterizan son, en medida similar, la directriz para una posible y, por qué no, necesaria — estrategia de superación para el desarrollo de las competencias para el desempeño de los directivos del deporte de alto rendimiento.

El enfoque de proceso para el desarrollo de las competencias de desempeño posibilita que tanto el Modelo en sus componentes de preparación (entrada), implementación (elemento principal) y evaluación (salida), así como la recomendada estrategia de superación con sus etapas y acciones de forma continuada, aprovechen la adecuada relación estructural entre las diferentes formas que se utilicen. Sus contenidos deben estar en correspondencia con las competencias directivas determinadas como parte del perfil, definiendo la gradualidad del mismo, lo que incluye la evaluación como mecanismo de gestión de la calidad del proceso de formación de las competencias directivas.

El análisis realizado, que aporta la caracterización externa y fenomenológica necesaria y positiva del objeto de estudio, no resulta suficiente y no agota la riqueza del objeto. De lo anterior se deriva la necesidad de un análisis más profundo de su dinámica, de su desarrollo y de su propia dialéctica; además, se requiere la revelación de la contradicción dialéctica, que aporta la fuente motriz para la transformación del objeto, sobre cuya base se puede realizar todo el análisis causal del mismo.

El proceso debe recrear la lógica de su evolución, lo que exige que se desarrollen los enfoques epistemológicos sistémico (estructural funcional, positivista) dialéctico (apoyado en la contradicción dialéctica que debe ser revelada y desarrollada en la estructuración del contenido) y el genético (revelación y empuje de la célula básica del proceso). Desde el punto



de vista constructivista, se debe partir de la contradicción dialéctica, con ella formalizar la célula y, con ambas, conformar el enfoque estructural funcional para, con posterioridad, aplicar los mismos a la derivación de la teoría y a la aplicación de variaciones de contenido, el cual aporta el camino lógico de desarrollo de la teoría.

CONCLUSIONES

Se identifica una marcada tendencia a presentar insuficiencias relacionadas con los componentes cognitivos, afectivas y volitivas, lo que implica la afectación de la gestión de liderazgo que resulta inherente a profesionales que se desempeñan en esta esfera del deporte en Cuba. Los resultados registrados ponen de manifiesto la necesidad de establecer una guía de trabajo orientada al perfeccionamiento de esta actividad que debe iniciarse con el diseño y valoración de un modelo teórico que dé respuesta a las necesidades detectadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Barba, L. y Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(1), 284309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Blanco, L. J. (2019). Liderazgo en los equipos deportivos: Qué pueden aprender los directivos de empresas de los grandes deportistas. Revista Economía y Desarrollo, vol.162, n.º 2, pp. 14-161.
- Cantón, I. y García, S. (2023). Un análisis conceptual sobre el liderazgo intermedio: componentes, objetos, artefactos, tipos y disfunciones. En: Álvarez-Arregui, E (Coord): Organización y Gestión de Edusistemas en transformación: retos, visiones y propuestas de mejora. Ed Universidad de Oviedo.
- Columbie, R. L; Quintana, D. A y Del Canto, C. C (2023). *Sistema de selección de talentos para el Taekwondo*. Revista Ciencia y Actividad Física. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.10160366>



- Fonseca, R. J. (2019) Modelo para el proceso de toma de decisiones en los directivos del deporte de alto rendimiento en Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. UCCFD "M. Fajardo" La Habana.
- 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".
- Lugo, N. y Villasmil, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa Leadership as an improvement factor in educational quality. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes Año II. Vol II. N°4. <http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v2i4.521>
- Meza, K. y Ramos, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. Leadership styles of the educational director. Revista Peruana De investigación E innovación Educativa, 1(1), e20670. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- Valverde, R. y Ortiz, R. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. Revista Andina De Educación, 4(1), 1122. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Valle, A. (2018). La toma de decisiones para resolver problemas. Disponible <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mgiosto.htm> Revista Digital - México. No. 10.



Conflictos de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

