

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SISTEMA DE CULTURA FÍSICA CUBANO. ¿UNA NECESIDAD?**  
**COMPETENCE MANAGEMENT IN THE CUBAN SYSTEM OF PHYSICAL CULTURE. A NECESSITY?**

**Autora: M. Sc. Lourdes Odalys González-Núñez**

<sup>1</sup> Facultad de Cultura Física “Nancy Uranga Romagoza”, Pinar del Río  
Correo electrónico: [lourdesg@pnr.uccfd.cu](mailto:lourdesg@pnr.uccfd.cu)

---

**Resumen**

En las condiciones del mundo contemporáneo, caracterizado por un contexto globalizado en todos los aspectos de la vida laboral, política, económica, ambiental, cultural y social; donde una constante es la dinámica con que se realizan los cambios e innovaciones, aparejado a los adelantos científicos y tecnológicos, todos en función de la elevación de la productividad del trabajo, la búsqueda de nuevos mercados, satisfacer necesidades, atraer nuevos clientes o mantenerlos, incremento de las utilidades, cuidado del medio ambiente, alianzas estratégicas de grandes organizaciones, así como también quiebras de grandes empresas con la incertidumbre que lleva aparejada en todos los órdenes, el hombre se constituye en el recurso principal, por lo que el aprovechamiento y fortalecimiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental de éxito de cualquier organización. En el caso que nos ocupa pretendemos contribuir a ello acercándonos a la elaboración de una propuesta para la formación de competencias en los directivos de las organizaciones deportivas permitiendo de esta manera elevar la competitividad de la organización en este contexto.

**Abstract**

Under contemporary world conditions, characterized by a globalizing context in all the aspects of working, politics, economic, environmental, cultural and social life; where a constant is the dynamics with which they are carried out the changes and innovations, joined to the scientific and technological advances, all in function of work productivity increasing; the new markets searching; necessities satisfaction; new clients gaining or their preservation; utilities increasing; environment caring; organizations' big strategic alliances, as well as the breaking of big companies with the uncertainty that goes with it in all the orders. So, man constitutes the main resource, that's why the use and strengthening of the human capital competence is the fundamental pillar of success of any organization. In respect to us, we seek to contribute to it getting closer by means of an elaboration proposal

---

---

for the managers sport organizations competence formation, allowing elevating the organization in this context.

---

**Palabras Claves:** Formación por competencias capital humano competitividad directivos

**Key words:** Formation through competences human capital managers competitiveness

## **Introducción**

### GESTIÓN Y FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La gestión por competencias constituye una herramienta necesaria para dirigir y facilitar el desempeño de las organizaciones, teniendo en cuenta su capacidad de promover la motivación, compromiso y desarrollo profesional e integral de las personas. Por tal motivo su estudio y aplicación cada día logra más adeptos que lo visualizan con un enfoque integral que contribuye al desarrollo organizacional. Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impacta en toda la organización.

El tratamiento teórico, las experiencias y las acciones en torno al enfoque de gestión por competencias se han incrementado a nivel internacional en las últimas décadas, asociado a las nuevas formas de organización y recompensa al trabajo, como vías de mantener las ventajas competitivas y elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

En el entorno nacional ha tenido sus efectos, sobre todo, en el marco del perfeccionamiento empresarial, mecanismo que propicia la aplicación de nuevos enfoques empresariales. En este sentido tiene una relevancia significativa el Sistema Integral de Gestión del Capital Humano (SIGCH) contenido en las Normas Cubanas 3000-3002/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (en lo sucesivo NC 3000/2007), por cuanto abre un espacio de investigación teórica y metodológica para la aplicación y evaluación en nuestro país del enfoque de gestión por competencias.

En el marco de este sistema, la formación constituye un factor clave (Cuesta, 1999; Marrero, 2002). La empresa de hoy demanda fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y

directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, avance y futuro de la organización. Para lograr esto es fundamental el proceso de formación de los Recursos Humanos que se inicia en la planeación estratégica de la organización, donde se define la meta y por tanto, los recursos que se requieren para ello. Un programa de formación tradicional no es suficiente para resolver estas necesidades (Mertens, 1998; Cuesta, 2001; Zayas, 2001).

Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad de integrar las tendencias relacionadas con el enfoque de competencias a la formación en todos los niveles, así como el carácter estratégico y continuo del proceso formativo, en la concepción y aplicación del proceso de formación en las organizaciones (Cuesta, 2000) acorde a las exigencias de los momentos actuales.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca, en esencia, hacia el desarrollo y lo que las personas sean capaces de hacer en el futuro. A esta gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a considerar en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) e implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta 2000).

#### COMPETENCIAS

Muchas son las interpretaciones del concepto competencias:

La Norma Cubana, que se asume en esta investigación, la define como: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (NC3000:2007).

Se ha tratado de establecer las relaciones entre las dimensiones que conforman la definición, y que la hacen más funcional y operativa, con una

concepción holística en el análisis de la gestión de los recursos humanos con enfoque de competencias.

Aunque las competencias en el sentido en que se tratan deben ser desarrolladas con todos los empleados, en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto a sus empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, lo que hace el *coaching* o entrenamiento y dirección a la manera de equipos deportivos (Cuesta, 2000).

#### FORMACIÓN Y FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Cuando se hace referencia al término formación por competencias algunos autores lo definen como:

”Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, aunque el grado de efectividad de su resultado tendrá que ser garantizado por otros mecanismos de gestión en la organización (por ejemplo, indicadores de cumplimiento)” (Mertens, 1997-1).

Agrega además:

- Crear un ambiente en el que puede emerger la competencia del personal.
- Describir las normas de competencia por subprocesos y/o funciones.
- Desarrollar currículo.
- Formar con base de competencias.
- Diseñar plan de evaluación del personal.

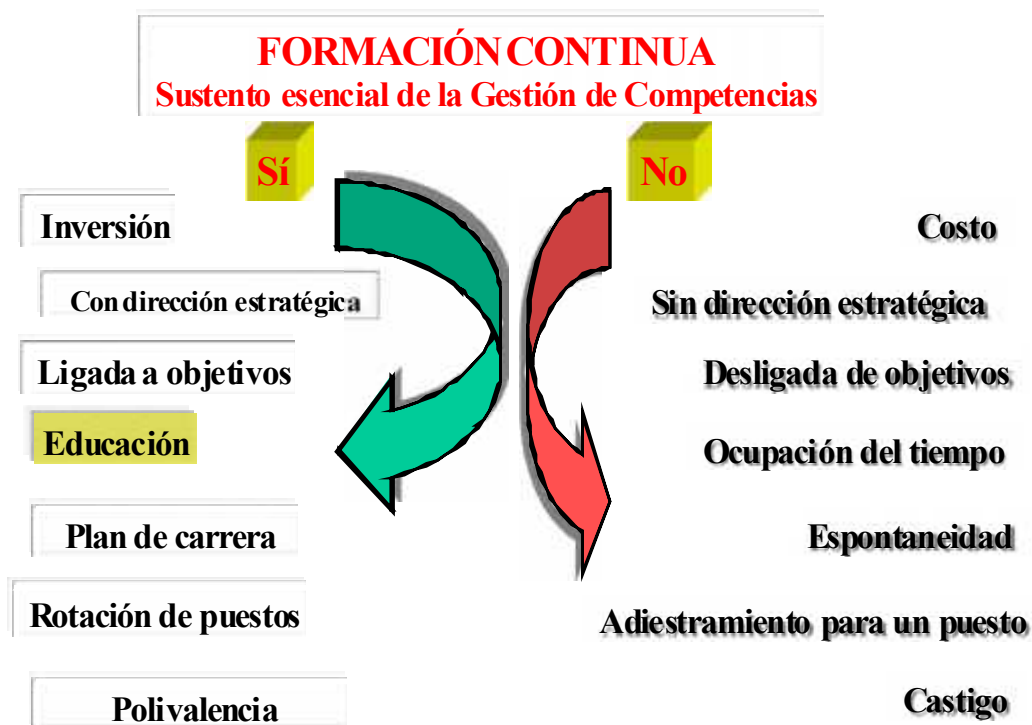
La formación basada en competencias se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Formar por competencias implica «ir más allá», sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

Cuesta (2000) refleja la importancia de percibir las competencias como el nexo de la conducta o desempeños individuales con la estrategia de la organización

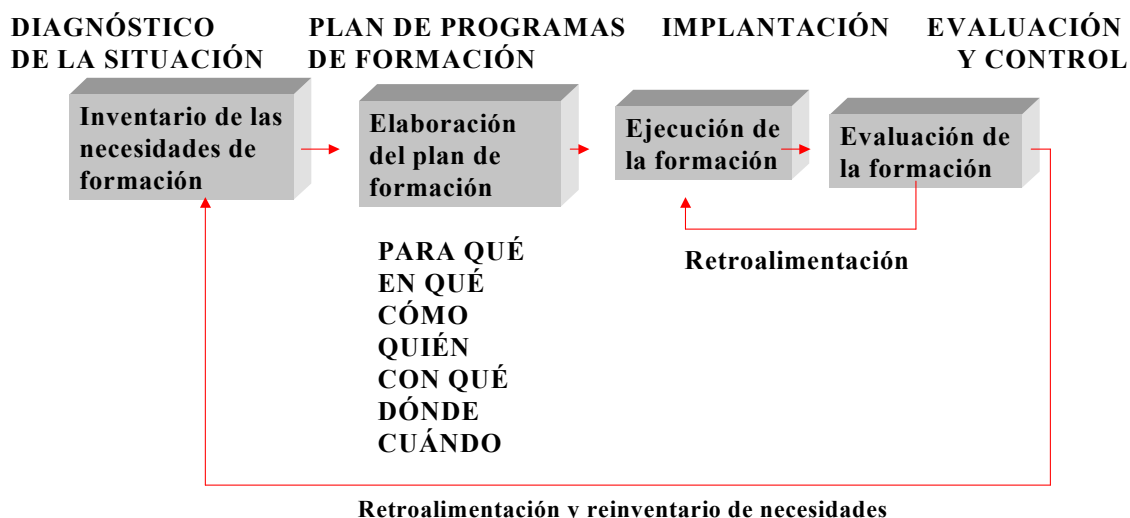
otorgándole gran importancia a la formación, en especial en su modalidad continua (formación continua), considerada aquí como sustento esencial de la gestión de competencias, en su necesario y constante proceso de cambio.

Las Normas Cubanas la definen como proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes (NC3000:2007).

Después de haber consultado la bibliografía al respecto, el modelo que más se acerca a las necesidades cubanas es el planteado por Cuesta (2000), mencionado anteriormente, que será enriquecido en relación con el contexto en que se desarrolla la investigación.



# Ciclo de Formación



**Cuesta (2000)**

La formación basada en competencias debe producirse con posterioridad a la descripción de las competencias y su normalización. La elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

No solo es necesario que los programas de formación se orienten a generar competencias sobre la base de las normas, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo la formación basada en competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De la misma manera es necesario que dicha formación favorezca el protagonismo de los participantes en el proceso y que sean ellos los que decidan aquello que consideran necesario para su formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizarán, así como los contenidos que requieren.

Por otro lado, en la bibliografía sobre la gestión de recursos humanos, en ocasiones, puede observarse que se hace referencia a competencias fundamentales que son tomadas a partir de la información encontrada en textos educativos relativos a su desarrollo en un proceso de aprendizaje colaborativo.

Sin embargo, muchas veces se insiste en el desarrollo de la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación, pero plantea el desarrollo de dichas competencias en ambientes educativos tradicionales donde el proceso enseñanza aprendizaje está dirigido al grupo en su totalidad y no a las individualidades de sus miembros.

Este es un aspecto extremadamente esencial en tanto la formación basada en competencias debe estar dirigida al desarrollo de las competencias en las personas a partir de su individualidad. Cada persona va a aportar con su formación al desarrollo del grupo en el que está inserto.

La estrategia de los recursos humanos en el **Sistema de la Cultura Física y el Deporte** y su aplicación se revelan hoy como un requerimiento fundamental, motivado por factores de diversa naturaleza como son: mayor intensidad competitiva, desarrollo tecnológico y necesidad de innovar en todas las áreas del deporte no solo en los planos nacionales sino en la diversidad internacional donde el deporte va siendo cada vez más un producto y se orientan los diferentes procesos que intervienen alrededor del mismo, con búsquedas de ofertas diferenciadas que satisfagan clientes más exigentes, como las federaciones deportivas, las transnacionales de la información y finalmente el público. Está claro que en el contexto cubano la respuesta a dar es la satisfacción de la máxima: "El deporte derecho del pueblo". (Montero y del Toro, 2004).

Después de aplicar técnicas como la observación participante, entrevistas, revisión de los planes de preparación y superación de los directivos, se determinó un conjunto de insuficiencias en la dimensión ambiental de la gestión de los recursos humanos, entre los que se puede señalar:

- En muchos casos no se aprecian vínculos entre la estrategia de la organización y la de los recursos humanos.

- El plan de capacitación no responde a las necesidades de la organización en este aspecto.

- La evaluación de los directivos no considera las competencias en el desempeño.

Por ello en el SCFD se impone la aplicación de la gestión por competencias de forma tal que permita la determinación de perfiles de competencias y procesos de formación basados en competencias para los directivos, que contribuyan a perfeccionar el cumplimiento de estas estrategias en especial la relacionada con el medio ambiente si analizamos la proyección de la organización cuyo objeto de trabajo esencial es precisamente el hombre en su relación con el medio ambiente a través de la actividad física la cual se desarrolla en diversos espacios físico-deportivos (instalaciones deportivas).

Una de las maneras de enfrentarla, de un amplio conjunto de propuestas que van desde lo puramente técnico hasta las propuestas políticas, surge de la formación de los recursos humanos, basada en las competencias que deben poseer, en especial, los directivos. Propuesta que pretende brindar a los individuos los elementos necesarios para trazar estrategias que les permitan gestionar, de manera adecuada, el problema en el marco de sus organizaciones, en el caso que nos ocupa de las organizaciones deportivas, tarea nada fácil. Para ello se propone una metodología que contribuya a esa intención.

#### ACERCAMIENTO A UNA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Atendiendo a las concepciones teóricas planteadas se describen las fases de la metodología propuesta.

##### I *Contextualización*

- Elaboración y conocimiento de la estrategia de la organización.
- Determinación de los perfiles de competencias de los directivos de las organizaciones deportivas.

##### II *Diagnóstico de las necesidades de formación*



- Determinación de las brechas.
- Identificación de las necesidades de aprendizaje (DNA).

### III *Elaboración del plan de formación*

- Determinación de los objetivos de formación.
- Elaboración del currículo de formación.

### IV *Ejecución del proceso de formación. Aplicación*

### V *Evaluación del plan de formación*

- Selección y elaboración de instrumentos para medir el impacto.
- Discusión y análisis con los directivos para medir el impacto.

### VI *Aplicación de un sistema de evaluación por competencias en los directivos*

### VII *Reelaboración del plan de formación*

- Identificación de las nuevas brechas en la formación.
- Perfeccionamiento de los currículos de formación

## **Conclusiones**

- Cuba, en sus condiciones históricas concretas de desarrollo, ha alcanzado altos niveles en los procesos educativos; sin embargo, los procesos formativos en las organizaciones se han centrado sobre todo en el componente cognitivo, manteniendo las limitaciones de muchos de los modelos de formación académica.
- La gestión por competencias es ideal para propiciar las condiciones que permitirán los cambios necesarios en lo relativo a la dirección del potencial humano en las organizaciones deportivas
- La aplicación de la gestión por competencias en las organizaciones deportivas requiere la materialización de una metodología de formación por competencias que contribuya a elevar la competitividad de las mismas y por tanto contribuir a su transformación.

## Bibliografía

1. Brito D'Toste, M.C (2007). *Estrategia de capacitación basada en competencias para los Especialistas Principales de los Joven Club de la provincia La Habana*. Tesis de maestría ISPJAE.
2. Cejas E. y otros (2001). *La formación por competencias profesionales: una experiencia cubana*. IPLAC, Curso pre congreso Pedagogía'2001, Ciudad de la Habana. Palacio de las Convenciones.
3. Cejas, E, Castaño, E (2008). *Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación*. Monografías.com
4. CINTERFOR/OIT. (25 de septiembre del 2000). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias*. Página Web, <http://www.cinterfor.org.uy/public>
5. \_\_\_\_\_. (25 de septiembre del 2000). *El modelo de formación por competencias del INSAFORP en El Salvador* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
6. Cuesta, A. (1999). *Tecnología de de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Ed. Academia.
7. \_\_\_\_\_. (2001). *Gestión por competencias*. La Habana. Ed. Academia.
8. \_\_\_\_\_. (2002). *Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana. Ed. Academia.
9. \_\_\_\_\_. (2007). *Sistema y tecnologías de gestión de recursos humanos*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. La Habana,
10. González Maura, V. (2002) “¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica”. *En Revista Cubana de Educación Superior*, vol: XXIII, No. 1 páginas 45 – 53.

11. Hernández Sampieri, R. (s/f). *Metodología de la investigación*. (s/l). Escuela Superior de Comercio y Administración.
12. Llamo Sobrino, A. (2004). *Gestión de competencia laboral aplicada en la Empresa Constructora de Obras Industriales #11*. Tesis de maestría. La Habana. ISPJAE.
13. López Núñez, F. A. (2008). *Propuesta metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones*. Tesis de doctorado. La Habana. INSTEC.
14. Mertens, L. (1997). *Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Cinterfor.
15. \_\_\_\_\_. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
16. Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Seminario. (1996). *Formación basada en competencias. Situación actual y perspectivas para los países del MERCOSUR*. Educación Técnico Profesional, Cuaderno de trabajo 2, Biblioteca Digital de la OEI, 20 al 22 de julio de 1996 <http://www.campus-oei.org/>
17. Sánchez Rodríguez, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín*. Tesis de doctorado en Ciencias Técnicas. Holguín. Universidad de Holguín.
18. Tello Cebrián, L. M. (2007). *Diseño y aplicación de un procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos del centro de investigaciones y desarrollo del transporte. (CETRA)*. Tesis de maestría. La Habana. ISPJAE.

19. Valle Mestre, L. (2007). *Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. Aplicación en una Facultad de la UCI*. Tesis de maestría. La Habana. ISPJAE.