

Perfil del gestor deportivo cubano en el siglo XXI

Profile of the Cuban sports manager in the 21st century

Autores

Yenisey León Reyes¹  Yadney Osmaida Miranda Lorenzo² 

Edmundo Claudio Pérez³  Maylín Marqués León⁴ 
yenileon1985@gmail.com - yadney.osmaida@umcc.cu
edmundo.claudio@umcc.cu - maylin.marques@umcc.cu

RESUMEN

El perfil profesional de los gestores deportivos es poco estudiado en Cuba, dificultando comparaciones con otras investigaciones. De acuerdo con los resultados encontrados, se identifica que independiente del rol de director, coordinador o metodólogo; ejercen las mismas funciones y esto adquiere mayor importancia debido a que las organizaciones deportivas actualmente están frente a un proceso de transformación, significando con ello un reto permanente. El propósito del artículo consiste en analizar las competencias genéricas del gestor deportivo local en la provincia de Matanzas. Para ello se utilizan métodos y técnicas tales como: histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, enfoque sistémico, revisión documental, revisión bibliográfica, encuesta; los softwares VOSviewer y SPSS para el tratamiento estadístico y validación de los instrumentos. Como resultados resaltan que: las competencias principales de un gestor deportivo son comunicación, organización, creatividad y liderazgo; aún existe desconocimiento sobre la gestión deportiva, sus tendencias en la actualidad y cómo deben ser tratados en el contexto cubano. Dentro de las principales acciones de capacitación de los máximos dirigentes de las organizaciones deportivas se encuentran diversas temáticas relacionadas con el ámbito de gestión. A manera de conclusión se confirma que el estudio de los perfiles del gestor deportivo es necesario, pues debe convertirse en una herramienta de gestión útil ante el contexto cambiante en que enfrentan hoy las organizaciones deportivas cubanas.

Palabras clave: *competencias genéricas, gestor deportivo cubano, perfil profesional, sector deportivo.*

ABSTRACT

The professional profile of sports managers is little studied in Cuba, making comparisons with other research difficult. According to the results found, it is identified that regardless of the role of director, coordinator or methodologist; they exercise the same functions and this becomes more important because sports organizations are currently facing a process of transformation, which means a permanent challenge. The purpose of the article is to analyze the generic competences of the local sports manager in the province of Matanzas. For this purpose, methods and techniques such as: historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive, systemic approach, documentary review, bibliographical review, survey; VOSviewer and SPSS software for statistical treatment and validation of the instruments are used. As results, they highlight that: the main competences of a sports manager are communication, organization, creativity and leadership; there is still a lack of knowledge about sports management, its current trends and how they should be treated in the Cuban context. Among the main training actions for the top leaders of sports organizations, there are several topics related to the field of management. By way of conclusion, it is confirmed that the study of sport manager profiles is necessary, since it should become a useful management tool in the changing context faced by Cuban sport organizations today.

Keywords: *generic competencies, Cuban sport manager, professional profile, sport sector.*

¹ Universidad de Matanzas, Cuba

² Universidad de Matanzas, Cuba

³ Universidad de Matanzas, Cuba

⁴ Universidad de Matanzas, Cuba

Recepción: 25/05/2024

Revisión: 28/06/2024

Publicación: 05/07/2024

1. Introducción

El sector deportivo ha sufrido una profunda evolución, y esta evolución no se produce únicamente en el aumento de las infraestructuras sino también en cuanto al personal dispuesto para llevar a cabo las actividades. La gestión deportiva es hoy en día fundamental en las entidades públicas. El incremento de la demanda social, del número de instalaciones deportivas y del desarrollo de la legislación en materia deportiva conlleva a que los gobiernos locales instrumenten una estructura organizacional que gestione las instalaciones y planifique un programa de actividades en base a la demanda de los ciudadanos desde lo local (López & Luna, 2000; Ródenas, Mestre, & Abella, 2014).

Desde una perspectiva general se conocen nuevas tendencias sobre la gerencia, la organización, el liderazgo y los recursos humanos, que ante la dinámica social actual requiere de manera urgente otras visiones, enfoques o paradigmas en la gerencia deportiva (Navarro, 2013). La diferencia entre una organización y otra ya no es el capital o la tecnología con la que cuentan, sino la forma de gestionar el talento de sus trabajadores, es decir sus competencias. Es por ello que el capital humano es un recurso estratégico que le otorga ventajas competitivas a las empresas que los gestionan eficaz y eficientemente (Cuesta & Lopes, 2020; Nazareno, 2020). En ese sentido, las competencias directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones al estar actualmente en escenarios repletos de incertidumbre, donde se pone a prueba la capacidad del directivo para aceptar y afrontar los cambios.

Un dirigente deportivo debe ser un gerente preparado para asumir con efectividad la gestión y administración de los productos y servicios deportivos (Sandino, 2017). El técnico responsable de la planificación, organización, control, gestión y puesta en marcha de las instalaciones y programas deportivos se le denomina gestor deportivo, este no es más que el coordinador de deportes, director de área de deportes o cualquier otro nombre que se le otorgue al máximo dirigente técnico local (López & Luna, 2000; Burgos, 2022).

Según Martín & Montero (2020, p. 166), "... hoy los gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filantrópicos socios, entrenadores o contables, que desde su club o entidad de corte tradicional procuraban con cierta dedicación mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones ...". La definición de los gestores deportivos es relativamente reciente como plantea Burgos (2022).

Martín & Montero (2020), alega que los gestores deportivos de estos tiempos deben ser profesionales polivalentes. La figura del gestor, sus áreas de actuación y sus funciones evolucionan constantemente, y lo han hecho en paralelo al perfeccionamiento de las instalaciones, organizaciones deportivas y de la práctica de la población. Esta figura se ha profesionalizado y adquiere más importancia en la gestión de los centros deportivos (Burgos, 2022, p. 34).

La figura del gestor deportivo empieza a ser muy relevante puesto que debe crear nuevas fórmulas organizativas y de gestión para afrontar y coordinar todas las actividades, instalaciones y eventos deportivos que van variando según las demandas de la población, debe estar altamente cualificado que asegure una gestión eficiente del deporte municipal para poder dar frente a los servicios (Ródenas, Mestre, & Abella, 2014).

Los directores deportivos deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos, así como una oferta de actividades de calidad que aporte beneficios a sus ciudadanos tanto de salud como desarrollo físico (López & Luna, 2000). Debe contar en su conjunto no sólo con una sólida formación que favorezca el crecimiento de la rentabilidad deportiva, sino además la mejora de la calidad y satisfacción de las necesidades y demandas de los propios clientes/usuarios (Sandino, 2017).

En este sentido, Armstrong & Taylor (2014), señalan como importante establecer un perfil, en el cual se establezcan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para el rol a desempeñar en una organización deportiva. Diferentes autores como: Carratalá y otros, 2004; Campos, 2007; Rosado y otros,

2014; Méndez, 2015; Barranco y otros, 2015; García y Pradas, 2017 citados por Burgos (2022) han estudiado las competencias del puesto gestor deportivo público, considerando como complejas las áreas de la gestión deportiva.

La construcción del perfil del gestor deportivo es un tema innovador, ya que son escasas las investigaciones en el escenario cubano. Sin embargo, en el contexto internacional la gerencia deportiva y el análisis de los perfiles de los gestores está ocupando espacios relevantes en función de una mejor calidad de vida de los individuos que participan en las actividades físicas, deportivas y recreativas y para las organizaciones e instalaciones deportivas y se conoce la importancia que tienen este tipo de actividades en la salud y el bienestar de quienes las practican.

Será importante tomar en cuenta las competencias y que estas deben ser estratégicamente instauradas para que permitan facilitar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos (Jericó, 2002) y generen un desempeño exitoso (Alles, 2016). Es necesario para crear el perfil como el documento que recoja la lista de competencias que vayan de acuerdo con lo que la organización necesite (Benavides & Solf, 2019). La dinámica social, económica y política de las localidades actuales, hace necesario que los gestores deportivos demuestren sus habilidades para llevar a cabo un desempeño eficiente y transparente de su labor y se requiere del conocimiento y aplicación de las herramientas gerenciales deportivas por parte de este sujeto social y público (Sandino, 2017). Para llevar el deporte a un mayor número de personas a través de distintas iniciativas y colaboraciones se emprendió el proceso de “municipalización del deporte” (Teruelo & Correal, 2016), lo cual es una práctica en varios países del mundo, no solo en Cuba.

En Cuba desde que se introdujo la concepción y movimiento “deporte para todos”, siendo un ejemplo para el resto de los países, que en la década de los años 60 se dan los primeros pasos para estimular la participación masiva en las actividades deportivas, pero en el 1989 se establece de un modo organizado dentro del contexto de la Educación Física Escolar regida por la Resolución Conjunta

INDER - MINED (Fernández, 1989); aun así, existían fallas y limitaciones que motivaron al Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER) a que en el año 2000, estableciera la Resolución 24 (INDER, 2000), mediante la cual establece el deporte participativo en el marco del Sistema Nacional de Educación, organizado por el profesor de Educación Física desde la base.

Una década después, en el seminario nacional de preparación del curso escolar 2010-2011, comienza a nombrarse al deporte participativo como deporte para todos, con una concepción que abarca a todos los sectores y niveles organizacionales de la sociedad cubana, pero la multifacetización de los promotores deportivos, la excesiva centralización administrativa de los recursos, y las limitaciones económicas del país y la carencia de gestores deportivos en los diferentes niveles, limitaron la calidad de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades deportivas.

Después del azote de la pandemia (COVID-19) y la paralización de los servicios deportivos se comenzaron a dar los pasos para crear los proyectos de actividades físico recreativas para el empleo del tiempo libre, el cual debe funcionar en los 1 401 consejos populares y en todas las circunscripciones del país, donde el INDER juega un papel conductor y coordinador. Surgen los proyectos articulándose con el Ministerios de Cultura y otras instituciones del estado, que representa una gran responsabilidad en la atención diferenciada a cada comunidad en transformación y las diferentes opciones para el uso sano y útil del tiempo libre.

Llevar el deporte para todos y lograr un aumento de los participantes sistemáticos es un reto continuo de las altas esferas del país, fortaleciendo así el trabajo comunitario con una visión más abarcadora, donde no solo las direcciones de deportes están involucradas sino también otros organismos, organizaciones y el sector no estatal, pues convocan y a la vez aseguran los servicios recreativos. Estos proyectos forman parte del macroprograma de Desarrollo humano, equidad y justicia social (PNDES, 2019), al cual tributan varios ministerios en pos de un mejoramiento de la calidad de vida de la población cubana.

Actualmente en el país existe un desconocimiento del perfil profesional de este especialista en los diversos estándares de desarrollo mundial. Con el fin de identificar de manera integral las competencias del gestor deportivo y de quienes lideran los procesos deportivos en las organizaciones deportivas cubanas, se tiene en cuenta una valoración individual y autónoma de quien ejercen esta importante labor en la administración deportiva, en habilidades que se consideran vitales para una correcta ejecución de este rol de dirección de los procesos deportivos. Es por ello que se plantea como objetivo del trabajo analizar las competencias genéricas del gestor deportivo local en la provincia de Matanzas, ante la ausencia de información que refleje su situación actual.

2. Metodología

La presente investigación tiene como diseño de estudio no experimental, de tipo transversal, con el enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. Se emplean métodos teóricos y empíricos, entre ellos destacan:

- Analítico - sintético: estudio de los fenómenos que rodean a la gestión deportiva y los gestores deportivos, al definir sus conceptos y las tendencias.
- Inductivo – deductivo: posibilitará la sistematización de la información a partir de datos provenientes de otras investigaciones anteriores realizadas.
- Enfoque de sistema: proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.
- Revisión bibliográfica: se realiza a través del análisis de la bibliografía consultada relacionada con la investigación en períodos de tiempo mediante la revisión directa de los criterios de los autores al respecto. Software VOSviewer Versión 1.698: para identificar las principales competencias más tratadas por los 23 artículos que se consultaron durante parte de la investigación, donde se evidencia la presencia de casi 50 competencias abordadas dentro del sector deportivo a nivel internacional.

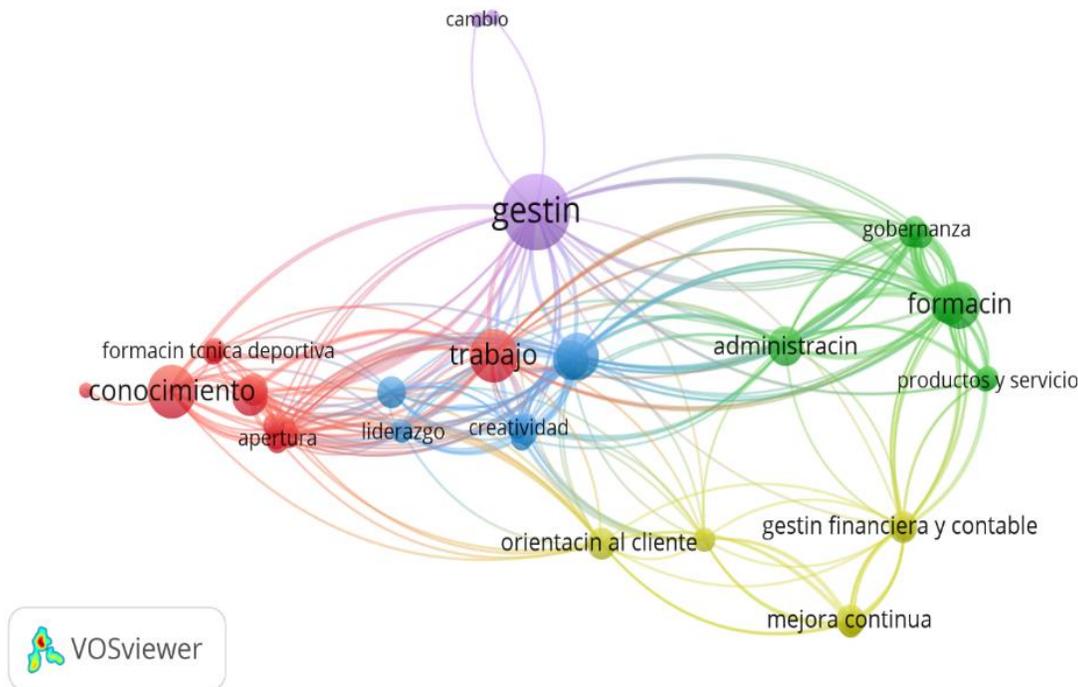
- Encuesta: para llevar a cabo el estudio se diseña una encuesta a partir de la consulta en trabajos previos sobre análisis de perfil. Se consideran principalmente trabajos desarrollados en el sector deportivo se agregan preguntas que permiten a los gestores valorar la formación en las distintas áreas de conocimiento, así como las competencias y habilidades que mejor se adecuan al desarrollo de su actividad. Para el procesamiento, validación y fiabilidad se utiliza el software SPSS versión 22.0 como una potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis de una muestra de datos. Se utiliza para medir el coeficiente de concordancia de los miembros del grupo de trabajo en cuanto al orden de importancia de las competencias genéricas identificadas.
- La muestra: aplicada a personas que trabajan desarrollando funciones laborales de dirección y gestión deportiva, las características de los sujetos seleccionados se componen por los miembros de las instalaciones deportivas del territorio matancero, con un procedimiento de muestreo probabilístico aleatorio sistemático.

3. Resultados

En la literatura consultada se evidencia la importancia de estudiar las competencias tanto laborales como directivas en un sector tan esencial como el del deporte, donde aún son insuficientes los estudios que abordan dicha temática en Cuba.

En la investigación se parte de la revisión bibliográfica de 23 artículos científicos (en el período de 2000 al 2023, donde el 81.82 % representa a investigaciones de los últimos diez años), para realizar el análisis de las principales competencias de un gestor deportivo, se toman como punto de partida las 48 competencias fundamentales citadas por los autores, toda esta información es procesada a través del software VOSviewer, Versión 1.698 (Figura No. 1), determinando la correlación con que son tratadas estas competencias por los diferentes autores.

Figura 1. Competencias de los gestores deportivos más tratadas por los autores estudiados.



Fuente: elaboración propia (2024)

Con la implementación del software se obtiene que el nivel de ocurrencia de las competencias en base a la muestra de 48 que se agruparon en cinco (5) clúster, quedando identificadas con mayor frecuencia de coincidencia entre los autores estudiados: gestión deportiva, trabajo en equipo, conocimiento de la actividad deportiva, administración deportiva, formación (académica, en administración, en planificación, en dirección, en gestión y organización); entre las competencias que conforman estos clúster se destacan (Gestión del cambio, gobernanza, productos y servicios, gestión financiera y contable, orientación al cliente, creatividad, liderazgo, apertura y formación técnica deportiva).

Después de analizado los artículos en el ámbito deportivo cubano se puede identificar las 12 competencias que más frecuencia de ocurrencia por los autores consultados las cuales se muestran en la figura No. 2, a partir del análisis de la densidad con la utilización del software VOSviewer, Versión 1.698 de las 20

competencias listadas se determinaron 13 clúster que coinciden con las 12 competencias de mayor frecuencia con 78 interrelaciones entre toda la muestra.

Figura 2. Competencias de los gestores deportivos más tratadas por los autores dentro del ámbito nacional cubano



Fuente: elaboración propia. (2024)

Se realizó el análisis para conformar el perfil de los gestores deportivos cubanos, se describe y valora cada uno de los componentes a capacitar, criterios y competencias que debe tener este puesto dentro del sector deportivo cubano. Lo que nos permite obtener una primera aproximación al perfil del gestor. Será importante tomar en cuenta una serie de competencias, que deben ser estratégicamente instauradas para que permitan facilitar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.

Los resultados presentados aportan un primer avance del perfil de este sujeto social y público de nuestra sociedad. La obtención de la totalidad de los resultados permitirá conocer en profundidad su situación actual a nivel profesional y de gestión. La inclusión de variables relacionadas con las competencias, habilidades y áreas

formativas de interés, representa un acercamiento a un aspecto en el que no se ha profundizado para el caso de los profesionales de la gestión deportiva. Con el cuestionario al ser procesada la información en el software estadístico SPSS vs. 22, de las 908 personas a las que se le aplicó el cuestionario se estratificó la muestras quedando conformado como se muestra en la figura No. 3. Se pudo procesar el 100% de las encuestas aplicadas, se codificaron y tabularon todos los datos, identificándose la tasa de no respuestas y los datos faltantes fue aproximadamente de 1 como promedio.

Figura 3. Estratificación de la muestra.



Fuente: elaboración propia. (2024)

Antes de valorar los resultados y aplicar el software SPSS, se determinaron la fiabilidad y validez del instrumento, se verifica para el total de la muestra, con un *Alpha de Cronbach* y *R cuadrado* mayores que 0.70, por lo tanto, el instrumento es fiable y válido. En el análisis de los resultados obtenidos por cada pregunta del cuestionario aplicado se obtuvo que: La muestra de este estudio consta de 908 usuarios que laboran en organizaciones deportivas en la provincia de Matanzas. De ellos predomina el sexo masculino con un 51,7% de la muestra, y 277 mujeres, representando el 48,3%, siendo la edad media de todos ellos de 35 años.

Pregunta 1. Relacionada con el orden de importancia de las capacidades que debe tener un gestor deportivo, evidenciándose que el orden de importancia se muestra en la Tabla No. 1 a partir del valor que más se repite (moda).

Tabla No. 1. Nivel de importancia de las capacidades de un gestor deportivo

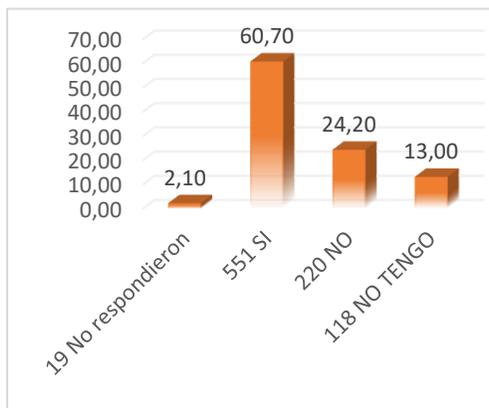
		Deseo de aprender	de Saber	Saber hacer	Excelencia en la intervención	Implementación y transformación
N	Válido	907	907	907	907	907
	Perdidos	1	1	1	1	1
Media		1,51	1,75	2,75	4,11	4,89
Mediana		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Moda		1	2	3	4	5
Rango		2	1	1	1	1
Mínimo		1	1	2	4	4
Máximo		3	2	3	5	5

Fuente: elaboración propia. (2024).

Pregunta 2. Relacionada con la opinión de si se necesita de alguna superación o formación para mejorar su desempeño 551 consideran que si necesitan superación (Figura No. 4). El comportamiento por grupo fue: 98.2 % profesores de Educación Física, 96.9 % entrenadores de base y alto rendimiento, 99.4 % médicos deportivos y fisioterapeutas, 70,6 % funcionarios y 98 % gestores deportivos.

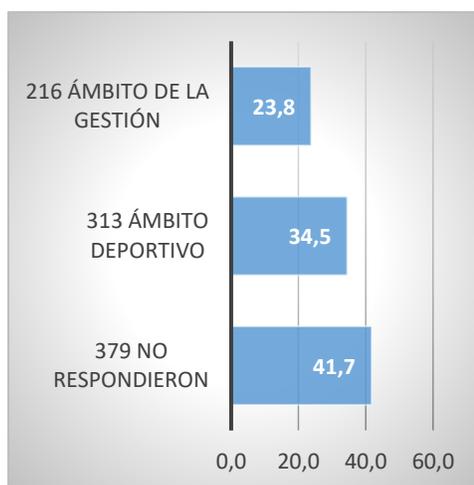
Cuando se analiza en que ámbito consideran que deben capacitarse si es el Ámbito deportivo o Ámbito de la Gestión, se inclinan más hacia el ámbito de gestión deportiva, aquí resaltar que los grupos que más los reconocen son: los entrenadores de base y alto rendimiento, los profesores de educación física y los médicos, fisioterapeutas y psicólogos y dentro del ámbito de gestión resaltan los gestores deportivos y los funcionarios, aunque el mayor por ciento (41. 7 %) fueron valores perdidos al no ser respondida la pregunta (Figura No. 5).

Figura 4. Cantidad en encuestados que necesitan capacitación



Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 4. Comportamiento del ámbito donde necesitan más capacitación



Fuente: Elaboración propia (2024).

En cuanto a las temáticas que consideran deben capacitarse se encuentran: entretenimiento deportivo, selección talentos, masaje, control médico, fisioterapia, actividades recreativas, adultos y naturaleza, organización del trabajo en gimnasios, nutrición, arbitraje deportivo, Fisiología, organización deportiva, Psicología, gestión de eventos, derecho deportivo, motivación comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, gestión de cambio, calidad de los servicios, planificación, diplomado de marketing, curso superación TIC, gestión de trabajo, gestión de los RRHH, gestión económica, negociación, creatividad e innovación, posgrado de gestión, teoría y

metodología. Del grupo de temáticas listadas por los encuestados el mayor número (11) son del ámbito de gestión.

Pregunta 3. Concerniente con el listado de las competencias profesionales más relevantes identificadas por los encuestados fueron en total nueve (9), con mayor porcentaje de repitencia: comunicación, organización, creatividad y liderazgo, como se muestran en la tabla No. 2.

Tabla 2. Listado de competencias de un gestor deportivo.

Encuestados	1ra Competencia	2da Competencia	3ra Competencia
Funcionarios (126) 22 no respondieron	Comunicación	Organización	Liderazgo/ Creatividad
Entrenadores base y alto rendimiento (226)	Comunicación	Organización	Creatividad/ Liderazgo/Toma decisiones
Médicos, fisioterapeutas y psicólogos (181)	Comunicación	Organización	Creatividad/ Liderazgo
Profesores de EF (228)	Organización	Creatividad	Comunicación
Gestores deportivos (147)	Liderazgo	Comunicación	Organización
	Técnicas de Marketing	Creatividad y motivación	Capacidad de solucionar

Fuente: elaboración propia. (2024)

Pregunta 4. Corresponde con el orden de importancia de las habilidades directivas de un gestor deportivo en la actualidad, donde se evidencia en los resultados arrojados que en primer orden se encuentra la comunicación, creatividad, liderazgo coincidiendo con las principales habilidades identificadas en la pregunta anterior del cuestionario como parte de las competencias que debe tener un gestor deportivo del siglo XXI.

Tabla 3. Orden de importancia las habilidades directivas de un gestor de actividad física y deporte

	Comunicación	Creatividad	Liderazgo	Organización del trabajo	Toma de decisión	Inteligencia emocional	Delegación	autoridad	Administración de tiempo	Pro actividad	Trabajo en equipo	Capacidad de negociación	Gestión del cambio
N Válido	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3,38	1,80	3,41	4,09	4,17	5,61	7,40	8,00	9,00	10,00	11,00	10,14	
Mediana	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00	
Moda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rango	11	1	5	1	6	6	6	0	0	1	2	11	
Mínimo	1	1	2	4	1	1	6	8	9	10	10	1	
Máximo	12	2	7	5	7	7	12	8	9	11	12	12	

Fuente: elaboración propia. (2024)

Pregunta 5. Relacionada con otros comentarios y observaciones que no fueron abordados y que desearan expresar. No todos los encuestados respondieron la pregunta, en especial el grupo de funcionarios y los médicos deportivos, fisioterapeutas y psicólogos. En resumen, se recogen los siguientes comentarios:

1. Existe desconocimiento sobre gestión deportiva.
2. Poco tratado el término de gestor deportivo en el ámbito nacional.
3. La necesidad de vincular más la gestión deportiva a la recreación y el deporte en Cuba.
4. Buscar alternativas para disponer de mayor cantidad de recursos para gestionar actividades deportivas con mayor calidad.
5. Mejorar los implementos deportivos y condiciones de vida de los estudiantes atletas.

6. Discusión y Recomendaciones

El resultado arrojado del cuestionario evidencia la necesidad que tienen los miembros de las organizaciones deportivas en potenciar la gestión deportiva y mejorar el perfil del gestor y con ello poder enfrentarse a la implementación de nuevos retos. En Cuba no existe una normativa referente a los requisitos del perfil del gestor deportivo aprobada, y se evidencia que no hay correspondencia con la política pública del deporte como un logro de la Revolución Cubana, en los lineamientos del partido 100 y el 101 (Partido Comunista de Cuba, 2021), pero a consideración de los autores se necesita impulsar más el fortalecimiento institucional y capacidad de gestión; para ello se requiere de dirigentes competentes que tengan formación en administración, dirección y gestión deportiva, así como experiencia en el sector.

Las actuales circunstancias, obligan a una reformulación de la gestión deportiva de las organizaciones con proyecciones más prácticas, flexibles y acordes a la dinámica y sucesos que transcurren diariamente, teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por el INDER, Gobiernos Provinciales, el estudio de los documentos rectores de la política económica y social, así como las conciliaciones efectuadas con los organismos y organizaciones políticas y de masas. Se hace necesario la identificación de las características distintivas en el ejercicio de la profesión y su valoración por parte de los profesionales en activo es una referencia importante de cara a su profesionalización.

Un gran número de autores como: Linares & Medina, 2012; Claussen, Grohsjean, Luger, & Probst, 2014; Sánchez, Espino, & Agüero, 2015; Wysocka & Lewandowski, 2017; Chávez & Arias, 2018; Howard, Liang, Leggat, & Karimi, 2018; Rodrigo, Rodrigo, & González, 2019; Nahou, 2019; Hahn & Gil, 2019; Kakemam, y otros, 2020; Sarell, 2020; Moss, 2020; Paz, 2020; Dmitrichenkova, y otros, 2020; Tumbaco, Zambrano, Veliz, & Delgado, 2021; Macías, Padrón, Pérez, & Vázquez, 2021; Delgado, Muriel, Polo, & Padilla, 2022; Miranda, León, González, Delgado, & Leal, 2023; han estudiado las competencias en el entorno directivo en diferentes sectores como la salud, la educación, la agricultura, la pesca, el turismo, el deporte

(en menor medida), entre otros; estos coinciden que su importancia radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos, y destacan la necesidad del desarrollo de habilidades directivas interpersonales y grupales como condición para obtener resultados exitosos, que se evidencie en el desempeño de cada área de trabajo; los autores consideran que en el entorno cambiante al que se enfrentan los gestores deportivos cubanos se hace forzoso la elaboración de estudios que aborden conocimientos de las habilidades directivas donde se ha incorporado el autoconocimiento como habilidad básica de dirección.

El estudio de las competencias en el ámbito deportivo ha adquirido una creciente importancia en los últimos años, aunque muchas investigaciones realizadas solo definen el perfil desde las características y funciones y no determinan las competencias de esta figura (López & Luna, 2000; Ródenas, Mestre, & Abella, 2014; López, García, & Femenía, 2017; González, Palomares, Torres, Padiá, & Cepero, 2020). Las competencias jugarían un papel fundamental a la hora de modificar y evaluar los perfiles de los gestores deportivos del siglo XXI. La investigación muestra la utilidad que tiene potenciar el conocimiento del perfil del gestor deportivo de los centros deportivos y pueden ayudar a mejorar el rendimiento de las organizaciones deportivas en el país en cuanto a las ofertas de servicios que se brindan en la actualidad. Debido a la escasa investigación en Cuba en temas de gestión del talento humano dentro del sector, la información obtenida servirá como una herramienta a explorar, brindando instrumentos importantes para gestionar el talento humano desde el proceso de atracción y la selección de los mejores candidatos para el cargo de gestores deportivos, coincidiendo con lo planteado por (Benavides & Solf, 2019).

Para Alles (2016), las competencias hacen referencia a características de la personalidad, que devienen en comportamientos que generan un desempeño exitoso. Afirma que es importante tener en consideración la instauración de competencias desde el proceso inicial, lo que demuestra con los resultados alcanzados que lo planteado por este autor es cierto y es necesario en el contexto

cubano que se trabajen desde la etapa de atleta y de estudiante universitario, con las habilidades que se le puedan ir brindando desde su preparación inicial.

Contar con administradores y gerentes deportivos con competencias directivas, capaces de gestionar su propio talento y el de los demás, es un reto hoy para las organizaciones deportivas cubanas. Por lo que se puede asumir que el directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización de los avances tecnológicos, y debe contar con habilidades que le permitan vencer los desafíos que plantea el entorno en el que se desenvuelven.

Numerosos estudios han analizado el perfil competencial a diferentes niveles, como desarrollarlo evaluarlos en disímiles contextos y dentro de las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte ha sido una de ellas, siendo la creatividad una de las diez competencias profesionales más valoradas que coincide con los resultados arrojados en la presente investigación. Además, puede ser una de las competencias esenciales para incluir en el perfil del gestor deportivo en el ámbito público, donde aún no se ha demostrado que las competencias de un director las adquiere indirectamente y es el problema más serio a la falta de buenos resultados en cualquier entidad deportiva, debido a que no tiene las competencias suficientes para sobrellevar un objetivo y enfrentar las diversas situaciones que se le presentan en la operatividad de una organización (Bernate, 2022).

Como plantea Sandino (2017) en su investigación en Colombia donde se requiere de dirigentes con formación en lo técnico, pero también en gestión, que cuenten con experiencia en el sector, que puedan sistematizarla, socializarla y potenciarla; que su formación y desempeño permita impactar desde los municipios hasta el nivel nacional contribuyendo a las metas de desarrollo social nacional, así mismo se pretende con esta investigación en la provincia de Matanzas, Cuba lograr que a partir de la conformación del perfil profesional del gestor deportivo actual se trabaje con este sujeto social y público en la búsqueda y completamiento de las características que lo definen, y así marcar el punto de partida sobre planteamientos estratégicos relacionados con el perfil ideal del gestor deportivo.

Con base en los resultados obtenidos, se puede seguir una línea de investigación buscando prever, diseñar y aplicar estrategias de actualización y capacitación en gestión y en lo técnico del deporte, que permitan satisfacer las necesidades de formación de los gestores deportivos provinciales y nacionales.

7. Referencias

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias (Segunda edición ed.)*. Ediciones Granica. Recuperado de https://books.google.com.cu/books/about/Selecci%C3%B3n_por_competencias.html?id=JqzDDQAAQBAJ&redir_esc=y
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Decimotercera edición ed.). Kogan Page Limited. Recuperado de <https://books.google.com.cu/books?id=BSNEngEACAAJ>
- Benavides Zeballos, R. C., & Solf Cabrera, B. N. (2019). *Gestión del talento humano desde la gestión deportiva: Proceso de atracción en organizaciones deportivas. Caso de estudio: divisiones menores del club Alianza Lima*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15822>.
- Bernate, A. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte*, 7(1), 177-206. doi:10.34982/2223.1773.2022.V7.No1.013
- Burgos Gil, M. Á. (2022). *Identificación del perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados en Andalucía*. Tesis Doctoral, Universidad de Granadas, Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación, Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/74599>.
- Chávez Cáceres, L., & Arias Gallego, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109-128. doi:10.18800/contabilidad.201802.007.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. . (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business, Elsevier*, 49(2), 236-244. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.2007

- Cuesta Santos, A., & Lopes Martínez, I. (2020). Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*, XI(1), 66-76. Recuperado de <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>.
- Delgado Fernández, M., Muriel Escobar, J., Polo Vázquez, J. C., & Padilla Rodríguez, D. (2022). Perfil de competencias de los directivos en cuba y su aplicacion en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(1). doi:10.5281/zenodo.5821770.
- Dmitrichenkova, S. V., Stanchuliak, T. g., Budiltseva, M. B., Bereznyakovsky, V. S., Orlova, I. K., Filippova, O. A., & Moiseeva, O. A. (2020). Training the Modern Manager in the Context of the Competence Approach. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2). doi:10.20511/pyr2020.v8nSPE2.632.
- Fernández, J. (1989). Resolución Conjunta 1/1989 INDER- MINED. *biblat*, 11(41), 124-124. La Habana, Cuba. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/educacion-la-habana/articulo/resolucion-conjunta-inder-mined>.
- González Naveros, S., Palomares Cuadros, J., Torres Campos, B., Padiá Ruz, R., & Cepero González, M. (2020). Professional of sports organization and management in Andalusia: Professional profile and sociodemographic and training characteristics. *Journal of Sport and Health Research*, 12(2), 140-151. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/64315>.
- Hahn, C. A., & Gil Lapetra, M. (2019). Development and Use of the Leadership Competencies for Healthcare Services Managers Assessment. *Frontier in Public Health*, 7(34). doi:10.3389/fpubh.2019.00034.
- Howard, P. F., Liang, Z., Leggat, S., & Karimi, L. (2018). Validation of a management competency assessment tool for health service managers. *Journal of heralth organization ans management*, 32(1), 113-134. doi:10.1108/JHOM-08-2017-0223.
- INDER. (2000). Resolución 24/2000. La Habana, Cuba: Compendio legislativo del INDER.
- Jericó, P. (2002). Gestión del talento. *Revista PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 10, 228-230. doi:10.33349/2002.40.1432.
- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of healthcare leadership*, 12, 59-68. doi:10.2147/JHL.S265825.

- Linares Borell, M. A., & Medina León, A. (2012). Una experiencia cubana en la formación de directivos por competencias. Particularidades en los equipos directivos. La Habana, Cuba: XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus Perspectivas.
- López López, A., & Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público de l'esport a la Comunitat Valenciana: Una anillisi preliminar. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 3(61), 88-94. Recuperado de <https://raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/306949>.
- López-Trigo, M., García Cubells, R., & Femenía Almerich, S. (2017). El perfil del gestor profesional del patrocinio relacional en el ámbito deportivo. *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito deportivo*, 193-203. Recuperado de <http://digital.casalini.it/4145684>.
- Macías Andrade, A. J., Padrón Baca, T. M., Pérez Sánchez, L. E., & Vázquez González, E.R. (2021). Modelo de competencias directivas para instituciones públicas. *Jóvenes en la Ciencia*, 10, 1-8. Recuperado de <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3405>.
- Martín Agüero, O. J., & Montero Quesada, J. G. (2020). El gestor y procedimientos para su gestión administrativa en actividades deportivas, físicas y recreativas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(6), 164-187. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7809044>.
- Méndez Rial, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *REEFD. Revista Española de Educación Física y Deportes*, LXVII(410), 41-55. Recuperado de <https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/100>.
- Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., González Paris, E., Delgado Fernández, M., & Leal Torres, C. (2023). Competencias directivas genéricas: su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 294-306. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3764>.
- Moreno, J. A., & Gutiérrez, M. (1999). El gestor y los programas en los instalaciones acuáticas cubiertas. *Apunts Educación física y deportes*, 3(57), 68-76. Recuperado de <https://raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/307000>.
- Moss Kanter, R. (2020). Leadership for Change: Seven Enduring Skills for Experienced and Aspiring Change Leaders. *Harvard Business School Background Note*, 19. Recuperado de <https://hbsp.harvard.edu/product/321019-PDF-ENG>.

- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*(2), 92-100. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>.
- Navarro, J. (2013). Construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas. *Investigación y Postgrado*, 28(1), 147-164. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872013000100006&nrm=iso.
- Nazareno Véliz, I. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *FIPCAEC*, 5(5), 428-450. doi:10.23857/fipcaec.v5i16.181.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba. Recuperado de <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>.
- Paz Martín, D. (2020). Competencias profesionales de la función directiva en Unidades de Gestión Clínica. *Revista Electrónica AnestesiaR*, 12(3), 2. doi:10.3445/rear.v12i3.826.
- Peiró, J. M., & Ramos, J. . (1996). Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial. 1(7). Nau Llibres Valencia. Recuperado de <https://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1996/vol1/arti7.htm>.
- PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. La Habana, Cuba: Ministerios de Economía y Planificación. Recuperado de <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>.
- Ródenas Espí, S., Mestre Sancho, J. A., & Abella , C. P. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27-36. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802402>.

- Rodrigo Ricardo, J. E., Rodrigo Mastrapa, J. E., & González Velázquez, M. . (2019). Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas. *Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad (RECUS)*, 4(1), 49-55. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7001763>.
- Sánchez Jacas, I., Espino La O, Z., & Agüero Sánchez, O. (2015). Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago de Cuba. *MEDISAN*, 19(9). Recuperado de <http://medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/326>.
- Sandino Rodríguez, M. C. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 10(2), 79-90. doi:10.15332/s1657-107X.2017.0002.05.
- Sarell Galarraga, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales (SUMMA)*, 2(2), 83-108. Recuperado de <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/117>.
- Teruelo, B., & Correal, J. (2016). La gestión del deporte municipal. En M. P. García-Tascón, *El gestor deportivo en la organización del deporte en la sociedad actual* (2da ed.). Wanceulen editorial. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10433/4342>.
- Tumbaco Quimiz, Y. M., Zambrano Fernández, M. F., Veliz Cantos, S. G., & Delgado Pionce, B. A. (2021). Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria. *Cienciamatria*, 7(12), 602-614. doi:10.35381/cm.v7i12.442.
- Wysocka, M., & Lewandowski, R. (2017). Key competences of a health Care Manager. *Journal of Intercultural Management*, 9(4), 165-184. doi:10.1515/joim-2017-0026.