

Vol. 23, 2026, pp. e1184 ISSN: 1819-4028

Segunda etapa

<https://deporvida.uho.edu.cu>

Estrategia de desarrollo de liderazgo de la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba

Eduardo Fidel Bustillo Cabrera*

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-6350-9272> eduardobustillo4262@gmail.com

Ana María Morales Ferrer

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo” La Habana, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-5483-2847> moralesferreranamaria@gmail.com

***Autor para la correspondencia.**

Recibido: 14/III/2026

Aceptado: 23/VI/2026

Publicado: 21/VII/2026

Tipo de artículo: original

Resumen: En la actualidad la gestión del liderazgo es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la dirección de alto rendimiento de entidades deportivas. En Cuba esta problemática en general ha sido insuficientemente investigada, de ahí la relevancia del estudio. El artículo deriva de la investigación titulada “Modelo de gestión del liderazgo en la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba”. Uno de los componentes del referido modelo consiste en una estrategia de desarrollo, que es el contenido que se expone en el presente artículo. Para cumplir el objetivo de confeccionar una estrategia de desarrollo de liderazgo directivo de la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba, se utilizaron métodos del nivel teórico y empírico tales como: analítico-sintético, inductivo-deductivo, análisis documental, modelación, sistémico estructural funcional, técnica PNI y estadístico-matemático. La referida estrategia se presenta con una organización lógica de su estructura, asumida atendiendo a los criterios de varios autores y ajustada a las necesidades propias del contexto investigado, cuyo contenido establece la sustentación teórica-metodológica de la estrategia, el objetivo general, el plan de acciones conformado por 19 estrategias particulares con sus objetivos específicos, sus acciones y la temporalidad. Además se describen las características que la distinguen, los requisitos para su implementación en la práctica, así como las sugerencias para la toma de decisiones sobre las posibles adecuaciones y ajustes. La técnica PNI aplicada a 23 especialistas para su valoración

manifiesta como resultado una tendencia hacia lo positivo e interesante. Las tres conclusiones emitidas sintetizan los resultados logrados.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo directivo; estrategia de desarrollo

Leadership development strategy for the management of high-performance sports in Cuba

Abstract: Leadership management is currently of vital importance for the growth and development of high-performance sports management in Cuba. This issue has generally been under-researched in the country, underscoring the relevance of this study. The article stems from research titled "Leadership Management Model for High-Performance Sports Management in Cuba." A key component of this model is a development strategy, which is the focus of this article. To achieve the objective of formulating a leadership development strategy for high-performance sports management in Cuba, the study employed both theoretical and empirical methods, including: analytic-synthetic, inductive-deductive, document analysis, modeling, the systemic-structural-functional approach, the PMI (Plus-Minus-Interesting) technique, and statistical-mathematical analysis. The strategy is presented with a logical structure—developed based on the criteria of various authors and tailored to the specific needs of the context under study—covering the theoretical-methodological basis, the general objective, and an action plan comprising 19 specific strategies (each with its own specific objectives, actions, and timeline). Additionally, the article describes the strategy's distinguishing characteristics, implementation requirements, and suggestions for decision-making regarding potential adaptations and adjustments. Application of the PMI technique with 23 specialists revealed a trend toward positive and interesting aspects. Three conclusions summarize the results achieved.

Keywords: leadership, managerial leadership; development strategy

Estratégia de desenvolvimento de liderança para a gestão do esporte de alto rendimento em Cuba

Resumo: A gestão da liderança é, atualmente, de vital importância para o crescimento e o desenvolvimento da gestão do esporte de alto rendimento em Cuba. Essa questão tem sido pouco estudada no país, o que ressalta a relevância deste estudo. O artigo deriva de uma pesquisa intitulada "Modelo de Gestão da Liderança para a Gestão do Esporte de Alto Rendimento em Cuba". Um componente-chave desse modelo é uma estratégia de desenvolvimento, que constitui o foco deste artigo. Para alcançar o objetivo de formular uma estratégia de desenvolvimento de liderança para a gestão do esporte de alto rendimento em Cuba, o estudo empregou métodos teóricos e empíricos, incluindo: analítico-sintético, indutivo-dedutivo, análise documental, modelagem, a abordagem sistêmico-estrutural-funcional, a técnica PMI (Positivo-Negativo-Interessante) e a análise estatístico-matemática. A estratégia é apresentada com uma estrutura

lógica - desenvolvida com base nos critérios de diversos autores e adaptada às necessidades específicas do contexto estudado - abrangendo a fundamentação teórico-metodológica, o objetivo geral e um plano de ação composto por 19 estratégias específicas (cada uma com seus próprios objetivos específicos, ações e cronograma). Além disso, o artigo descreve as características distintivas da estratégia, os requisitos para sua implementação e sugestões para a tomada de decisões sobre possíveis adaptações e ajustes. A aplicação da técnica PMI com 23 especialistas revelou uma tendência a aspectos positivos e interessantes. Três conclusões resumem os resultados alcançados.

Palavras chave: liderança, liderança de gestão; estratégia de desenvolvimento

Introducción

Los principales procesos que se desarrollan en las entidades deportivas, han sufrido cambios y modificaciones en los últimos 20 años, debido a las transformaciones que ha tenido la actividad deportiva competitiva en el mundo, lo que ha demandado modificaciones y adecuaciones que permitan el logro de mejores rendimientos en todo lo concerniente al deporte a tenor con las reformas actuales de esta área de actuación.

Diversos autores entre ellos Cisneros y Ledesma (2021); Mera *et al.* (2021); Flores y Ortiz (2024); Castañeda *et al.* (2024); Rodríguez (2025); Manzanilla (2025); convergen en los criterios sobre la importancia del liderazgo y su gestión en organizaciones, direcciones, empresas y entidades, en particular el liderazgo directivo. En este sentido es indispensable prestar la debida atención a la formación y desarrollo integral de competencias directivas, a partir de la puesta en práctica y ejercitación de las funciones de dirección y el escenario de actuación profesional de los directivos, de manera tal que logre el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas con la calidad requerida derivado de un óptimo rendimiento en su gestión como líder.

En tanto Franco y Silva (2023); Castañeda *et al.* (2024); Aguilera (2025); Bustillo *et al.* (2025); Albán *et al.* (2025); distinguen la importancia del liderazgo específicamente en el ámbito de la actividad física y el deporte, no solo en las entidades sino también en los equipos deportivos, deportistas y entrenadores, como una lógica coherencia, por una parte, entre el estilo de liderazgo que ejerce el entrenador en su actuación profesional sobre los atletas, por otra el liderazgo que los atletas esperan por parte de este líder y el estilo de liderazgo que desarrollan los directivos en la gestión de sus funciones.

Los estudios, trabajos e investigaciones de los autores relacionados hasta aquí constituyen antecedentes que han tratado la problemática desde diferentes perspectivas, lo que resulta una plataforma inicial de base en este artículo.

Cuba no está ajena a dicha realidad presente en el ámbito deportivo nacional, por lo que el Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER) como organismo rector del deporte, la educación física y la recreación en Cuba ha orientado acciones para profundizar, analizar y tomar decisiones a partir de investigaciones que proyecten posibles soluciones a la problemática de la gestión de liderazgo en las direcciones y entidades deportivas del país, cuestión insuficientemente estudiada en estas áreas de actuación, que de hecho constituye un reto ineludible.

A partir de estos criterios surge la investigación iniciada con el estudio factoperceptible o exploratorio inicial sobre la problemática de la gestión de liderazgo en la dirección general de alto rendimiento (DGAR) en Cuba.

La DGAR es una de las direcciones del INDER y tiene la responsabilidad de atender todos los procesos inherentes al deporte de alto rendimiento, para ello cuenta con unidades organizativas subordinadas que son las encargadas operativamente de dar cumplimiento a los objetivos y metas de la dirección.

Bustillo *et al.* (2025) resaltan en este estudio que actualmente la actividad de los directivos del deporte de alto rendimiento en Cuba están enfocados principalmente en dos estrategias de trabajo, una relacionada con la preparación del ciclo olímpico y la otra referida a la atención a la reserva deportiva, por lo que demanda de acciones que contribuyan a llevar a cabo esta labor exitosamente. Para ello, entre otros elementos, se necesita potenciar la gestión de liderazgo que se ejerce en la DGAR.

El acercamiento inicial a la problemática posibilitó conocer algunos elementos que afectan el desarrollo del proceso de gestión del liderazgo en la referida dirección del INDER, pues se advierte una contradicción entre las manifestaciones espontáneas y otras limitaciones percibidas en la gestión de liderazgo de los ejecutivos de la DGAR del INDER y la necesidad de sustentar una concepción teórica-metodológica que contribuya a la mejora de esta gestión del liderazgo.

Atendiendo a esta necesidad, y como resultado investigativo, se elaboró un modelo de gestión de liderazgo constituido por tres componentes fundamentales que funcionan en forma de sistema (entrada, proceso y salida). El componente entrada lo conforma la conceptualización y concepción del modelo. El componente proceso contiene los elementos principales que le da el carácter de unidad principal del modelo. Mientras que el componente salida está concebido como una estrategia de desarrollo. Precisamente en este artículo se expone la estrategia de desarrollo proyectada, como cumplimiento del objetivo trazado de: confeccionar una estrategia de desarrollo de liderazgo directivo de la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba.

Entonces ¿Por qué una estrategia de desarrollo como salida del modelo de gestión de liderazgo?

Los retos que presentan los nuevos paradigmas organizacionales en las condiciones actuales, están relacionados con la actividad del líder, estiman Mera *et al.* (2021), pues estos han de estar fortalecidos en un mercado global donde el cambio es inevitable, lo que representa de hecho un desafío inminente.

Precisamente contar con líderes consistentes, estables y profesionales, así como con estrategias de desarrollo de liderazgo, representa una máxima en cuanto a materia de liderazgo se refiere, sostiene Herrmann International (2025).

En correspondencia con los criterios emitidos es importante e indudable la necesidad de que el liderazgo sea cada vez más eficiente en todos los órdenes. Lo que resulta válido como convicción para introducir lo que se abordará a continuación relacionado con la estrategia de desarrollo de liderazgo directivo de la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba.

Atendiendo a que, estratégicamente, para lograr un liderazgo eficaz es incuestionable potenciar su progreso. Desde esta posición vale tomar en cuenta los términos desarrollo y estrategia.

Odriozola y Triana (2015), Porter (2020) [citado por Calle *et al.*, (2025)], Navarro *et al.* (2025), en sus estudios concuerdan, de alguna manera, en que el desarrollo es un concepto multidimensional, que el diseño de una estrategia de desarrollo debe proyectarse para el logro de niveles sostenidos y sostenibles de crecimiento, ya que el desarrollo es un concepto que por lo general se identifica temporalmente con el largo plazo y para el cual el crecimiento es una de sus principales condiciones.

Desde esta perspectiva, las estrategias de desarrollo deben comprender las líneas más generales que delimitan los esfuerzos por el avance de una organización o entidad, sirviendo de marco referencial, y a la vez de trayecto o conclusión, de las regularidades que concurren en la práctica.

La planificación estratégica como uno de los contenidos de la Dirección Estratégica es la encargada de brindar las herramientas o instrumentos (teóricos, metodológicos y operacionales) necesarios para diseñar los diferentes tipos de estrategia, axioma distinguido por Odriozola y Triana (2015), Chiavenato y Sapiro (2017), Herrmann International (2025), Navarro *et al.* (2025) y Pérez *et al.* (2025) en sus argumentaciones. Conviniendo además con que entre los componentes de las estrategias no debe omitirse: el objetivo, el diagnóstico, la formulación, la ejecución y la evaluación.

La palabra estrategia hace referencia al arte de dirigir, incluye la destreza, y la habilidad de dirección. A su vez la estrategia de las organizaciones debe estar dirigida y ligada con la mejora de la calidad de los servicios, de la eficiencia, de ofrecer soluciones prácticas y flexibles ante los cambios.

La Universidad de Minnesota (2024) enfatiza en la importancia de ofrecer itinerarios de aprendizaje personalizados a los profesionales de la organización, pues brinda la oportunidad de seleccionar programas

de formación en liderazgo que se ajusten a sus intereses y objetivos profesionales, ya que al desarrollar estos programas personalizados, se deberán integrar las teorías y modelos de liderazgo más eficaces.

Es por ello que en las organizaciones se debe dar prioridad a la búsqueda de estrategias que logren alcanzar el cumplimiento de los objetivos y que se les brinde particular relevancia para agenciarse el éxito.

Por tal motivo, al tomar en consideración lo argumentado hasta aquí, se puntualiza que la estrategia de desarrollo que se presenta, en sentido general, consiste en la concepción de los objetivos, la determinación del programa o plan de acción, las vías de solución a los problemas detectados, incluyendo las transformaciones necesarias de la gestión del liderazgo en la dirección de alto rendimiento del INDER. He ahí la fundamentación de proyectar una estrategia de desarrollo como salida del modelo.

Métodos

Análítico-sintético: utilizado en la delimitación de los presupuestos teóricos y metodológicos correspondientes a la estrategia de desarrollo directivo y su correspondencia con las características existentes para fundamentarla, a partir de su valoración crítica y se empleó en la concreción de toda la investigación.

Inductivo-deductivo: se aplicó en la lógica de la investigación en el proceso selectivo de la información conducente a los aspectos particulares de la contextualización de la estrategia de desarrollo del liderazgo directivo en los procesos de la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba.

Análisis documental: el estudio de documentos oficiales posibilitó el orden cualitativo indirecto, correspondientes al liderazgo directivo en los procesos inherentes a la dirección de deporte de alto rendimiento cubano para la determinación de la estrategia de desarrollo pertinente de este tipo de liderazgo en el contexto motivo de estudio.

Modelación: en la decisión de la concepción de la estrategia, en la determinación y modelaje de sus componentes y su estructura.

Sistémico estructural funcional: se utilizó como herramienta metodológica en la confección de la estrategia, donde se establece la lógica sistémica de su concepción, la relación entre los componentes, como base de su dinámica y funcionalidad.

Técnica PNI (positivo, negativo e interesante): es una técnica participativa que permitió conocer los criterios valorativos de 23 especialistas sobre la estrategia propuesta.

Estadístico-matemático: se empleó la estadística descriptiva en particular la distribución empírica de frecuencias acompañada de un criterio para medir el consenso de las valoraciones de los especialistas sobre la estrategia propuesta.

Resultados

Para la determinación de la estructura de la estrategia se tuvo en cuenta la organización y criterios expuestos por Chiavenato y Sapiro (2017); Wong (2025); Pérez *et al.* (2025) y Herrmann International

(2025) que tienen coincidencia en varios componentes estructurales. La misma queda organizada de la siguiente forma: sustentación teórica-metodológica, objetivo general, plan de acción (estrategias particulares, objetivos, acciones, temporalidad), requisitos para su implementación en la práctica y sugerencias para la toma de decisiones sobre las posibles adecuaciones y ajustes.

Los componentes estructurales de la estrategia

I. Sustentación teórica-metodológica de la estrategia

Fueron considerados como antecedentes de esta investigación el estudio realizado por Saavedra *et al.* (2018) sobre el liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional, así como la investigación llevada a cabo por Castañeda *et al.* (2024) relacionada con el proceso de perfeccionamiento del liderazgo interactivo en directivos del deporte en el municipio Yara, Cuba. Las consideraciones de estos autores, así como los de Ramírez *et al.* (2023), Franco y Silva (2023), Flores y Ortiz (2024), Wong (2025), Aguilera (2025), Calle *et al.* (2025) y Pérez *et al.* (2025) son referentes que se tomaron como base sustentante de la estrategia.

En otro orden de importancia la Universidad de Minnesota (2024) llama la atención sobre el desarrollo del liderazgo en el siglo XXI, al respecto avista que la personalización es clave para el éxito, por lo que estiman que se deben adaptar los programas de desarrollo, entiéndase estrategias de desarrollo, a las necesidades individuales del profesional, así como a los requisitos del puesto de trabajo para el que lo están preparando.

Es por eso que el desarrollo del liderazgo debe ser un proceso dinámico y exigente, que precise de un progreso continuo sobre la base del aprendizaje, la formación especializada y la autoevaluación.

No es menos cierto que el logro de crear un ambiente apropiado para la obtención de un resultado efectivo, es una misión de los líderes directivos que desarrollan un enfoque claro de su gestión y motivan a sus equipos de trabajo y colaboradores de tal manera que se sientan comprometidos en el cumplimiento de los objetivos de la institución en la que desarrollan su labor. Perspectiva en la que se coincide con Rodríguez (2025).

Ahora bien, otro aspecto a tener en cuenta es la evaluación del liderazgo directivo, como apuntan Cisneros y Ledesma (2021), pues ello implica analizar las características específicas del contexto de la institución y las organizacionales implementadas, así como las formas, orientaciones y resultados, afín con las particularidades del entorno.

Se coincide con Manzanilla (2025) con que el liderazgo directivo se considera como un tipo de liderazgo cuyo papel fundamental está en que todos los miembros del equipo de trabajo conozcan en

profundidad y totalidad lo que deben hacer y cómo lo deben hacer para cumplir con los objetivos trazados, por tal motivo la información que reciban debe ser asertiva y eficaz.

¿Cómo está concebida la estrategia?

La estrategia de desarrollo de liderazgo directivo se concreta en determinadas estrategias particulares con sus correspondientes objetivos específicos acompañados de un consecuente plan de acciones para dar cumplimiento tanto al objetivo general como a los objetivos específicos que se plantean.

Este desarrollo debe centrarse en ejercitar competencias claves de liderazgo directivo tales como: el pensamiento estratégico, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la comunicación. Es necesario destacar aspectos como la autoconciencia, el crecimiento personal y la capacidad de empoderar y motivar a los demás, para ser consecuentes con los planteamientos precedentes.

Por tal motivo es necesario adoptar formas prácticas para ser más eficaces en la amplia cadena de aspectos clave del liderazgo directivo según la situación y el contexto. Es conocido que esta cadena es extensa, en la que debe predominar el pensamiento estratégico, intuitivo y crítico, el enfoque consciente, la colaboración, la empatía, la resolución de problemas, la visualización, así como el procesamiento innovador y creativo, por solo citar algunos.

Para dar cumplimiento a este tipo de cometido es necesario establecer objetivos de liderazgo inteligentes, es decir:

- ✓ Específico: ¿Qué es exactamente lo que se quiere desarrollar?
- ✓ Medible: ¿Cómo se sabrá que está funcionando?
- ✓ Alcanzable: ¿Es realista para su puesto actual?
- ✓ Relevante: ¿Se alinea con su crecimiento a largo plazo?
- ✓ Limitado en el tiempo: ¿Cuál es su cronograma?

A consecuencia de este razonamiento el establecimiento de objetivos de desarrollo del liderazgo, que contribuyan a mejorar la cultura general de la organización, el fortalecimiento de la gestión de la estructura directiva, el crecimiento y desarrollo profesional de los líderes y la atracción y retención de los mejores talentos de la organización, es una premisa ineludible para facilitar el éxito de la DGAR. Esta es la perspectiva que se asumió para la formulación de los objetivos de la estrategia.

II. Objetivo general de la estrategia:

Proveer a los líderes directivos de la entidad motivo de estudio, de las herramientas y habilidades necesarias para promover una cultura organizacional más sólida y mejores resultados de rendimiento en su gestión.

El resultado del cumplimiento del objetivo debe estar originado por el pensamiento de los directivos participantes, de que su incorporación como líder para realizar un trabajo especializado, con el empleo de

diferentes teorías, métodos, técnicas y herramientas aplicadas a su entidad, le convierte potencialmente en un verdadero referente de la DGAR.

Se pretende que el plan de acciones que se muestra a continuación cumpla con todas estas expectativas.

III. El plan de acciones

Este plan de acciones no es más que una lista de las estrategias particulares acompañadas de los objetivos, las acciones correspondientes y los plazos para alcanzar las metas. Su carácter flexible permite la inclusión o exclusión de acciones, e inclusive estrategias particulares, de manera que su aplicación se acerque a la realidad y resulte una herramienta metodológica útil para contribuir, desde la perspectiva del modelo propuesto, al fortalecimiento de la gestión de liderazgo directivo actuante y apoyar a los futuros líderes noveles de la dirección de alto rendimiento del INDER, a desarrollar su capacidad para guiar, orientar, inspirar e influir eficazmente en otros miembros de la referida organización deportiva, lo que debe implicar el logro de mejores resultados de rendimiento.

Responsabilidad compartida: La responsabilidad de su puesta en práctica es compartida, pues se precisa que el principal responsable sea la presidencia del INDER paralelamente con la vicepresidencia para el alto rendimiento, sin eludir los niveles de subordinación, y por consiguiente los líderes potenciales de la dirección de alto rendimiento deben asumir y materializar el cumplimiento del proceso, tanto individual como colectivo, por representar la estrategia la vía de superación específica de su desarrollo como líder.

La temporalidad se ha distribuido convenientemente en tres intervalos: corto plazo (uno a tres meses); mediano plazo (tres meses a un año) y largo plazo (más de un año).

A continuación se presenta el plan de acciones como sigue:

1. Estrategia particular: Diagnóstico. Determinación de los líderes de la dirección de alto rendimiento.

Objetivo: Caracterizar los líderes directivos.

Acciones:

- ✓ Identificación de los líderes directivos actuantes.
- ✓ Descripción de las funciones de cargo de los líderes directivos actuantes.
- ✓ Clasificación de los estilos y tipos de liderazgo de los líderes directivos actuantes.

Temporalidad: Corto plazo.

2. Estrategia particular: Implementación de capacitaciones efectivas.

Objetivo: Capacitar a los líderes mediante técnicas novedosas de aprendizaje.

Acciones:

- ✓ Talleres y seminarios interactivos.

- ✓ Juegos de rol y simulaciones.
- ✓ Capacitaciones a través de plataformas de aprendizaje.
- ✓ Recopilación de datos y medición del progreso mediante análisis, con uso de la tecnología.

Temporalidad: Mediano y largo plazo.

3. Estrategia particular: Superación científica y profesional.

Objetivo: Ampliar los conocimientos y habilidades desde el punto de vista científico y profesional en relación al liderazgo directivo.

Acciones:

- ✓ Autosuperación según las necesidades.
- ✓ Publicación de artículos y presentación de ponencias.
- ✓ Obtención del título académico de Máster en Ciencias.
- ✓ Obtención del grado científico de Doctor en Ciencias.

Temporalidad: Largo plazo.

4. Estrategia particular: Promoción de una cultura de mejora continua en la dirección.

Objetivo: Fomentar una cultura de mejora continua a través del desarrollo profesional.

Acciones:

- ✓ Ejercitación de la retroalimentación, la reflexión y la autoconciencia.
- ✓ Creación de oportunidades de crecimiento profesional.
- ✓ Coloquios e intercambio de experiencias y comentarios.

Temporalidad: Largo plazo.

5. Estrategia particular: Liderazgo con empatía y fomento de una cultura de confianza.

Objetivo: Fortalecer las habilidades de comunicación para reducir los errores.

Acciones:

- ✓ Cursos de escucha activa y oratoria.
- ✓ Realización de reuniones sistemáticas de actualización.
- ✓ Retroalimentación periódica y sistemática externa.

Temporalidad: Corto y Mediano.

6. Estrategia particular: Desarrollo de un plan de sucesión.

Objetivo: Implementar un plan de sucesión de liderazgo.

Acciones:

- ✓ Elaboración de un plan de sucesión de liderazgo.
- ✓ Sesiones de reconocimiento de algunos de los retos más comunes que enfrenta la dirección e implementar soluciones ágiles.

- ✓ Entrenamiento desde el puesto de trabajo.
- ✓ Organización de actividades para afrontar la resistencia al cambio.

Temporalidad: Largo plazo.

7. Estrategia particular: Ejercitación de las habilidades interpersonales, como la comunicación, la inteligencia emocional, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Objetivo: Utilizar la inteligencia emocional para construir relaciones interpersonales sólidas y resolver conflictos.

Acciones:

- ✓ Actividades para la comprensión y gestión de las propias emociones del líder y las del equipo de trabajo.
- ✓ Ejercitaciones para el desarrollo de la empatía y comprensión de las perspectivas de los demás.
- ✓ Establecimiento de canales de comunicación abiertos.

Temporalidad: Largo plazo.

8. Estrategia particular: Planificación estratégica de la dirección de alto rendimiento.

Objetivo: Llevar a cabo la planificación estratégica de la dirección de alto rendimiento.

Acciones:

- ✓ Adiestramiento sobre el proceso de planificación estratégica de la dirección.
- ✓ Orientación de la elaboración y presentación del plan estratégico de la dirección.
- ✓ Reunión participativa para la aprobación del plan estratégico.

Temporalidad: Largo plazo.

9. Estrategia particular: Tutoría.

Objetivo: Contribuir a la formación y desarrollo de una persona como líder en los años venideros.

Acciones:

- ✓ Tutoría de líderes noveles en fases tempranas.
- ✓ Elaboración de un plan de actividades de tutoría.
- ✓ Planificación y ejecución de actividades de tutoría.

Temporalidad: Largo plazo.

10. Estrategia particular: Proyectos multidisciplinarios.

Objetivo: Participar en proyectos de diferente índole y en diferentes áreas.

Acciones:

- ✓ Inclusión como participante activo en proyectos.
- ✓ Elaboración y ejecución de proyectos.

- ✓ Categorización como evaluador experto de proyectos.
- ✓ Participación en evaluaciones ex ante de proyectos.

Temporalidad: Largo plazo.

11. Estrategia particular: Sesiones de coaching profesional.

Objetivo: Proporcionar la transmisión de conocimientos y habilidades de algún ejecutivo/directivo de vasta experiencia.

Acciones:

- ✓ Selección y determinación de los directivos de vasta experiencia.
- ✓ Organización de actividades para la transmisión de conocimientos y habilidades de directivos de vasta experiencia. Por ejemplo: talleres, paneles, mesas redondas, coloquios y otros.

Temporalidad: Largo plazo.

12. Estrategia particular: Grupos de Liderazgo.

Objetivo: Constituir grupos de liderazgo de la dirección de alto rendimiento y otras direcciones del organismo.

Acciones:

- ✓ Establecimiento de grupos de liderazgo compuestos por la dirección de alto rendimiento y otras direcciones del organismo.
- ✓ Programación de actividades de intercambio de experiencias en el grupo.
- ✓ Determinación de fortalezas y debilidades de liderazgo tanto individuales como de los equipos de dirección.
- ✓ Reuniones de análisis de las fortalezas y debilidades de liderazgo determinadas.

Temporalidad: Largo plazo.

13. Estrategia particular: Iniciativas creativas e innovadoras.

Objetivo: Promover iniciativas creativas e innovadoras que fortalezcan el liderazgo directivo.

Acciones:

- ✓ Promoción de iniciativas creativas e innovadoras.
- ✓ Talleres sobre habilidades de liderazgo en innovación.
- ✓ Reconocimiento de la creatividad y la innovación en las prácticas de liderazgo.
- ✓ Aseguramiento de que los nuevos líderes estén equipados con habilidades de liderazgo en innovación.

Temporalidad: Largo plazo.

14. Estrategia particular: Actualización sobre las tendencias y mejores prácticas de liderazgo directivo.

Objetivo: Sistematizar la actualización sobre las tendencias y mejores prácticas de liderazgo directivo.

Acciones:

- ✓ Autogestión del conocimiento.
- ✓ Programar actividades (conferencias, talleres, seminarios, simposios, foros y otros) de actualización sobre las tendencias y mejores prácticas de liderazgo directivo.
- ✓ Participación en jornadas científicas, congresos, convenciones nacionales e internacionales sobre liderazgo.

Temporalidad: Largo plazo

15. Estrategia particular: Red profesional (*networking*).

Objetivo: Construir una red profesional sólida de apoyo y oportunidades.

Acciones:

- ✓ Constitución de una sólida red profesional.
- ✓ Actividades para la mejora de la comprensión y enfoque del liderazgo.
- ✓ Fomento del apoyo mutuo en situaciones difíciles.
- ✓ Representación de un equipo de colaboradores que puedan generar mejores soluciones e ideas.

Temporalidad: Largo plazo.

16. Estrategia particular: Desarrollo de una mentalidad de desarrollo para afrontar los desafíos.

Objetivo: Afrontar con una mentalidad de progreso los desafíos actuales de la Dirección de alto rendimiento.

Acciones:

- ✓ Planteamiento y desafío de las dificultades como oportunidades de aprendizaje.
- ✓ Impulso de una cultura laboral que acepte los errores.
- ✓ Utilización de la retroalimentación de forma constructiva.

Temporalidad: Largo plazo.

17. Estrategia particular: Autoevaluación, crítica-reflexiva.

Objetivo: Ejercitar la autoevaluación reflexiva a partir de considerar sus errores y éxitos.

Acciones:

- ✓ Realización de la autoevaluación con énfasis en sus errores y éxitos.
- ✓ Elaboración y puesta en práctica del plan de mejoras.
- ✓ Control y seguimiento de la puesta en práctica del plan de mejoras.
- ✓ Análisis de los resultados.

Temporalidad: Largo plazo.

18. Estrategia particular: Medición del impacto del desarrollo del liderazgo.

Objetivo: Comprobar el impacto del desarrollo del liderazgo en la dirección de alto rendimiento

Acciones:

- ✓ Monitoreo y seguimiento de los resultados.
- ✓ Comprobación y análisis del impacto del desarrollo del liderazgo.
- ✓ Informe sobre los resultados del impacto del desarrollo del liderazgo en la dirección.
- ✓ Presentación al nivel superior de los resultados del impacto.

Temporalidad: Largo plazo.

19. Estrategia particular: Evaluación de la eficacia de la estrategia.

Objetivo: Evaluar la eficacia de la estrategia.

Acciones:

- ✓ Selección y determinación de los instrumentos de evaluación.
- ✓ Constitución y preparación del equipo evaluador.
- ✓ Aplicación de los instrumentos de evaluación. Procesamiento de la información.
- ✓ Confección, presentación y análisis del informe final.

Temporalidad: Largo plazo.

Características que distinguen la estrategia.

- ✓ Objetiva: se concibe a partir del resultado del diagnóstico aplicado y se concretan los componentes y funciones, los cuales responden a las necesidades identificadas.
- ✓ Coherente: se manifiesta en la relación que se establece entre los componentes que definen la estructura.
- ✓ Flexible: se ajusta a las necesidades, posibilidades y objetivos que se pretendan con cada uno de sus componentes, de ahí su carácter flexible.
- ✓ Necesaria: para lograr la conveniente transformación de la gestión del proceso de liderazgo directivo en la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba a que se aspira.
- ✓ Contextualizada: está confeccionada y orientada para contribuir a la gestión del proceso de liderazgo directivo en la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba, atendiendo a sus necesidades, posibilidades, objetivos y metas.
- ✓ Viable: porque existen las posibilidades y condiciones reales favorables para su aplicación. Y el proceder metodológico empleado para su confección puede ser utilizado en otras dependencias del INDER con características similares.

- ✓ **Sistémica:** en su contenido se aprecia las relaciones sistémico-estructurales y funcionales que la distingue.

Estas características dan muestra de la autenticidad de la estrategia y su axiomática aproximación al ideal de desarrollo deseado.

Discusión

Durante el proceso de aplicación de la estrategia es de vital importancia prestar particular atención al control, seguimiento y retroalimentación de cada una de las estrategias particulares, lo que permite realizar los ajustes y adaptaciones necesarias en el tiempo oportuno, con la finalidad de dar cumplimiento exitoso al objetivo de la estrategia de desarrollo.

Como se puede apreciar la estrategia de desarrollo tiene en cuenta tanto el proceso de liderazgo directivo personalizado, como el colectivo (equipo de trabajo), considerando los argumentos expuestos por la Universidad de Minnesota (2024) y además por el significado que tiene en la dirección motivo de estudio impulsar la organización deportiva hacia niveles superiores de rendimiento, sustentada en una plataforma teórica-metodológica contextualizada.

La coordinación, así como el trabajo individual y en equipo, de conjunto con la implementación de estrategias de liderazgo efectivas, a modo de buenas prácticas, resulta decisiva para lograr la eficiencia operativa que precisa la organización y la dirección de alto rendimiento en particular.

Requisitos para la implementación de la estrategia en la práctica

En el caso de esta propuesta, se establecen cuatro requisitos básicos para su implementación:

1. La sensibilización de la dirección general, de la vicepresidencia para el alto rendimiento, así como de la dirección de deporte de alto rendimiento del INDER.
2. Determinación de los actores responsables de la implementación.
3. La implantación de la estrategia propuesta en el sistema de trabajo de la dirección de deporte de alto rendimiento del INDER, como herramienta válida para la superación de los líderes potenciales y noveles.
4. El carácter permanente del control, seguimiento, retroalimentación y evaluación de la estrategia en la dirección de deporte de alto rendimiento del INDER.

El primer requisito: por una parte, la dirección general del INDER es el principal responsable de desarrollar en la organización, un liderazgo que favorezca el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas que se propone, así como la vicepresidencia para el alto rendimiento. Por consiguiente es medular que estén sensibilizados con la propuesta para brindar su imprescindible apoyo.

Por otra parte, es indispensable que la dirección de deporte de alto rendimiento, del que se pretende la transformación de su liderazgo directivo, esté consciente del proceso al que se va a someter. Todo ello permitirá la toma de decisiones sobre la base de un adecuado conocimiento sobre la cuestión.

Además es de suma importancia que sus líderes comprendan el pensamiento detrás del proceso y tengan las habilidades para realmente emprender el desarrollo con los miembros de su propio equipo (Herrmann International, 2025).

El segundo requisito: la dirección general del INDER debe ser la encargada de la determinación de los actores responsables de la implementación, por la connotación e implicación en la toma de decisiones. Se sugiere la idea de conformar un equipo de trabajo con su correspondiente responsable, de manera que se materialice la implementación de la estrategia.

El tercer requisito: resultaría provechoso un estudio pormenorizado de la estrategia con la finalidad de ganar en la justa comprensión de su puesta en práctica. Además de delimitar y establecer el período de tiempo (fechas) y condiciones para la implantación de ésta en el sistema de trabajo de la dirección de deporte de alto rendimiento del INDER.

El cuarto requisito: el control, seguimiento, retroalimentación y evaluación tiene un carácter permanente, de manera tal que cada uno de ellos sea sistemáticamente verificado desde su funcionalidad, lo que permitiría tomar las decisiones pertinentes de las adaptaciones y ajustes necesarios, en el tiempo apropiado, pues la estrategia tiene una dinámica propia, que se manifiesta mediante la correspondencia e interrelación intrínseca de carácter sistémico que la particulariza.

Sugerencias para la toma de decisiones sobre las posibles adecuaciones y ajustes de la estrategia

No sería ocioso considerar algunas sugerencias, tales como:

1. Identificar los objetivos y metas de la dirección de alto rendimiento y el objeto social de la organización deportiva (INDER).
2. Reconocer los estilos y competencias de liderazgo clave.
3. Evaluar las capacidades de liderazgo directivo actuales.
4. Seleccionar los métodos y formas adecuadas de desarrollo de liderazgo directivo.
5. Rediseñar el plan de desarrollo de liderazgo directivo convenientemente, atendiendo a las necesidades y posibilidades reales de progreso.
6. Estimular la retroalimentación, control, seguimiento y la evaluación continuos.
7. Recopilar y analizar los resultados, así como los datos que se deriven y compararlos con los objetivos establecidos.

8. Finalmente, tomar las decisiones pertinentes para la realización de las posibles adecuaciones y ajustes de la estrategia.

Estas sugerencias no constituyen un dogma, es decir que no son inamovibles, su dinamismo y flexibilidad deberán estar ajustados a las necesidades, potencialidades y particularidades de la realidad preponderante en el momento de asumir la estrategia para su puesta en práctica.

A modo de epílogo se sintetizan los cinco niveles de liderazgo (Maxwell, 2012) que revelan cómo progresa la influencia del líder a medida que se evidencia su crecimiento en la organización. Estos niveles son los siguientes:

Nivel 1: Posición. Basado en el título: las personas siguen al líder por su cargo.

Nivel 2: Permiso. Basado en las relaciones: las personas siguen al líder por su influencia y la confianza que tienen en él.

Nivel 3: Producción. Basado en resultados: las personas siguen al líder porque consigue resultados.

Nivel 4: Desarrollo personal. Basado en el empoderamiento: las personas siguen al líder porque ha invertido en ellas y les ha ayudado a convertirse en líderes.

Nivel 5: Cumbre. Basado en el legado: las personas siguen al líder porque tiene la reputación de desarrollar líderes y organizaciones sólidas.

Conocer estos niveles de liderazgo comprende algunas ventajas: le proporciona una idea clara al líder de cómo es el liderazgo, promueve el proceso de convertirse en un líder aventajado mediante gestiones prácticas, le incita al crecimiento continuo, así como a trabajar para lograr el siguiente nivel, y modela su estilo y forma de liderazgo directivo.

Una consecuente reflexión sobre lo expuesto sería una práctica productiva, como preparación previa a enfrentar el reto de transformar el liderazgo, en la dirección de alto rendimiento del INDER, con la intención de mejorar los resultados de la labor que realizan y por consiguiente los de la organización.

Resultados de la valoración de los especialistas

La estrategia se sometió a la valoración de 23 especialistas seleccionados, que cumplieran los requisitos de más de 15 años de experiencia como directivos en la esfera de la Cultura Física y el Deporte en diferentes niveles de responsabilidad (nacional, provincial o municipal); licenciados en Cultura Física y disposición para participar en la investigación, previa explicación de los objetivos e interés de conseguir sus criterios valorativos sobre el producto científico logrado. Se les mostró y explicó la estrategia y se instrumentó la técnica PNI (positivo, negativo e interesante).

Un alto porcentaje (91.3%) estimó como positiva la decisión de confeccionar una estrategia de desarrollo como salida del modelo. El 95.7% entiende que es necesaria para la superación de los directivos

en esa área de trabajo y la consideran viable para su aplicación. Los principales pronunciamientos sobre los aspectos positivos se sintetizan en: la concepción de la estrategia y su estructura; la pertinencia de las estrategias particulares, los objetivos y las acciones, así como la lógica que presenta la proyección de crecimiento del liderazgo directivo y lo útil que puede ser la estrategia como apoyo fundamental para que se produzca ese crecimiento. El hecho de orientar acciones hacia la atención de los líderes noveles es otro aspecto marcado como positivo por los consultados.

En cuanto a lo negativo se refiere hicieron una observación y estuvo relacionada con el hecho de que solo se realizó la investigación en una dirección del INDER nacional, pues consideran que es necesario realizar este tipo de estudio en todas las direcciones y dependencias del organismo y hacerla extensiva a nivel territorial.

El 100% de los consultados manifiestan que resulta interesante la propuesta íntegra y alegan que se aprecia una seria labor investigativa, donde se evidencia los fundamentos teóricos y metodológicos que la sustentan. Hacen alusión a la viabilidad para su aplicación en la práctica. Les resulta interesante la coherencia y organicidad con que está concebida la estrategia que puede servir de paradigma para estudios sobre liderazgo en las direcciones, dependencia y organizaciones deportivas del país. Consideran que por primera ocasión se realiza un estudio con ese alcance, por lo que lo califican de novedoso.

Conclusiones

Las sistematizaciones investigativas practicadas permitieron confeccionar la estrategia demandada que muestra una estructura con la suficiente consistencia teórica-metodológica como garante de su sustentación, dinamismo, funcionalidad y pertinencia para conseguir el objetivo dispuesto. Se caracteriza por ser: objetiva, coherente, flexible, necesaria, contextualizada, viable y sistémica, mientras que los objetivos de las estrategias particulares cumplen los criterios requeridos.

La estrategia confeccionada no es más que un plan para proporcionarle a los líderes directivos de la dirección motivo de estudio, las herramientas y habilidades necesarias para fomentar la inteligencia emocional, mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, apoyar la planificación de la sucesión e impulsar la creatividad e innovación que contribuya a promover una cultura organizacional más sólida y mejores resultados de rendimiento y aumentar su capacidad para guiar, inspirar e influir eficazmente en otros ejecutivos dentro de la dirección de alto rendimiento del INDER.

Los criterios valorativos de los especialistas consultados sobre la estrategia propuesta mostró una tendencia hacia lo positivo e interesante, pues estiman positiva la decisión de confeccionar una estrategia de desarrollo como salida del modelo. Consideran que es necesaria y viable su aplicación. La totalidad manifiesta que resulta interesante la propuesta íntegra por la coherencia y organicidad que posee, que puede servir de paradigma para estudios sobre liderazgo en las direcciones, dependencia y organizaciones



deportivas del país. Adicionan que por primera ocasión se realiza un estudio con ese alcance, por lo que lo califican de novedoso.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, A. R. (2025). Competencias y habilidades laborales del administrador de las organizaciones deportivas mexicanas. *Revista Actividad Física y Ciencias*, 17(1), 27-42. <https://doi.org/10.56219/afc.v17i1.3346>
- Albán, I. M., Campaña, H., Rivera, L. M., & Tamayo, A. S. (2025). *Más allá del juego: Lecciones de Liderazgo y Resiliencia en el Deporte*. Páginas Brillantes Ecuador. Machachi, Ecuador. <https://doi.org/10.70894/PBE-978-9942-7355-7-7>
- Bustillo, E. F., Ilisástigui, M., & Ortiz, I. (2025). El proceso de liderazgo en el deporte de alto rendimiento en Cuba: características y necesidades. *Podium -Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 20(3), e1793. <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1793/2804>
- Calle, A. J., Almeida, N. B., Intriago, K. M., Espinoza, J. L., Macias, J. A., & Pinargote, G. L. (2025). Gestión estratégica: enfoques teóricos y aplicaciones prácticas. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 69-79. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10012549.pdf>
- Castañeda, T., Cumbra, D., & Piñero, R. (2024). Metodología para el perfeccionamiento del liderazgo como proceso interactivo en directivos del deporte en el municipio Yara. *Revista Olimpia*, 21(2). <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/es/article/view/4639/11627>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (3ra Ed.). McGraw Hill Education. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cisneros, G. A., & Ledesma, M. J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria, COVID-19. *Revista de investigación Científica y Tecnológica Llamkasun*, 2, 10-27. <https://llamkasun.unat.edu.pe/index.php/revista/article/view/52>
- Flores, C. E., & Ortiz, Á. R. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2), 130-141. <https://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php/VR/article/view/180>
- Franco, C. G., & Silva, N. A. (2023). Liderazgo deportivo. *Invortex*, 1(1), 37-43. <https://invortex.udem.edu.mx/index.php/ivx/article/view/9655>

- Herrmann International. (2025, Feb 1). *Strategies for Leader and Leadership Development: Developing Leaders who Lead*. <https://herrmann.com.au/blog/leadership-and-development-strategies-the-thinking-and-doing/>
- Manzanilla, V. H. (2025). *Liderazgo directivo: ejemplos, concepto y tipos*. (Blog/consultado 28/2/2026). <https://victorhugomanzanilla.com/es/liderazgo-directivo/>
- Maxwell, J. C. (2012). *Los 5 niveles de liderazgo: Pasos comprobados para maximizar su potencial*. Hachette Nashville.
- Mera, M. K., Cruz, K. C., & Zambrano E. J. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 3(15). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8572773>
- Navarro, J. S., Yance, C. L., & Fernández, M. A. (2025). Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro. *ASCE MAGAZINE*, 4(2), 1053-1074. <https://doi.org/10.70577/ASCE/1053-1074/2025>
- Odriozola, S., & Triana, J. (2015). Estrategia de desarrollo y crecimiento económico en Cuba: dos caras de una misma moneda. *Economía y Desarrollo*, 153(1), 14-29. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541211002.pdf>
- Pérez, R. Y., Morales, A. M., Quintana, A., & de la Paz, N. (2025). Estrategia para la gestión de los procesos organizacionales en una entidad deportiva cubana: estructura modélica. *Podium -Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 20(2), e1672. <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1672>
- Ramírez, V., Sandoval, M. del C., & Surdez, E. G. (2023). Perception of Leadership in the Implementation of Organizational Strategies Before Covid-19 in Technological Higher Secondary Education Schools. *Revista Electrónica Educare*, 27(3), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
- Rodriguez, R. (2025). Optimización de los aprendizajes a través del liderazgo directivo. *Revista InveCom*, 5(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279917>
- Saavedra, A., Batchelor, M., & Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *OLIMPIA*, 15(52), 35-47. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/es/article/view/587/1003>
- University of Minnesota. (Oct 17, 2024). *Driving Success: Effective Strategies for Developing Leadership Skills in Your Organization*. <https://ccaps.umn.edu/story/driving-success-effective-strategies-developing-leadership-skills-your-organization>



Estrategia de desarrollo de liderazgo de la dirección de deporte de alto rendimiento en Cuba / Leadershipdevelopmentstrategyforthemanagement of high-performance sports in Cuba / Estratégia de desenvolvimento de liderança para a gestão do desporto de alto rendimentoem Cuba

Wong, J. (2025). *Ejemplo de planes de desarrollo para el liderazgo: construyendo un camino hacia el crecimiento centrado en el ser humano*. <https://riseupglobal-co.translate.goog/development-plan-examples-for-leadership/? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=tc>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Declaración de contribución de autoría

M. Sc. Eduardo Fidel Bustillo Cabrera: Concepción de la idea; búsqueda y revisión de literatura; confección de instrumentos; aplicación de instrumentos y recopilación de la información resultado de los mismos. Análisis estadístico; confección de base de datos. Redacción del original (primera versión); corrección del artículo. Traducción de términos o información obtenida. Revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada.

Dr. C. Ana María Morales Ferrer: Concepción de la idea; búsqueda y revisión de literatura; confección de instrumentos y recopilación de la información resultado de los instrumentos aplicados. Traducción de términos o información obtenida. Revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada. Asesoramiento general por la temática abordada. Revisión, corrección y aprobación de la versión final del artículo.