



*Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y
Recreación de la República de Cuba*

*1ra Conferencia Online de Ciencias aplicadas al
Deporte de Alto Rendimiento.*

***TÍTULO: ALTERNATIVA METODOLÒGICA
PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS
DE INICIACION DEPORTIVA DEL ALTO
RENDIMIENTO EN CUBA.***

*Autores: MsC Elia Eminda Castillo Carbonell
MsC Osavaldo Días Conteras*

Año:2020

Resumen: hasta 200 palabras en un solo párrafo. (Español e inglés)

Es por ello que en el presente trabajo nos proponemos someter a su consideración una metodología para el proceso de caracterización y diagnóstico de los atletas que nos permita diagnosticar este fenómeno en el contexto organizacional deportivo cubano.

Para la realización del mismo se hizo una amplia búsqueda bibliográfica y se aplicaron un conjunto de métodos, tanto propios de los estudios culturales como el etnográfico y el clínico así como métodos del conocimiento teórico tales como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, el lógico histórico y la modelación, así como métodos empíricos como el criterio de expertos, la observación, los cuestionarios, encuestas, entrevistas, escalas, etc., utilizando como estadígrafos la moda y la mediana.

La caracterización psicosocial de los atletas constituye una importante herramienta para la conducción de los procesos formativos que tienen por objetivo la identificación de los riesgos y el diseño de acciones profilácticas permitiendo profundizar en su cultura, creencias, valores y conductas que marcan determinadas características de la personalidad que hacen que un individuo sea diferente a otro y lo hacen ser únicos, por lo que posibilita el trabajo de los colectivos docentes pedagógicos con las diferencias individuales de cada uno de estos estudiantes-atletas garantizando un adecuado diseño en la formación integral encaminados al alto rendimiento .

Esto permitió definir como problema científico, que la metodología precedentes no reflejan con toda la integralidad y profundidad las relaciones entre los indicadores educativos, sociales, personales, motivacionales para la caracterización y diagnóstico de los atletas relaciones entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard, y de éstas con el entorno, lo cual imposibilita diagnosticar el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización en el Alto Rendimiento.

Para dar solución al problema planteado se define como hipótesis: el diseño de una metodología de caracterización y diagnóstico que se sustente en las relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, permitirá diagnosticar cuáles de estas variables inciden negativamente en el Producto Cultural de aquella y consecuentemente definir las acciones correctivas que permitan resultados de efectividad.

Esta investigación tiene como objetivo general, proponer y validar una metodología, que sobre la base del modelo teórico diseñado, tenga en cuenta las relaciones entre el estilo de liderazgo, las variables soft, hard, y de éstas con el entorno en busca de la coherencia, organicidad y adaptabilidad de manera que el

Producto Cultural refleje un comportamiento orgánico y dinámico de la organización.

Para llevar a cabo la misma se pusieron en práctica de forma interrelacionada métodos del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, sobre la base del materialismo dialéctico con una concepción multimétodo, multitécnica. Lo que permitió el diseño de un procedimiento metodológico que demostró su factibilidad y pertinencia al implementarse el diagnóstico en el Sistema de Enseñanza Deportiva cubana y obtenerse como resultados que a pesar de los cambios que se han llevado a cabo en el organismo deportivo, persisten creencias y presunciones, tales como: mentalidad en el corto plazo, estar en armonía con el entorno y la forma de resolver los problemas, que unido a deficiencias en las variables hard como :centralización de la gestión, falta de proyección estratégica, e insuficientes mecanismos para relacionarse que no coadyuvan al logro de mayores niveles de desempeño de las mismas.

Palabras clave.

Metodología, Cultura Organizacional, Caracterización y Diagnostico, Paradigmas

Introducción

En los momentos actuales dados la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. El alto rendimiento deportivo en Cuba no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales.

En este trabajo se profundizó sobre la cultura organizacional en las condiciones cubanas a fin de contribuir a su estudio y mayor conocimiento en el país, para lo cual desarrolló una investigación conducente a una tesis doctoral.

Teniendo en cuenta que el estudio de la cultura organizacional sigue estando entre las prioridades de los estudios administrativos y de psicología organizacional Ruiz, Y. y Naranjo, J (2012), la presente investigación pretende mostrar la dinámica llevada a cabo para lograr el resultado propuesto y a la vez socializar dichos resultados con el objetivo de ampliar la aplicación de la metodología de caracterización y diagnóstico obtenida a otros contextos con lo cual la misma entraría dentro del debate académico y científico actual, para su aplicación con amplio alcance, la correspondiente validación y perfeccionamiento de la misma.

Para el desarrollo de este estudio se analizó la relación cultura desempeño desde la perspectiva de abordaje de Schein (1988), Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1982), Deal y Kennedy (1988) así como estudios más recientes como Martínez

M. (2010), basado en el Modelo de Denison con aplicación en empresas colombianas. Al aplicar el método de expertos, en esta investigación se comprobó que la cultura organizacional tiene una incidencia significativa en el desempeño empresarial y por ende en el sistema de gestión del Alto Rendimiento.

Hidalgo (2003), Llano (2003), Schein (2003) Díaz (2003), Montequín (2003), Marcané (2003), Rodríguez (2003), Lamolla (2003), Quintero (2003) y otros, (citados en Alabart, 2003.p.25)

A su vez se ha demostrado el papel de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio Deal y Kennedy (1982), Schein (1988), Robbins (1987), Thévenet (1992), García, S y Shimón, D (1997) Alabart (a, e ,f 2002),(2003) en los procesos de aprendizaje organizacional, Senge, P (1999), en la identidad de la empresa, Strategor (1995) y en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento. Abrabanel, H.et al. (1982), Schein (1988), Alabart (1995), (1997), (1998 b), (1999), (2002 f). (2003).

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de este fenómeno y su incidencia en la vida empresarial y docente educativa, se manifiesta a partir del resultado de un proceso investigativo, carencias en el orden metodológico, específicamente en cuanto a métodos e instrumentos que permitan abordar la Cultura Organizacional, que no muestran un enfoque sistémico e integral a la hora de analizar este fenómeno y su incidencia en la vida de las organizaciones deportivas.

Por lo que se formula el problema científico siguiente:

Las metodologías precedentes no reflejan en su estructura la integralidad y profundidad las relaciones entre los indicadores educativos, ,sociales, personales, ,motivacionales que permitan el estilo de liderazgo, las variables soft y hard, y de éstas con el entorno, lo cual imposibilita diagnosticar el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización en el Alto Rendimiento.

Se define como Hipótesis:

El diseño de una metodología para la caracterización y el diagnóstico que se sustente en las relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, permitirá diagnosticar cuáles de estas variables inciden negativamente en el sistema de Preparación deportiva del Alto Rendimiento y consecuentemente definir las acciones correctivas que permitan resultados de efectividad.

Materiales y métodos:

Durante el proceso investigativo se utilizó una amplia variedad de fuentes relacionadas con la temática de la Gestión de la Cultura Organizacional y el trabajo con la metodología de caracterización y diagnóstico de los atletas para el desarrollo de la Cultura organizacional deportiva y los paradigmas, todas de gran valor en el logro del objetivo propuesto. Se destacan por su nivel de incidencia, como soportes referenciales en el estudio del marco teórico y en el posterior desarrollo de la Tesis:

Orales: entrevistados y testimoniados relacionados con el objeto de estudio: historiadores y técnicos de las instituciones patrimoniales, atletas, entrenadores, especialistas, metodólogos y directivos; que dieron información importante sobre las regularidades y evolución del problema detectado.

Documentales: importantes documentos históricos atesorados por las instituciones deportivas como: estrategias deportivas, planes de la preparación, manuales, indicaciones metodológicas, y pedagógicas como: programas de estudio, orientaciones metodológicas, resoluciones, circulares y otros cuya utilización permitió constatar el tratamiento dado a la problemática de la Cultura Organizacional en la dirección del deporte de Alto Rendimiento cubano.

En esta metodología de caracterización y diagnóstico se aplicó en las 16 EIDES del país y los 35 deportes según correspondió en cada una de ellas según su característica con una valoración cualitativa y cuantitativa de cada aspecto.

En el modelo de la Tecnología Educativa utilizada se caracterizaron 23 indicadores para el diagnóstico en función de las estrategias deportivas diseñadas siendo estos: Matrícula, Color de la Piel, Nivel Educativo, Estado Civil, Residencia durante el curso, Vida deportiva Resultados obtenidos, Nivel de motivación, Familia, Sector de trabajo de los padres, Factor de Riesgo, Hijos, Forma Económica que tiene, Aprendizaje, Hábitos tóxicos, Proyecto Social, Religión, Tics Tienes Celular, Salud, Temperamento, Sentimientos, Disciplina, Porte y Aspecto, Relaciones, que abarcaron 97 variables entre todos los ítem.

La investigación se fundamenta en la dialéctica materialista y toma presupuestos de la investigación cuantitativa y cualitativa. En el estudio se triangulaban métodos, técnicas, fuentes, paradigmas y concepciones como una de las vías de validación de la Tesis. Los métodos estuvieron determinados por el objetivo general y las tareas de la investigación, fueron mayormente utilizados, por su importancia:

Del nivel teórico:

- ❑ **Análisis y crítica de fuentes:** como principal vía para la valoración de las fuentes, tomando como procedimientos los métodos del pensamiento lógico: el análisis y la síntesis, la inducción - deducción y lo histórico - lógico, etc.
- ❑ **El hermenéutico:** permitió el planteamiento del problema desde las formas iniciales más simples a las más complejas. Constituyó un auxiliar importante en la búsqueda de significados profundos de conceptos y parlamentos.
- ❑ El método de **modelación:** en el acercamiento, lo más posible, a la realidad objetiva, en la construcción de una realidad potencial, que permitió elaborar el modelo de la metodología.
- ❑ **El sistémico – estructural:** en el diseño de un Modelo cuyas partes están en estrecha interrelación y donde los cambios, en algunos de sus elementos, se reflejan en los otros.
- ❑ El **genético:** al tomar como punto de partida el concepto de cultura organizacional, alrededor del cual se conforma las metodologías y manuales para el trabajo en el alto rendimiento.

Del nivel empírico:

- ❑ **Observación simple a la discusión de las estrategias deportivas, chequeo de la preparación,** y otras actividades del alto rendimiento..
- ❑ **Observación participante:** aplicada con el objetivo de constatar el estado actual del problema, para lo que se tuvo en cuenta el papel y vivencias de la investigadora en todo el proceso, recogidas en resúmenes de informaciones.
- ❑ **Encuestas y entrevistas:** a entrenadores, directivos, metodólogos docentes, factores del sistema deportivo, con la finalidad de recoger criterios y testimonios sobre la problemática estudiada.
- ❑ **Trabajo con la documentación del sistema deportivo:** relacionada con la cultura organizacional en el alto rendimiento.
- ❑ **Criterio de expertos:** como una vía de valorar el nivel de eficiencia y operatividad de la propuesta.
- ❑ **Grupo nominal:** para consensar con especialistas deportivos de experiencia las metodologías y otros elementos didácticos.
- ❑ **La prueba no paramétrica de Mcnemar para la significación de los cambios:** con el objetivo de conocer el rango de significación de la aplicación empírica de la propuesta metodológica.

La **novedad científica** del trabajo se encuentra en la forma de organizar y utilizar la cultura organizacional en el alto rendimiento dentro del sistema de enseñanza deportivo en los territorios y la cultura organizacional nacional con un enfoque en los paradigmas de historia social, como vía para lograr la motivación y mayores resultados deportivos de los atletas hacia el estudio y el desarrollo de actitudes que favorezcan la protección de los valores ,la identidad; desde una visión integradora de la cultura deportiva.

El **aporte teórico** radica, fundamentalmente, en una metodología para el proceso de caracterización y diagnóstico de los atletas dirigida a favorecer al estudio y desarrollo de la cultura organizacional en el deporte de alto rendimiento en Cuba desde una visión interdisciplinaria a través de manuales y metodologías y utilización de las indicaciones metodológicas paradigmas del alto rendimiento como huella del pasado, fuente de conocimiento histórico, en contacto con la cual, en atletas, se produce una motivación hacia su interacción con la historia como parte de su cultura y no como una suma de hechos del pasado, sino como una realidad que él estudia, conoce y reconstruye, a la vez que, se considera heredero, creador y protagonista de la misma; todo lo que favorece a los resultados deportivos y el fortalecimiento de sus valores y su compromiso social.

En tanto el aporte práctico se encuentra en:

- La aplicación de la metodología pedagógica materializada en la caracterización y diagnóstico de los atletas del sistema de enseñanza deportiva; pero a la vez extensiva a otras esferas de la formación a las diferentes actividades que desarrolla el alto rendimiento en las escuelas del sector deportivo.
- Las recomendaciones metodológicas dirigidas a favorecer la preparación deportiva en el alto rendimiento y la implementación de la cultura organizacional local, a partir de la utilización de los paradigmas deportivos, en la cultura organizacional nacional.
- La propuesta de organización y utilización de metodologías, manuales y otros documentos desde una visión integradora.
- El conjunto de proyectos culturales organizativos para llevar al sistema de enseñanza deportiva la propuesta.

Justificación de la Investigación.

Con este trabajo investigativo se puede profundizar la aplicación de metodología para un mejor desarrollo de la Cultura organizacional, especificando la situación de sus elementos fundamentales que facilitan u obstaculizan su compatibilidad con las estrategias a desarrollar. Además, reafirma la necesidad de una mayor preparación de los directivos en esta temática para enfrentarse a los cambios necesarios de un entorno lleno de

Para el desarrollo de este estudio se analizó la relación cultura desempeño desde la perspectiva de abordaje de Schein(1988) y Thévenet(1992)son los autores que con mayor profundidad, Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1982), Deal , Kennedy (1988) así como estudios más recientes como Martínez M. (2010), , tratan este concepto y ambos coinciden en utilizar el término basado en el Modelo de Denison con aplicación en empresas colombianas.

A su vez se ha demostrado el papel de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio Deal y Kennedy (1982), Schein (1988), Robbins (1987),

Las metodologías existente no recogen todo el sistema organizativo gestión de la cultura de la organización para el trabajo en el perfeccionamiento de las metodologías existente se tuvieron en cuenta los doce procedimientos metodológicos, Schein (1988), Lorsch (1986), Boyer y Equilbey (1986), Cardona (1986), Robbins (1987), Calori, Livian y Sanin (1989), Pérez Narbona (1991), Thevénet (1992), Otero D. (1994). García S. Y Shimon D. (1997), Cruz T.(2000), Alabart.Y. (2002),

Desarrollo:

La Cultura organizacional en una institución es el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una entidad y sólo a ella. Es un proceso de importancia extraordinaria en todos los órdenes para la validación de un modelo desarrollo cubano, al tratar de demostrar la superioridad de la entidad estatal y el hecho de que cualquier cambio organizacional es eficaz a través de la cultura.

Brinda una alternativa metodológica para el diagnóstico de la Cultura empresarial, que a partir de la definición del estado de variables tales como: clima, valores, actitudes, presunciones y creencias que comparten los miembros de un grupo dentro de la organización permita detectar la incidencia de este fenómeno en la implementación de estrategias empresariales y en consecuencia la influencia que esto ejerce en la competitividad.

Actualmente existen barreras que van desapareciendo por las propias exigencias del proceso de recuperación económica del país, y en particular del proceso perfeccionamiento, creándose una situación favorable a la aplicación de técnicas modernas que garanticen un enfoque estratégico en la Dirección por objetivos y así lograr eficiencia y eficacia.

Es en este contexto donde estimamos factible hacer un estudio de la cultura Empresarial, identificando fortalezas y debilidades para la adaptación de nuestras Dirección de Alto Rendimiento a un entorno cada vez más dinámico. Teniendo como punto de partida que los cambios acaecidos en nuestro país han tenido un impacto directo en la vida empresarial.

A pesar de la importancia del tema y de la fuerza que ha tomado a nivel mundial, en la literatura estudiada no se ha encontrado una metodología asequible a nuestras realidades empresariales.

Es por ello que en el presente trabajo nos proponemos someter a su consideración un metodología que nos permita caracterizar y diagnosticar este fenómeno en el contexto organizacional cubano.

.La caracterización realizada nos aporó los siguientes beneficios:

- ❑ Se garantizó en las provincias el trabajo encadenado desde la base a partir del proceso de caracterización.
- ❑ Un mayor seguimiento y valoración de los directivos, funcionarios y profesores del proceso de caracterización.
- ❑ La utilización en los planes de preparación de los deportes de los datos que aporta este documento.
- ❑ Una mayor cultura en las organizaciones del sistema de enseñanza deportivo de los aspectos de identificación de elementos sociológicos, psicológicos y de la personalidad
- ❑ Permite enfocar acciones de transformación y eliminación de los riesgos y las comunicaciones hacia aquellos atletas y entrenadores que más lo requieren.
- ❑ Elaboración de una metodología para facilitar la elevación el desempeño organizacional basada en la implementación de una tecnología Educativa que permite conocer, evaluar, desarrollar y modificar a través de diferentes vías el desarrollo de la gestión de la cultura organizacional con el fin de elevar el desempeño de de gestión del deporte y los resultados en el Sistema de Enseñanza Deportiva.
- ❑ Posibilita tener un diagnóstico con elementos cuantitativos y cualitativos para la planificación del Plan de Preparación Deportiva y la estrategia deportiva de los deportes y las escuelas del SED
- ❑ Posibilita integrar todos los criterios de los factores de la triada organizativa la docente, la médica (psicólogos, psicopedagogos y los entrenadores para la valoración y definición de los riesgos.
- ❑ Permite hacer una caracterización individualizada y conocer los factores que más pueden influir en las manifestaciones de conducta y modos de actuación de los atletas equipos y escuelas para su seguimiento y plan de acciones para la modificación de los riesgos.
- ❑ Posibilita prevenir el comportamiento de los atletas, en los escenarios de entrenamiento y competencias para sobre esa base confeccionar los planes de acción a desarrollar por el colectivo pedagógico de cada deporte.
- ❑ Diseño e implementación del programa de actividades político ideológicas y formativas en general a partir de la caracterización de la matrícula del centro y la adecuación de los planes de acción en correspondencia con las necesidades de cada momento con protagonismo del colectivo de entrenadores.

- ❑ Permite diseñar un efectivo proceso de tutoría y apadrinamiento individualizado por parte del colectivo pedagógico del centro.
- ❑ Posibilita definir las líneas de trabajo y vínculos con la familia y la comunidad como parte importante de los procesos formativos.
- ❑ Es un importante componente para la planificación y organización del proceso de entrega pedagógica en los diferentes niveles del sistema de formación deportiva de alto rendimiento.

Conclusiones y recomendaciones: Relacionadas directamente con el título, objetivo y resultados del trabajo. (1 cuartilla)

Como resultado de la amplia revisión bibliográfica, el estudio de los diferentes enfoques y procedimientos de diagnóstico precedentes y la aplicación de métodos de expertos, permitió diseñar un modelo que propone las variables y se sustenta en una metodología y en los instrumentos y herramientas que permiten validar

El problema científico planteado y a cuya solución contribuiría la investigación resumida en este trabajo resultó real dado que los modelos precedentes a pesar de mostrar alguna similitud en la utilización de los indicadores para llevar a cabo el diagnóstico, no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la organización deportiva, interrelación entre el estilo de liderazgo, las variables soft, hard y de todas con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en primer lugar en que a pesar de reconocerse teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño de los atletas, no exista una forma práctica de demostrarlo y en segundo lugar limita la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir la cultura que le conviene a la empresa, lo que puede dar resultados en una y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de esta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre el Estilo de Liderazgo, las variables soft, las variables hard y de estos con el entorno.

- Que la aplicación de la metodología con un modelo de Tecnología Educativa propuesta para el SED. Como resultado de la amplia revisión bibliográfica, el estudio de los diferentes enfoques y procedimientos de diagnóstico precedentes y la aplicación de métodos de expertos, permitió diseñar un modelo que propone las variables y se sustenta en una metodología y en los instrumentos y herramientas que permiten:
- Evaluar globalmente el funcionamiento de una organización, al realizar un diagnóstico sus atletas y sus componentes más importantes: estilo de liderazgo, variables (hard) y variables (soft).

- Diagnosticar en que indicadores se presenta la desincronización lo que no le permite al Alto Rendimiento funcionar orgánicamente con mayor eficiencia.
- Identificar la forma en que el organismo deportivo cree que debe relacionarse con el entorno, los mecanismos y estrategias que establecen y la factibilidad o no de los mismos para obtener la eficacia que este demanda.
- Predecir el efecto de cualquier proceso de cambio, a partir de un conocimiento profundo de cuáles son las creencias, valores y paradigmas que son compartidos en la organización por parte de los atletas..
- Determinar el estado del clima organizacional y la definición de los vínculos entre los miembros de la organización deportiva.
- Diseñar estrategias de entrada a la organización para la realización de cualquier proceso de consultoría y cambio, utilizando las principales fortalezas de la cultura existente, atenuando la resistencia y logrando cambios endógenos.
- El procedimiento metodológico propuesto permitió validar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, demostrando la integralidad y profundidad de a metodología para la caracterización y diagnóstico realizados en el SED al hacer un estudio integral del estilo de liderazgo, las variables soft y hard y la relación de estas en un entorno dado, determinándose que variables provocaban la desincronización del sistema objeto de estudio y en consecuencia implementar acciones correctivas.
- La aplicación de una tecnología Educativa que porte una metodología para la caracterización y el diagnóstico para el desarrollo Cultura organizacional en el alto rendimiento.
- El tema se inserta en las actuales condiciones caracterizadas por los constantes cambios y ajustes de la gestión administrativa para responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos organizacionales modernos. El mismo representa un beneficio para el Sistema de Enseñanza Deportiva en cuanto a los deportes.
- Un mayor control y evaluación de la estrategia de las Comisiones Deportivas Nacionales y Provinciales.
- Desde el punto de vista científico constituye una novedad la adecuación de las experiencias más actuales en la gestión de la cultura organizacional en las condiciones del Sistema de Enseñanza Deportiva

para los deportes, con las especificidades propias del entorno en que desarrollan su labor y en las condiciones de un modelo socialista de desarrollo organizacional.

- También, es un modesto aporte a la universidad cubana que en estos momentos padece de insuficiencia de metodologías sistémicas y abarcadoras que proyecten la implementación estratégica desde la gestión de la cultura organizacional, lo que elevará el nivel científico de la teoría y la práctica de la Administración.
- Pondrá una metodología y procedimientos, a disposición de las organizaciones locales que gestionan la actividad física y el deporte.
- Aportará monografía con fines docente y científico
- Elevación de la preparación de trabajadores, especialistas y directivos del sector deportivo en los territorios.
- Una mejor caracterización en la selección de los recursos humanos atletas que forman parte del Deporte de Alto Rendimiento.

RECOMENDACIONES.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene una metodología de caracterización y diagnóstico para el desarrollo de la cultura organizacional para enfrentar procesos de cambio recomendamos:

1. La aplicación de la metodología propuesta para enfrentar cualquier intervención / consultoría en organizaciones en el contexto estudiado y valorar su aplicabilidad en el sector deportivo .
2. Realizar estudios sobre las características de la cultura en las organizaciones deportivas, lo cual permite conocer los paradigmas que favorecen y entorpecen y a su vez gerenciar la cultura como una variable más dentro del Sistema de Gestión deportivo.
3. Se debe profundizar en este tipo de estudios para que sus resultados sean incluidos en los casos de que exista el tema de la Cultura Organizacional en los programas de Postgrado, Diplomados, Maestrías y Doctorados valorando la influencia de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio y en el desempeño empresarial, desde la perspectiva aquí abordada, con enfoque más global de otras realidades latinoamericanas, así como incluir otras perspectivas de estudio.
4. Divulgar los resultados obtenidos en monografías, artículos, congresos y libros a fin de facilitar la generalización de los conocimientos, técnicas y herramientas diseñados, así como la pertinencia de sus resultados.

5. Profundizar en investigaciones específicas que por su complejidad e importancia complementan la investigación realizada, especialmente las relacionadas con los diagnósticos e los atletas el Comportamiento Organizacional en estructura deportivas, el Desarrollo Organizacional y los Procesos de Cambio en el sector deportivo de Cuba y otros países.

Referencias y Bibliografía:

- Brohm, J. M. (1982). *Sociología Política del Deporte*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Castro, F. (2005, 17 de junio). *Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz*, en la inauguración de los primeros Juegos Deportivos del Alba, Periódico Juventud Rebelde. pp. 4-5.
- Cagigal, J. M. (1972). *Deporte, pulso de nuestro tiempo*.
- Delgado Díaz, C. (2004). *La importancia política de las cosas pequeñas*. Ponencia presentada en el Panel de Clausura de Complejidad 2004, Palacio de las Convenciones de la Habana, La Habana.
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación *Indicaciones del Presidente del INDER para el Curso Escolar 2009-2010*.
- Limia David. M. (2011) *Las ciencias sociales en el proceso de reestructuración económica y social*. Conferencia en Conferencia Ciencias Sociales y Humanísticas. Villa Clara, 24 de noviembre.
- Mederos, I.G. (2012) *Fundamentos político-ideológicos del Sistema Organizativo de la Cultura Física y el Deporte en Cuba*. Ponencia presentada en realizado en Santa Clara: Editorial Feijóo.
- Montero, R. y Del Toro L. (2005). Apuntes para el estudio del Sistema Deportivo o Sistema de Cultura Física y Deportes. En *Dirección de la Cultura Física*. Colectivo de autores coordinado por Luis del Toro Reyes. Tomo Uno: José Martí.
- Profesor: Garcés R Verónica (2015) **Fundamentos y Ámbitos de la Psicopedagogía**.
- (2008)Gestion cultural transformaciones contemporaneas de la dimensión cultural extension de la noción de cultura crisis de las nociones de politica y desarrollo.
- Dra. Alabart Pino C. Yesmín. Ph.D. Doctorado en Ciencias Técnicas. Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Martínez M. (2010), el Modelo de Denison con aplicación en empresas colombianas
- Abravanel, H. Allayre, Y.A. y Firsirotu, M . et al. (1982). Teorías sobre Cultura organizacional. Colombia: Legis Editores. S.A.

- Alabart, Y. (1995). Diagnóstico de la Cultura Empresarial en el Motel Mirador deMayabe. Ponencia presentada en el Evento Internacional. La Habana: "Cultura y Desarrollo: Retos y Estrategias".
- Alabart, Y. (1997). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Ciencias. Instituto Superior Politécnico "José A.Echeverría." La Habana. Cuba. Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Alabart, Y. (1998.b). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las Empresas. Monografía. Revista Electrónica. Ciencias Holguín. (2).
- Alabart, Y. y Portuondo. A.L. (1999). La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las Empresas. Folleto Gerencial. 3. (3) Marzo.
- Alabart, Y. (2002.f). Cambio Cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana. Extraído el 15 de junio de 2013 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm>
- Alabart, Y. (2003.a). Papel de las Universidades en la transformación de la Cultura Organizacional, en el entorno empresarial cubano, a través de la formación de competencias profesionales. Revista Cubana de Educación Superior.
- Alabart, Y. (2003. b). Contribución al diagnóstico de la Cultura organizacional en el sector empresarial holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José A, Echeverría". La Habana. Cuba.
- Alabart. Y. (2004) Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación.
- Folletos Gerenciales.8. (1). ISSN 1726-5851. RNPS: 0488.p 37-51.
- Alabart. Y. (2005).Diagnostico de la Cultura Organizacional su aplicación el sector turístico.Revista Retos Turísticos .2 (3).ISSN 1681-9713.p 20-35.
- Alabart. Y. (2011.). Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Revista Ciencia y Tecnología. (1). ISSN 1390-6321. p. 12-22

- Barnard, C.I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press.Cambridge.
- Boyer, E. y Equilbey. Tomado de Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management Madrid.:Editorial Ariel Económica.
- Calori, R. y Atanel, T. (1989). L. Action strategique: Le management transformateur.Editions d'Organisation.
- Cardona, José M. (1988). Crear y Sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas: Ediciones Díaz de Santos. España.
- Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Cruz T. (2001). Indicaciones Metodológicas para el estudio de la Cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.Cuba.
- Deal y Kennedy. (1988). Cultura Corporativa. México:Ediciones Fondo Educativo Interamericano.
- García, S y Shimón D. (1997). Dirección por valores. España: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. S.A .
- Lorsh, J.W. (1983). Decision making on the top. New York : Basic Books.
- Martínez M. (Jan./June 2010.). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison.
- Cuadernos de Administración .23 (40) Bogotá. pp.163-187.
- Extraído el 20 de julio de 2013 desde la base de datos <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>
- Mayo, E. (1933). The human problems and industrial efficiency. New York: McMillan.Co.
- Otero, D. (1994). Cultura Organizacional. Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. CEEC.Universidad de La Habana. Cuba.
- Pérez Narbona, J. (1991): Guía para la indagación de la Cultura Organizacional.

- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.Cuba.
- Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H. (1982). In search of Excellence. New York.
- Harper y Row. Ruiz, Y. y Naranjo, J (2012) La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Diversitas:
- Perspectivas en Psicología. 8 (2) pp. 285-299. Extraído el 20 de julio de 2013 en <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Senge P. (1999). La quinta disciplina en la práctica. México.: Editorial Granica S.A. Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- Strategor. (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. España: Editorial Biblio Empresa.
- Thévenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Thévenet, M. (1996). La cultura empresarial. España: Editorial Díaz de Santos, S.A
- Hobsbawm, E. J: De la Historia Social a la Historia de la sociedad. Historia Social, No. 10, Valencia. España, 1991.
- —————: Marxismo e Historia Social. Universidad Autónoma de Puebla, 1983.
- Ibarra, F: Metodología de la Investigación Social. Ed. Félix Valera. La Habana, 2002.
- Ibarra, J: Historiografía y revolución. En revista Temas, No. 1, - marzo. La Habana, 1981.
- —————: Cuba 1898 - 1959. Estructura y Procesos sociales. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1995.
- —————: Cuba 1898-1921. Partidos Políticos y clases Sociales. Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 1992.
- Informe del alcalde de Campechuela Pedro Cabrera al gobernador civil de la provincia de Santiago de Cuba, 13 de noviembre del año 1900. Archivo Museo Municipal Campechuela.

- Investigadores del IPLAC: Selección de temas psicopedagógicos. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 2000.
- Iparraguirre, H: La enseñanza de la Historia. Revista Cero en conducta. Año 8, # 35. México, 1993.
- Jerez Villareal, J: Oriente, biografía de una provincia. Ed. Imprenta el siglo XX. La Habana, 1960.
- Kaprini, V. Conferencias sobre metódica de la enseñanza de las Ciencias Sociales. Ed ORBE, Ciudad de la Habana, 1981.
- Krause A: La Educación Ideológica en la clase de Historia con atención especial a las experiencias sociales de los alumnos y a la función de los medios de enseñanza en este proceso. Unterrcht Smittel Information, Berlín RDA, 1993.
- La Enseñanza como Proceso. galeon.com/pcazau/artdid-ensen.htm. 18 de septiembre del 2002.
- Lago Vieito A. y otros: Bayamo en el Crisol de la nacionalidad cubana. Ed Centro Provincial del Libro y la Literatura, Bayamo, 1996.
- Lago, M: La historia local y regional en la enseñanza. En Entrepasados, Buenos Aires, 1996.
- Lahera Martínez, F: Diccionario Filosófico – Pedagógico: José de la Luz y Caballero. Documento inédito. ISP. Holguín, 2004.
- Lamonedá, M. y Luz Elena Galván: Clío y algunos de sus problemas en la enseñanza. En Cero en Conducta, Año 6 No. 8, noviembre - diciembre. México, 1991.
- _____: Sobre la enseñanza de la Historia. Revista Cero en conducta. Año 8, No. 35. México, 1993.
- Las Estrategias de Aprendizaje: Características Básicas y su Relevancia en El Contexto Escolar. www.vc.ehu.es/deppe/relectron/nb/eln6a5.htm. 18 de septiembre del 2002.
- Lastre Manduley, V: Programas Escolares para aulas rurales. Ed. A. Cajigal. Gibara, 1923.
- Laurencio Leyva, A: La Historia Local y su proyección axiológico - identitaria en el proceso de enseñanza - aprendizaje de la Historia de Cuba en Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "José de la Luz y Caballero", 2002.