

# PODIUM

Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física

EDITORIAL UNIVERSITARIA

Volumen 17  
Número 3

2022

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

Director: Fernando Emilio Valladares Fuente

Email: fernando.valladares@upr.edu.cu

Artículo original

## Modelo teórico-metodológico de cultura organizacional para la escuela de iniciación deportiva en Santiago de Cuba

### Theoretical-methodological model of organizational culture for the sports initiation school in Santiago de Cuba

### Modelo teórico-metodológico de cultura organizacional para a escola de iniciação esportiva em Santiago de Cuba

Elia Emina Castillo Carbonell<sup>1\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-7805-770X>

Lida de la Caridad. Sánchez Ramírez<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-1782-6194>

Borys Bismark León-Reyes<sup>3</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-6936-9947>

Pura de la Caridad Rey Rivas<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-2923-5124>

<sup>1</sup>Dirección Nacional del Inder. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Oriente. Facultad de Cultura Física. Cuba.

<sup>3</sup>Universidad Técnica de Machala. Ecuador.

\*Autor para la correspondencia: [elia.castillo@inder.gob.cu](mailto:elia.castillo@inder.gob.cu)

**Recibido:** 2022-07-25.

**Aprobado:** 2022-10-09.

Cómo citar un elemento: Castillo Carbonell, E., Sánchez Ramirez, L., León-Reyes, B., & Rey Rivas, P. (2022). Modelo teórico-metodológico de cultura organizacional para la escuela de iniciación deportiva en Santiago de Cuba. *PODIUM - Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 17(3), 1194-1207. Recuperado de <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1390>



## RESUMEN

**Introducción:** El estudio acerca de la Cultura organizacional se viene trabajado desde 2016 -2021, en la comprensión de sus dimensiones y componentes en relación con el desempeño organizacional, se investiga sistemáticamente en profundizar en esta temática a partir de una perspectiva teórica y metodológica desde la realidad de la organización deportiva.

**Objetivo:** De ahí que, el propósito se enunció en establecer un modelo teórico-metodológico de la cultura organizacional, para el desempeño en las escuelas de iniciación deportiva en Santiago de Cuba.

**Materiales y métodos:** Se utilizó la observación participante, técnicas grupales, la modelación y grupos de discusión; para el procesamiento e interpretación los datos, se precisa un coeficiente confiabilidad del 95 %.

**Resultados:** Como resultado se diseña el modelo con sus componentes teórico y metodológico, donde se expresa un nuevo sistema de relación de categorías: Involucramiento organizacional y Consistencia organizacional desde lo teórico, así como su propuesta de implementación práctica a través de fases de diagnóstico, diseño, e implementación a través de un plan de mejoramiento cultural organizacional; su sistematización teórica-práctica permite el desarrollo del desempeño organizacional. Los resultados obtenidos se sometieron al análisis inferencial a través de la prueba W de Kendall donde se obtuvo que  $W$  es igual a ,604 y  $p$ -valor sig.(bilateral)= ,000 por lo que reúnen suficientes evidencias empíricas que permiten corroborar las conclusiones emitidas por el grupo de discusión, los cuales expresaron la necesidad del modelo como expresión de las características de la cultura organizacional en su particularidad en el contexto docente deportivo.

**Conclusiones:** A partir del valor de las interpretaciones y argumentos de los grupos de discusión se pudo determinar el perfeccionamiento del modelo teórico-metodológico desde lo epistemológico y praxiológico, lo que permite afirmar la necesidad de su establecimiento y el cumplimiento del objetivo declarado en la investigación realizada.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Modelo teórico-metodológico; Desempeño organizacional; Transformacional

## ABSTRACT

**Introduction:** The study on organizational culture has been worked on since 2016 - 2021, in the understanding of its dimensions and components in relation to organizational performance, it is systematically investigated to deepen this topic from a theoretical and methodological perspective from the reality of the sports organization.

**Objective:** Hence, the purpose was stated to establish a theoretical-methodological model of organizational culture, for performance in sports initiation schools in Santiago de Cuba.

**Materials and methods:** It used participant observation, group techniques, modeling and discussion groups; for data processing and interpretation, a reliability coefficient of 95 % is required.

**Results:** As a result, the model is designed with its theoretical and methodological components, where a new category relationship system is expressed: Organizational Involvement and Organizational Consistency from the theoretical, as well as its practical implementation proposal through diagnostic phases, design, and implementation through an organizational cultural improvement plan; Its theoretical-practical systematization allows the development of organizational performance. The results



obtained were subjected to inferential analysis through Kendall's W test. Where it was obtained that W is equal to .604 and p-value sig.(bilateral)= .000, so they gather enough empirical evidence to corroborate the conclusions issued by the discussion group, which expressed the need for the model as an expression of the characteristics of the organizational culture in its particularity in the sports teaching context.

**Conclusions:** Based on the value of the interpretation and argues of the discussion group, it was possible to determine the theoretical- methodological improvements from the epistemological and practical view, what allows affirming the need of setting and application of the declared objective in the carried out research.

**Keywords:** Organizational culture; Theoretical-methodological model; Organizational performance; Transformational.

## SÍNTESE

**Introdução:** O estudo sobre Cultura Organizacional tem sido trabalhado desde 2016 - 2021, na compreensão de suas dimensões e componentes em relação ao desempenho organizacional, é ategorías mente investigado no aprofundamento desta temática a partir de uma perspectiva teórica e metodológica a partir da realidade da organização esportiva.

**Objetivo:** O objetivo deste estudo foi ategorías um modelo teórico-metodológico de cultura organizacional para o desempenho de escolas de iniciação esportiva em Santiago de Cuba.

**Materiais e métodos:** Foram utilizados materiais e métodos de observação dos participantes, técnicas de grupo, modelagem e grupos de discussão; para o processamento e interpretação dos dados, foi necessário um coeficiente de confiabilidade de 95 %.

**Resultados:** Como resultado, o modelo é projetado com seus componentes teóricos e metodológicos, onde um novo sistema de relacionamento de categorias é expresso: Envolvimento Organizacional e Consistência Organizacional do ponto de vista teórico, assim como sua proposta de implementação prática através de fases de diagnóstico, projeto e implementação através de um plano de melhoria cultural organizacional; sua sistematização teórico-prática permite o desenvolvimento do desempenho organizacional. Os resultados obtidos foram submetidos à análise inferencial através do teste W de Kendall onde se obteve que W é igual a ,604 e p-valor sig.(bilateral)=,000, de modo que eles reúnem evidências empíricas suficientes para corroborar as conclusões emitidas pelo grupo de discussão, que expressou a necessidade do modelo como expressão das características da cultura organizacional em sua particularidade no contexto do ensino esportivo.

**Conclusões:** A partir do valor das interpretações e argumentos dos grupos de discussão, foi possível determinar o aperfeiçoamento do modelo teórico-metodológico a partir do epistemológico e praxiológico, o que nos permite afirmar a necessidade de seu estabelecimento e o cumprimento do objetivo declarado na pesquisa realizada.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Modelo teórico-metodológico; Desempenho organizacional; Transformacional.



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del estudio de la cultura organizacional no es solo la identificación de problemas o la realización de un diagnóstico, sino la determinación de rasgos y tendencias que permitan la interpretación desde la interacción de los factores los cuales interviene en la dinámica de las organizaciones, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional.

En ese sentido, algunas de las razones que motivaron este estudio, se encuentran asociadas al enfoque de una organización como manifestación novedosa. Esta percepción hasta hace unos pocos años era bastante distinta, a una organización se le veía como un ente funcional que solo servía para dirigir, supervisar y controlar a un grupo humano.

En la actualidad, la visión es diferente. Tal como las personas que la integran, una organización también tiene personalidad y de acuerdo con los sujetos, esta puede ser rígida o flexible, innovadora o conservadora, tradicional o vanguardista. Autores como: [Alabart \(2016\)](#); [Robles, et al. \(2016\)](#) se centraron en el diseño del modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional; [Cadena \(2017\)](#) hizo referencia sobre la *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*; [Yopan, et al. \(2020\)](#) que se dedicaron a fundamentar pautas conceptuales para el estudio de la cultura organizacional en instituciones sociales. En los casos de [Nuviala, et al. \(2020\)](#) realizaron el estudio acerca de la Cultura organizativa del técnico deportivo y su relación con la satisfacción y valor percibido de usuarios de actividades deportivas extraescolares y determinaron el nivel de relación de las variables implicación y misión, que conllevan a un aumento de la fidelización, que permiten favorecer de manera positiva el beneficio empresarial, coincidiendo con [Álvarez \(2021\)](#).

En ese sentido, [Alabart \(2016\)](#) realiza el estudio acerca de la relación cultura y desempeño, desde el abordaje de diferentes autores que se basaron en el modelo de Denison y fueron aplicados en empresas colombianas. En estos estudios se corroboró que la cultura organizacional incide de manera significativa en el desempeño empresarial. Sin embargo, [Alabart \(2016\)](#) refiere la existencia de carencias desde una perspectiva metodológica, en cuanto a métodos e instrumentos que permitan el abordaje de la cultura organizacional, además expresan limitaciones desde un enfoque sistémico para su análisis y su incidencia en la vida empresarial.

[Alabart \(2016\)](#) aporta una metodología que sustenta las relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard y de estas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, que permite diagnosticar cuáles de estas variables inciden negativamente en el Producto Cultural de aquella y definir las acciones correctivas que permitan resultados de efectividad.

En tal sentido, la presente investigación se enfoca en la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño organizacional en el ámbito deportivo y toma como punto de partida los presupuestos conceptuales de la psicología y la sociología, que permitan indagar sobre el objeto de estudio desde una perspectiva integradora.

Así, el modelo teórico metodológico surge como necesidad de una sistematización teórica de la cultura desde la perspectiva de la organización, que permita contribuir al desarrollo del desempeño en la organización deportiva, desde un carácter transformacional en la escuela de iniciación de alto rendimiento. Para construir dicho modelo teórico-



metodológico, es preciso crear, dar forma y ordenar los elementos configuradores del mismo, de manera que permita orientar las acciones que desde lo organizacional se realizan.

En tal dirección, se asume lo señalado por Castillo, citado por **Chacín (2008)**, en cuanto a Modelo teórico-metodológico: "lo que proponen los modelos en todos los casos es configurar y estructurar una práctica (aplicación del modelo) basada en una teoría (parte teórica) de una forma abierta, adaptable y modificable" (p.57).

Es así, como el modelo diseñado por los investigadores de este estudio, parte de la necesidad de organizar el conocimiento que se produce en la interacción de las funciones de la organización deportiva, mediante su reconstrucción y sistematización, teniendo en cuenta los procesos de analizar, interpretar y generalizar proyecciones que surjan de esta reconstrucción de la organización desde su cultura.

Por consiguiente, adquiere significación el involucramiento organizacional, la consistencia que se manifiesta en la estabilidad; la adaptabilidad y la misión de la organización en estudio, variables declaradas en el modelo de **Danison (Alabart, 2016)**.

Se considera por los autores de este estudio que, a pesar de los aportes significativos de los autores citados, aún existen limitaciones en el orden teórico metodológico desde la intencionalidad del establecimiento de las relaciones entre las variables: Involucramiento organizacional, Consistencia, Adaptabilidad relacionado con su misión y visión, que permitan identificar el desarrollo coherente del desempeño organizacional en las organizaciones que tengan en su esencia la formación de atletas, de ahí la necesidad de diseñar un modelo teórico-metodológico de la cultura organizacional.

En el deporte de alto rendimiento en Santiago de Cuba y su Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (Eide) "Capitán Orestes Acosta Herrera" por ser la unidad de análisis de esta investigación, se identifica la necesidad de que los directivos, entrenadores encuentren el sentido de la labor que realizan y contribuyan al cumplimiento de la misión y al logro de la visión organizacional. Donde se determina como problema científico: ¿Cómo contribuir al desarrollo de una cultura organizacional para el logro del desempeño organizacional en la escuela de alto rendimiento en Santiago de Cuba? En tal recorrido, se concibe como objetivo: establecer el modelo teórico-metodológico de la cultura organizacional, para el adecuado desempeño en las escuelas de iniciación deportiva en Santiago de Cuba.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolla desde 2016-2021, en la escuela de iniciación deportiva de Santiago de Cuba. Es una investigación de tipo descriptiva. Como sujetos de este proceso investigativo, se tendrán a doce (12) entrenadores y una metodóloga de gimnasia artística y rítmica (1) que conforman dicho deporte en la escuela de iniciación deportiva en Santiago de Cuba. Se trabajará con la población. Entre las técnicas a aplicar para la obtención de los datos, se encuentran la observación participante, esto implica la intervención directa del observador, de forma que se puede intervenir en la vida del grupo de sujetos a investigar. y grupos de discusión, así como técnicas grupales: para diagnosticar y a la vez, profundizar en el estudio de los factores internos y externos que presenta cultura organizacional para el desempeño laboral en la escuela de iniciación



deportiva en Santiago de Cuba y obtener información del personal especializado relacionado con el modelo propuesto.

Dentro de los métodos teóricos empleados en esta investigación, se encuentra la modelación, con la que se realizaron las abstracciones y procedimientos lógicos para penetrar en la esencia del fenómeno y estudiar la realidad objetiva, y se describieron ciertas condiciones, situaciones y relaciones del objeto estudiado. Este resultado posibilitó una representación de esa realidad objetiva que en esta investigación se expresa en la cultura organizacional de manera particular en el contexto deportivo con enfoque transformacional para mejorar el desempeño organizacional en la en la institución en estudio. Se realizó un acercamiento progresivo a la cultura hasta llegar a uno más acabado que sustituya la realidad existente.

Con la entrevista se facilitó la recolección de criterios y opiniones acerca del funcionamiento de la cultura organizacional en el desempeño organizacional e identificar dónde se exprese la relación hombre organización, la estructura, así como el sistema cultural que se pone de manifiesto en la escuela de iniciación deportiva en la provincia de Santiago de Cuba. Se realizó una revisión de documentos al sistema de trabajo del Inder (Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación), *Estrategia deportiva, Programa de enseñanza deportiva, Programa integral de preparación del deportista, Planificación del trabajo, Preparación deportiva y Sistema competitivo*. Esto permitió determinar cómo se tiene en cuenta el funcionamiento y desarrollo de la cultura organizacional para el desarrollo del desempeño organizacional en la institución en estudio.

A partir de la revisión teórica de la temática se realizó el análisis de diferentes modelos relacionado con la cultura organizacional, que dio paso a una valoración crítica al respecto y cotejar cómo ha sido abordada esta variable en otros estudios. Procedente de ello se elaboró una propuesta de indicadores que fueron sometidos al criterio de expertos en el tema. De ahí, se determinaron indicadores para evaluar la cultura organizacional como: toma de decisión, trabajo en equipo, coordinación e integración, desarrollo de capacidades.

Se trabajó además con grupos de discusión, como una estrategia de recolección de información. Para ello, se procedió a la formación de un grupo de personas, las cuales se tuvo como criterio que tuvieran interés común, homogéneo, condicionado por los objetivos de la investigación y se reunieron para intercambiar ideas sobre la problemática en estudio. Esto se realizó con el propósito de generar conclusiones que permitan determinar el alcance del objetivo planteado para la investigación. Los encuentros se planificaron de manera cuidadosa según las normativas específicas del proceso investigativo

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la indagación muestran que existen diferentes ambientes y circunstancias con respecto a cómo se muestra la cultura organizacional en el equipo de gimnasia artística en la escuela de iniciación deportiva en Santiago de Cuba, según los indicadores seleccionados. En las siguientes figuras, se muestran los resultados de la comunidad educativa en estudio, a partir de una técnica grupal, lo que permitió identificar la realidad de la cultura organizacional y donde se debe enfocar la modelación teórica, así como el plan de acción como elemento metodológico

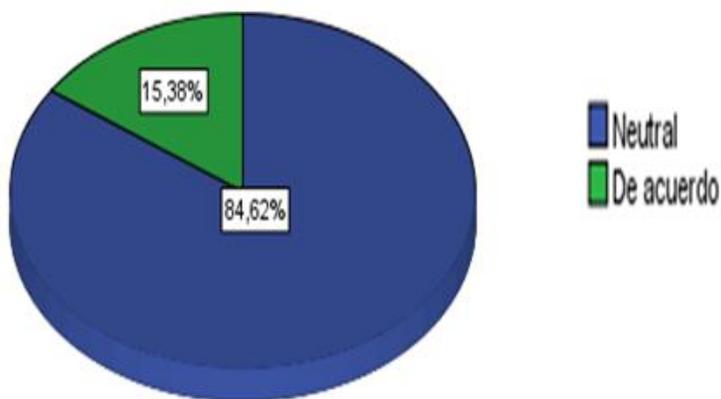


Relacionado con la toma de decisiones, el 46,15 % están de acuerdo en que cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. El 30,77 % se encuentran en la categoría de totalmente de acuerdo y 23,8 % señala neutralidad Otro aspecto referido a la toma de decisiones se encuentra que el 30,77 % presentó neutralidad en cuanto a la planificación de su trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. En tal sentido, el 46,15 está de acuerdo y el 23,08 % está totalmente de acuerdo.

De manera que, es necesario valorar el porcentaje de neutralidad existente en cuanto reconocer como cada sujeto puede tener impacto favorable en el grupo, donde se ha encontrado una debilidad para el desarrollo de una cultura organizacional que luego incida en el desempeño organizativo. Aunque el mayor porcentaje están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la planificación se realiza de manera continua y se logra reconocer la existencia de implicación de los sujetos, aún existe un grupo no poco significativo que muestran neutralidad.

En el caso del aspecto de las decisiones con frecuencia, se toman en el nivel que dispone de la mejor información, el 76,92 % se posicionan con neutralidad y solo el 23,08 % están de acuerdo.

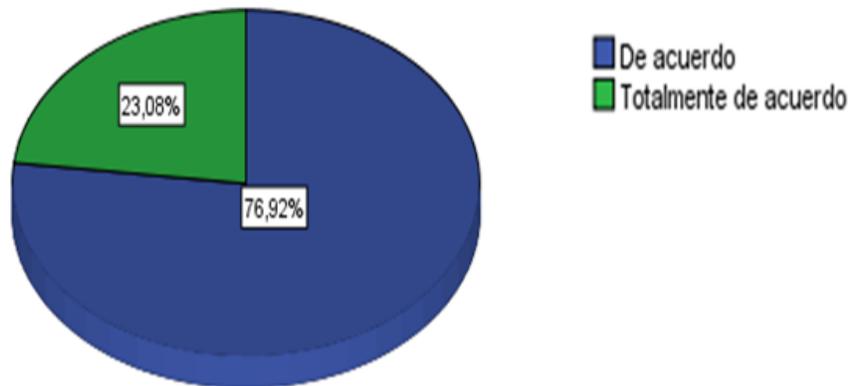
Relacionado con el trabajo en equipo, el 84 % se muestra neutro ante la afirmación de se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización, sin embargo, el 15,38 % están de acuerdo (Figura 1) esto muestra la necesidad de concebir una propuesta que proporcione el trabajo colaborativo y cooperativo en la comunidad educativa específico en el grupo de gimnasia artística.



**Fig. 1** - Indicador de trabajo en equipo

Sin embargo, el 23, 08 % y el 76,92 de acuerdo (Figura 2) y totalmente de acuerdo respectivamente en cuanto a que trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. Aspectos favorables para el desarrollo de una cultura organizacional.

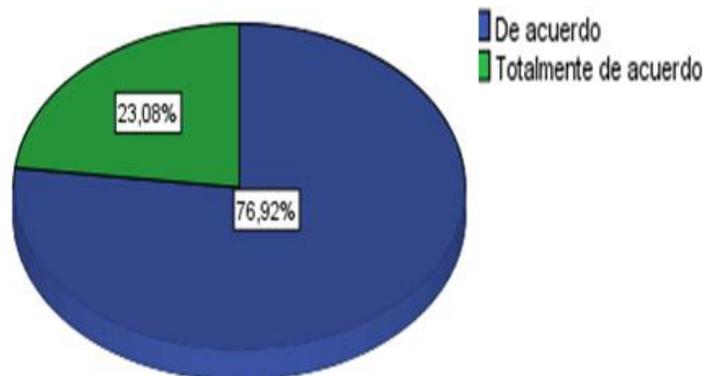




**Fig.2** - Indicador de trabajo en equipo

Aunque la categoría de totalmente de acuerdo, su porcentaje es favorable, no alcanzan el máximo nivel, lo que indica que los entrenadores y la metodóloga consideran que puede ser indicador a trabajar con mayor intención.

En el caso del indicador de coordinación e integración, las personas tienen una perspectiva común, en este caso el 23,08 % y el 78,92 se encuentran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo (Figura 3).



**Fig. 3.** - Indicador de coordinación e integración

Relacionado con la observación participante, se busca determinar el significado que tiene para el directivo y entrenadores trabajar en la escuela de iniciación deportiva. Sobre la base de los resultados obtenidos se determina que los participantes se sienten de manera favorable en lo que realizan y en la comunidad educativa de manera general, aunque en ocasiones muestran descontentos se muestra interacción adecuada entre sus miembros.

Desde el abordaje teórico, según *Yopan, et.al. (2020)* en la fundamentación conceptual del constructo cultura organizacional se integran diversas perspectivas disciplinarias como la Psicología Social, la Antropología, la Sociología y las Ciencias de la Comunicación y la Administración. Sin embargo, se destacan dos enfoques principales: la concepción



de la cultura como variable de la organización y la concepción de la organización como cultura.

Por una parte, la concepción de la cultura como variable de la organización supone una visión positivista, que considera a la cultura como una variable interviniente más en la gestión organizacional. Esta gestión se puede medir y relacionar con otras variables. Por otra parte, la concepción de la organización como cultura, a partir de una perspectiva interpretativa-constructivista, comienza desde la concepción de que toda organización es en sí misma una cultura, construida a partir de procesos de interacción y significación. Por consiguiente, para captar los elementos que la configuran es una tarea compleja y necesariamente cualitativa.

Autores como: *Yopan, et.al. 2020*, reconocen que, la cultura organizacional comparte características comunes con las definiciones antropológicas de cultura social. Pues se enfatiza en los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Por consiguiente, a los efectos de realizar una sistematización de los instrumentos aplicados, así como la revisión teórica realizada, se diseña la propuesta de registro de elementos fundamentales a tener en cuenta, concernientes con las categorías de Involucramiento organizacional y Consistencia organizacional.

### **Descripción del modelo**

Los componentes teóricos se dividen en: componentes de carácter interno y componentes de carácter externo. Se caracteriza por ser sistemático e integral, considerado como renovación de la cultura organizacional en el ámbito deportivo, lo cual implica, una cultura transformacional, siendo el individuo centro en la construcción de su cultura organizacional para el logro de su desempeño.

Como componentes de carácter interno se refiere a los que funcionan como síntesis reguladora del Involucramiento organizacional, se encuentra la Consistencia donde se expresa la estabilidad de la organización, así como la Misión. En el caso del carácter externo: la Adaptabilidad donde se encuentran los actores socializadores. El funcionamiento de los componentes del modelo se garantiza por las relaciones entre los vínculos inter e intracomponentes.

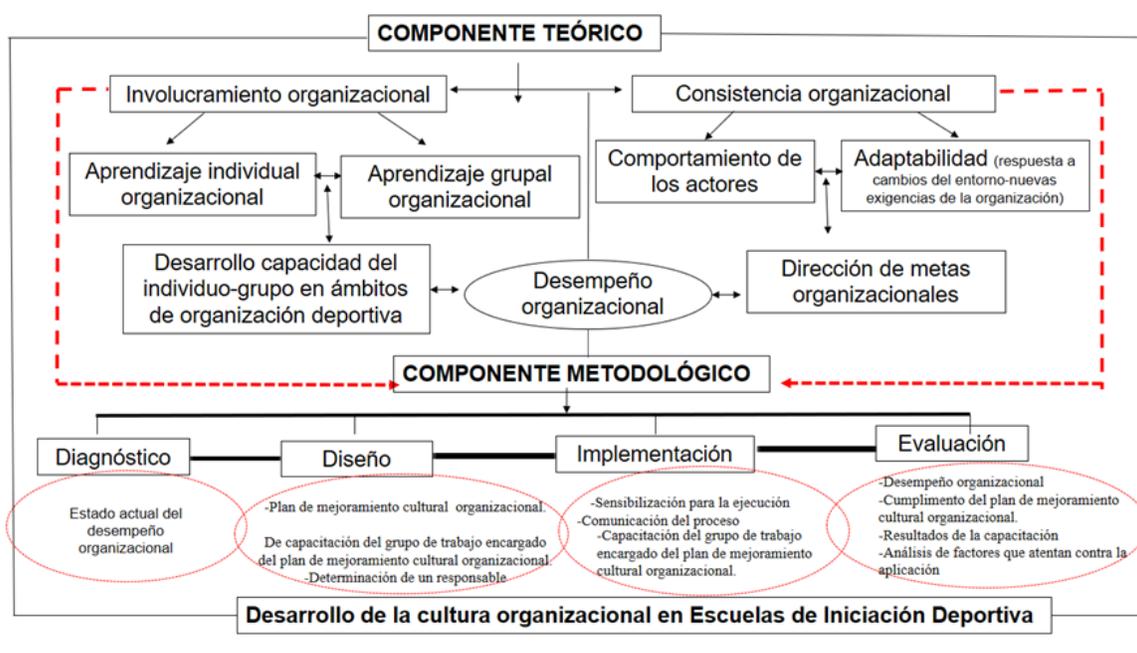
Los componentes metodológicos del modelo, como su nombre lo indica, se refieren a aquellos que garantizan su funcionamiento. El funcionamiento del modelo está concebido a partir de los elementos básicos de la cultura organizacional y su relación con el desempeño organizacional.

A partir de dichos elementos -que se enuncian más adelante-, se determinan unas fases con sus acciones contextualizadas en el colectivo técnico deportivo para el desarrollo de la cultura organizacional y su desempeño favorable, las que se conciben atendiendo a los objetivos de la preparación deportiva para la agrupación de gimnasia artística y rítmica.

Las acciones se conciben desde las metas organizacionales y objetivos estratégicos al considerar las problemáticas que los afectan para su cumplimiento. Fueron tomados aquellos aplicables a la etapa de preparación deportiva y ajustados convenientemente atendiendo a las exigencias de dicha agrupación. En tal sentido, fueron despojadas de su estructura operacional específica y convenientemente apropiadas para su transferencia a nuevas situaciones. De manera que, puedan funcionar como elementos



orientadores para el desarrollo de la cultura organizacional favorable en la comunidad deportiva como son las escuelas de iniciación deportiva del alto rendimiento (Figura 4).



**Fig. 4.** - Modelo teórico-metodológico de la cultura organizacional, para el adecuado desempeño en las escuelas de iniciación deportiva en Santiago de Cuba

Se realizó el análisis de los indicadores establecidos para valorar el modelo teórico metodológico de la cultura organizacional, para el desarrollo coherente del desempeño en la organización de cultura física, en un grupo de discusión, obteniéndose según el diagrama de caja que, el nivel de utilidad el valor mínimo es de 4 y el máximo es de 5 valorándose entre útil y bastante útil. La media fue de 4,43 y la mediana con un valor de 4,57. Respecto al nivel de pertinencia, sus valores se encuentran entre, muy pertinente y muy pertinente, la media es de 4,58 y la mediana tiene el valor de 5.

El grupo de discusión realizó su análisis respecto a la factibilidad, donde se realizó el registro de sus aportaciones, determinándose la media fue de 4,25 y la mediana de 4 de modo que, la evaluación en este indicador fue considerada como bastante factible. El valor mínimo de 4 y el valor máximo de 5. Respecto al nivel de correspondencia entre las denominaciones dados los dos subsistemas y sus componentes también la media y la mediana sus valores estuvieron entre 4,42 y 4 respectivamente, el valor mínimo 4 y el máximo 5. Y en el nivel de adecuación de la estructura - funcional del modelo la media de 4,83 ubicándose como bastante adecuado y la mediana fue de 5 de muy adecuada. El valor mínimo 4 y el máximo 5.

Por un lado, en el grupo de discusión, según el análisis realizado se pueden resumir la generación de conclusiones que permitieron valorar el alcance de la propuesta, los cuales concluyeron que las fases del aspecto metodológico expresan un grado de suficiencia y las posibilidades que las acciones ofrecen para su implementación.



Por otro lado, del grupo de discusión se declaró la necesidad de una mayor circulación de la propuesta debido a la diversidad de las agrupaciones deportivas existente en las escuelas de iniciación deportiva para la cual está diseñado. La posibilidad de enriquecerla teniendo en cuenta los recursos y condiciones materiales y humanas de los territorios y considerar la preparación inmediata de los directivos del organismo.

Además, se registraron las siguientes consideraciones: es pertinente una evolución en la dirección de la cultura organizacional en el organismo de deportes, específicamente en las escuelas de iniciación deportiva, que esté acorde con la realidad del contexto deportivo, de manera que, permita insertar el desempeño de la organización de forma coherente donde adquiera una cualidad superior y el individuo sea el centro para el desarrollo de la organización. Dadas las características del contexto y teniendo en cuenta la posibilidad de implementar el modelo, en la práctica se requiere de un mayor involucramiento de directivos, entrenadores y todo el personal de la institución.

En cuanto al nivel de utilidad los miembros del grupo de discusión consideran la propuesta de muy adecuada; no obstante, se registraron los criterios valorativos siguientes: es una necesidad el diagnóstico, desarrollo y la transformación en la cultura organizacional en el área del deporte desde las escuelas de iniciación deportiva, que se corresponda con las características del comportamiento organizacional.

En tal sentido, el modelo teórico metodológico de la cultura organizacional reúne los requisitos esenciales para el desarrollo coherente del desempeño en la organización del organismo Inder, específicamente en la comunidad educativa sujeta a investigación de Santiago de Cuba, e incluso ser generalizada a otros territorios siempre que se precise de un diagnóstico que reconozca las particularidades según el lugar.

Consideraron además que el sistema de relaciones que brinda el modelo, posibilita la cultura organizacional y su relación coherente con el desempeño en la organización que se debe desarrollarse desde una Cultura transformacional, con la definición como núcleo teórico, donde la realidad debe ser construida de manera colaborativa Sánchez (2020), es decir establecerse el vínculo de la organización y la acción colectiva e interactiva.

Se diseñaron las siguientes hipótesis para corroborar la valoración del grupo de discusión:

- $H_0$ : No existe asociación nivel de concordancia entre los miembros del grupo de discusión  $\rho = 0$
- $H_1$ : No existe asociación nivel de concordancia entre los miembros del grupo de discusión  $\rho \neq 0$

Se establece un nivel de significancia, Nivel de significancia(alfa) =5%=0,05 margen de error. Se seleccionó el estadístico de prueba de W Kendall. Valor de  $P < 0,05$

El valor de W de Kendall<sup>a</sup> es igual a ,604 y p-valor sig.(bilateral)= 000, con lo cual queda evidenciado la existencia de suficientes evidencias empíricas permiten afirmar que las conclusiones generadas en el grupo de discusión fueron enriquecedoras y permitieron reconocer el alcance de los propósitos planteados para la investigación.



En los estudios acerca de la cultura organizacional, se reconoce por los autores de esta investigación a la variable Implicación de elevada incidencia en las organizaciones deportivas, estos resultados son similares a los encontrados por [Nuviola, et al. \(2020\)](#) y [Escamilla, et al. \(2016\)](#).

También de manera similar, se relacionan las variables cultura organizacional con el desempeño, lo cual coincide con [Alabart \(2016\)](#), aunque esta autora realiza el análisis desde una empresa y no con las particularidades de una organización con intereses deportivos. Según los resultados obtenidos, se coincide con [García \(2017\)](#) al declarar las dimensiones que distingue Denison (misión, adaptabilidad, participación y consistencia), a partir de ello diseñó un modelo que permite contribuir no solo en el aspecto metodológico para el diagnóstico de la cultura sino, en el autoconocimiento de la organización aspectos considerados en la propuesta analizada. Así mismo, se concuerda con [Cadena, \(2017\)](#), al hacer referencia acerca de la Teoría organizacional y habilidades gerenciales, desde un análisis de la sensibilización del trabajo en equipo, lo cual se relaciona con involucramiento organizacional, la consistencia que se manifiesta en la estabilidad y la adaptabilidad en la organización.

De estos autores de manera general se asume, el vínculo de la organización y la acción colectiva, el estímulo del desarrollo de los sujetos con el empleo de niveles de ayuda; la organización, como premisa de todo emprendimiento colectivo; como institución, la organización explica la interacción humana y el desempeño en sus dimensiones social, política o económica, además de reconocer que la cultura organizacional se rigen por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo, pero condicionan la actuación de los individuos, es decir orienta las prácticas sociales de personas y cada organización tiene un modo específico de manifestar la cultura, crearla y desarrollarla, a partir de la singularidad de su realidad.

Así mismo, se reconoce la existencia de inconsistencias en la interpretación de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño organizacional en escuelas de iniciación deportiva.

Entre los aportes de significación práctica se señala el proceder metodológico del modelo, concebido a partir de la interrelación entre el Involucramiento organizacional y consistencia en función del desarrollo de la cultura organizacional que permita el logro del desempeño en la organización en la escuela de iniciación deportiva. Estos componentes metodológicos, son considerados como elementos orientadores para el diseño de las acciones de trabajo tanto individual como grupal. También constituye una contribución de carácter práctico los talleres de grupales diseñados para los entrenadores, directivos con el propósito de prepararlos para dicha implementación.

Desde el punto de vista científico, constituye una novedad la adecuación de las experiencias más actuales en la cultura organizacional a las condiciones de las organizaciones locales de la actividad deportiva con las especificidades propias del entorno de las escuelas de iniciación deportiva de alto rendimiento, en que desarrollan su labor y en las condiciones de un modelo actual de desarrollo organizacional.



## CONCLUSIONES

A partir del valor de las interpretaciones y argumentos de los grupos de discusión se pudo determinar el perfeccionamiento del modelo teórico-metodológico desde lo epistemológico y praxiológico, lo que permite afirmar la necesidad de su establecimiento y el cumplimiento del objetivo declarado en la investigación realizada.

Se determina la pertinencia del modelo teórico metodológico a partir de sus fundamentos teóricos. Las relaciones esenciales expresan, su relevancia social y la factibilidad de su aplicación. Por tanto, permite dar respuesta a las actuales necesidades de una cultura organizacional en el contexto deportivo, en su especificidad como escuela de iniciación deportiva. De modo que, para el desempeño de la organización desde lo transformacional, se confirma que, reúne los requisitos para poder ser evaluado en su implementación y en sus resultados.

Por el rigor científico con que se obtuvo la modelación realizada, la aplicación del instrumento para la recolección de datos, cumplen los requisitos de confiabilidad utilizando las técnicas estadísticas. Por consiguiente, el establecimiento del modelo teórico-metodológico de la cultura organizacional, para el adecuado desempeño en las escuelas de iniciación deportiva en Santiago de Cuba, se convierte en un referente para futuras investigaciones en otras instituciones con características similares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alabart P. (2016). Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. [Conferencia].29. Guayacones y la Santa Urdesa Central, Guayaquil, Ecuador. [http://www.redpilares.net/sobre-la-red/Documents/ALABART\\_Modelo%20y%20herramientas%20para%20diagn%C3%B3stico%20cultura%20organizacional.pdf](http://www.redpilares.net/sobre-la-red/Documents/ALABART_Modelo%20y%20herramientas%20para%20diagn%C3%B3stico%20cultura%20organizacional.pdf)
- Álvarez C. (2021). Prácticas de gestión de talento humano en las empresas hoteleras de Sincejo, Sucre. *Innova ITFIP*, 17-27. <https://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/download/138/244>
- Cadena, R. F. (2017). Teoría organizacional y habilidades gerenciales. Colombia, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1191/Teor%C3%ADa%20organizacional%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chacín, B. (2008) Modelo teórico-metodológico para generar conocimiento desde la extensión universitaria. *Laurus*, vol. 14, núm. 26, pp. 56-88 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491004>
- Escamilla, P., Núñez, J., & Gómez, A., M. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de psicología del deporte*, 73-76. <https://archives.rpd-online.com/article/view/v25-n3-escamilla-fajardo-nunez-et-al.html>



García N., V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas*.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-137332017000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-137332017000100004)

Nuviala N., R., Aznar Cebamanos, M., Grao-Cruces, A., Alberto N. N., & Grao C., A. (2020). Cultura organizativa del técnico deportivo y su relación con la Satisfacción y Valor percibido de usuarios de actividades deportivas extraescolares. *Retos*, 606-612.  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/74548>

Robles L., P., Alabart Pino, Y., & Rodríguez Caguana, T. H. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Comhumanitas*; 76-91.  
<https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/Robles/pdf>

Sánchez Ramirez, L. d. (2020). Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la dinámica. Habana, Cuba: académica Universitaria, (EDUNIV).  
<https://elibro.net/es/lc/eduniv/titulos/175436>

Yopan F., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), pp. 263-289.  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**Contribución de los autores:**

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



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
Copyright (c) 2022 Elia Eminda Castillo Carbonell, Lida de la Caridad. Sánchez Ramirez, Borys Bismark León-Reyes, Pura de la Caridad Rey Rivas

