

Módulo 4.2: Gestión de personas en el centro deportivo

# Lección 1: Cultura organizacional



# Índice

Introducción	3
Definición de cultura organizacional	4
Sentido organizacional	4
Pilares culturales	4
Estructura organizacional	5
Comunicación	6
Transformación cultural	6
Bibliografía	7

## Introducción

Tanto los grandes negocios fitness, como los pequeños, tienen un desafío en común: gestionar el elevado porcentaje de bajas de clientes. Los gestores deportivos deben dedicar todos los esfuerzos en retener a los clientes, y gran parte de esa retención es gracias al buen trabajo del personal.

Es por ello que se hace fundamental, a la hora de gestionar un negocio fitness, fidelizar a los propios empleados a través de diferentes procesos de gestión de Recursos Humanos como los que veremos en todo el módulo.

Pero antes de definir cualquier proceso, es importante establecer cómo queremos que sea nuestra organización, es decir, entender nuestra cultura organizacional actual y construir la deseada, a través de múltiples acciones.

*Imagen de Adobe stock*



## Definición cultura organizacional

Entendemos por **cultura organizacional** al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, comportamientos, tradiciones, intenciones y formas de relacionarse existentes en todas las organizaciones que las hacen únicas.

## Sentido organizacional

El **proceso por el cual vamos a identificar nuestra cultura actual y construir la cultura deseada lo vamos a llamar sentido organizacional**.

Como punto de partida en la construcción de una cultura organizacional saludable es necesario analizar en qué instancia nos encontramos. Es decir, identificar el conjunto de valores, hábitos y comportamientos conscientes e inconscientes del negocio.

Esa identificación se puede realizar a través de distintas formas de medición, como encuestas o grupos focales. Con toda la información generada, podremos identificar cuál es nuestra cultura organizacional y definir la que queremos construir.

De allí surgirán varias respuestas a nuestros interrogantes: cómo somos, qué nos moviliza como compañía, cuál es nuestra razón de ser, qué impacto queremos generar, hacia dónde queremos llegar, con qué valores nos identificamos, cómo nos comunicamos y vinculamos, entre otros.

## Pilares culturales

En esta fase de construcción, deberemos tener en cuenta aspectos esenciales para la definición de una cultura organizacional:

- **Es de vital importancia poder identificar nuestro personal clave**, nuestros *stakeholders*, dentro del centro y trabajar con ellos en la promoción de dicha cultura. Son ellos los que nos ayudarán a impulsarla, serán nuestros agentes de cambio.

- **Construcción de nuestro propósito:** incluye la misión y visión del centro. Nuestro para qué, nuestra razón de ser y el impacto queremos generar. Es importante que todos los empleados del centro participen de forma activa en dicha creación. La definición de un propósito con sentido, del que las personas hayan formado parte, es esencial tanto para la atracción, como la fidelización de talento.
- **Construcción de valores** (Atributos culturales). Una vez que hayamos definido nuestro propósito, es importante trabajar sobre el cómo somos, qué nos caracteriza, cuál es nuestra forma de relacionarnos, tanto internamente como externamente. Esos valores darán sentido e identidad al negocio.
- **Tecnología.** Definiremos las tecnologías que son necesarias para llevar a cabo el trabajo de forma ágil y respondiendo a las demandas del mercado y de nuestro personal. Algunas preguntas que podríamos hacernos: ¿qué tecnología necesitamos para ser más competitivos y eficaces? ¿cuán efectivos son los viejos modelos de gestión en tiempos actuales?

Es importante aclarar que, para definir y gestionar todos los procesos de Recursos Humanos, nos vamos a centrar en nuestro propósito y valores corporativos, ya que va a generar el *engagement* necesario para que los empleados estén motivados y orientados al logro común.

## Estructura organizacional

También es necesario que trabajemos sobre nuestra estructura organizacional. Dejando atrás viejos modelos, recomendamos construir una estructura horizontal 100% participativa. Con líderes que ayuden a los equipos a desarrollarse, que inspiren a través de sus acciones, que comuniquen, que promuevan la proactividad y la gestión del cambio.

En las estructuras actuales, los empleados deben asumir una parte importante de responsabilidad de negocio, eliminando estructuras demasiado jerarquizadas y generando más horizontalidad, es decir, conseguir que cada trabajador se implique de forma proactiva, siendo consciente de sus funciones y aporte propuestas de mejora para lograr el objetivo común.

En el apartado de motivación de empleados ampliaremos este concepto, desde el punto de vista de mejorar la satisfacción del empleado al permitirle mayor autonomía y participación.

## Comunicación

En este proceso es crucial poder trabajar sobre la comunicación: **cómo vamos a comunicar y transmitir dicha cultura**. Podríamos generarnos las siguientes preguntas: ¿cómo nos gustaría impulsarla? ¿de qué forma? ¿a través de qué acciones? Muchas empresas trabajan fuertemente en la cultura a través de la gestión de distintos eventos, jornadas de formación y actividades relacionadas.

## Transformación cultural

Al hablar de cultura, si el negocio lleva unos años en el mercado, debemos tener presente que las personas que lo conforman venían trabajando de una determinada forma, con una dinámica que posiblemente cambie a partir de esta nueva construcción. Estaríamos frente a un proceso de transformación cultural.

**Es importante trabajar sobre la gestión del cambio con los empleados del negocio.** Ya que por naturaleza todas las personas tenemos en un principio cierta resistencia al cambio y eso puede generar efectos negativos y obstáculos en la gestión de esa nueva cultura.

Podremos realizar distintas jornadas de formación, con expertos en la temática, para trabajar sobre el proceso de transformación cultural. Será un desafío poder identificar los aspectos que pueden llegar a obstaculizar este desarrollo y trabajar sobre ellos, de una forma proactiva. Con la finalidad de que todos los empleados del centro se sientan parte de dicha cultura, la hagan propia.

Imagen de [Adobe stock](#)



# Bibliografía

Martha Alles (2017). Selección por Competencias. Argentina. Granica.

Martha Alles (2017). Desempeño por competencias. Argentina. Granica.

Alejandro Melamed (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Argentina. Editorial Planeta.

George Hallenbeck, Vicki Swisher, and J. Evelyn Orr (2011). Seven faces of learning agility. Estados Unidos. The Korn Ferry Institute

Edgar H. Schein. El liderazgo y la cultura organizacional. UMSA. Recuperado de [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)

Global Report (2016). Purpose at Work. Imperative - LinkedIn. Recuperado de <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>

Stephanie (Howell) Bevegni. Kit de Incorporación del Personal. LinkedIn. Recuperado de [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box\\_ES\\_FORMS\\_FINAL.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf)

**·trainingym**

**Lección 1:  
Cultura organizacional**