

Universidad de la República

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo Final para obtener el Diploma de Posgrado en Transformación Organizacional

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y PROCESO DE CAMBIO EN UN CLUB DE FITNESS Y

BIENESTAR

Por: Lic. Silvana González

Tutora: Psic. Florencia Gorlero

Montevideo

Uruguay

2022

PÁGINA DE APROBACIÓN:

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Diseño organizacional y proceso de cambio en un Club de Fitness y Bienestar

Autor: Lic. Silvana González

Tutor: Psico. Florencia Gorlero

Posgrado: Transformación Organizacional

Puntaje:

Tribunal:

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A los líderes del Club que permitieron llevar adelante este trabajo final en la organización.

A todos los socios, compañeros y amigos del Club que contribuyeron con sus relatos y experiencias.

A Florencia Gorlero por guiarme y aconsejarme en la construcción de este trabajo final. Gracias por su dedicación y su tiempo, y principalmente por contagiarme pasión y energía para lograrlo.

A los compañeros y docentes del Posgrado por cada momento compartido y por el intercambio de conocimientos.

A Magui, por ser compañera incondicional en todo el proceso.

RESUMEN

El presente trabajo toma como objeto de estudio un Club de Fitness y Bienestar ubicado en Montevideo – Uruguay. Se parte de la hipótesis de que la organización presenta desafíos en la definición de su estrategia y estructura, alterando como consecuencia el clima laboral.

Para confirmar dicha hipótesis, se pretende revisar y analizar el funcionamiento interno del Club a partir de la información obtenida por medio de la aplicación de entrevistas y encuestas a sus colaboradores y de la experiencia de quien escribe este trabajo por formar parte de la organización.

El análisis toma como principales marcos conceptuales que permiten examinar, caracterizar y comprender la organización el “Modelo de identidad” creado por Etkin y Schvarstein y el modelo creado por Galbraith, Downey y Kates denominado “Modelo Estrella”.

Por otra parte se aplican encuestas a una muestra de socios con la finalidad de conocer sus expectativas, necesidades y experiencias que le aportan valor a los socios del Club, descubriendo en los resultados que los profesores son lo más apreciado y valorado por los mismos.

Dicha conclusión, sumada al análisis de la organización, lleva a descubrir que otra de las debilidades de la organización se encuentra en los procesos de RRHH. Esto es, debido a que la organización considera a los colaboradores como un recurso de suma importancia, pero en los hechos se observa que estos presentan gran desmotivación, disconformidad y pérdida de credibilidad de lo establecido por la Gerencia.

Una vez identificados los puntos de dolor anteriormente mencionados, se proponen sugerencias de cambio que contemplen las necesidades de la organización. Acompañando esto, se realiza

un análisis de la organización en cuanto a su disponibilidad para el cambio y qué aspectos deben considerarse imprescindibles para llevarlo a cabo.

Palabras claves:

Diseño organizacional – RRHH - proceso de cambio – Clubes y Gimnasios

TABLA DE CONTENIDO

<u>PÁGINA DE APROBACIÓN:</u>	<u>ii</u>
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	<u>iii</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>iv</u>
<u>1. INTRODUCCIÓN</u>	<u>9</u>
<u>2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>10</u>
<u>3. MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA</u>	<u>13</u>
<u>4. PROBLEMA</u>	<u>14</u>
<u>5. OBJETIVOS GENERALES</u>	<u>17</u>
<u>6. METODOLOGÍA</u>	<u>18</u>
<u>7. MARCO TEÓRICO</u>	<u>19</u>
7.1. MODELO DE IDENTIDAD.....	19
7.1.1. Dominio de los propósitos.....	20
7.1.2. Dominio de las relaciones.	20
7.1.3. Dominio de las capacidades.	21
7.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU MODELO ESTRELLA	21
7.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
7.4. LA INDUSTRIA DEL WELLNESS.....	28
7.5. WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2022	30
7.6. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE FITNESS.....	32
7.7. EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	34

<u>8.</u>	<u>ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.</u>	<u>36</u>
8.1.	APLICACIÓN DEL MODELO DE IDENTIDAD	36
8.2.	APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA	40
8.2.1.	<u>Estrategia</u>	<u>40</u>
8.2.2.	<u>Estructura y procesos</u>	<u>42</u>
8.2.3.	<u>Sistema de recompensas</u>	<u>43</u>
8.2.4.	<u>Prácticas de recursos humanos</u>	<u>44</u>
<u>9.</u>	<u>RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE SOCIOS DEL CLUB.</u>	<u>45</u>
9.1.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	45
9.2.	RELACIÓN DEL SOCIO CON EL CLUB	46
9.3.	MOTIVACIONES DEL SOCIO	46
9.4.	EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS	49
9.5.	ASPECTOS A MEJORAR	50
9.6.	NPS: RESULTADO DE RECOMENDACIÓN	50
9.7.	SUGERENCIAS	51
<u>10.</u>	<u>¿POR QUÉ LA ORGANIZACIÓN NECESITA CAMBIAR?</u>	<u>53</u>
<u>11.</u>	<u>EVALUACIÓN DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES.</u>	<u>54</u>
11.1.	¿LA ORGANIZACIÓN ESTÁ LISTA PARA CAMBIAR?	54
<u>12.</u>	<u>ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR AL MOMENTO DEL PROCESO DE CAMBIO.</u>	<u>55</u>

12.1.	PLANES CLAVES PARA GESTIONAR EL CAMBIO:.....	56
12.1.1.	<u>Plan de patrocinador:</u>	56
12.1.2.	<u>Plan de capacitación:</u>	56
12.1.3.	<u>Plan de comunicación:.....</u>	57
13.	<u>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</u>	58
14.	<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	59
15.	<u>ANEXOS:.....</u>	61
15.1.	PREGUNTAS DE ENCUESTAS.....	61
15.1.1.	<u>Encuesta a colaboradores.....</u>	61
15.1.2.	<u>Encuesta a Socios</u>	61
15.2.	PREGUNTAS ENTREVISTA A DIRECCIÓN Y GERENCIA.....	62
11.1.	EVALUACIÓN DEL CAMBIO Y PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en la tarea final del Posgrado en Transformación Organizacional. Pretende, por un lado, revisar y analizar el funcionamiento interno de un Club de Fitness y Bienestar, para determinar hacia dónde enfocar su estrategia y traducirla en criterios de diseño. También persigue conocer en profundidad al socio del Club, para resaltar los servicios en función de sus expectativas, mejorar su experiencia de usuario y por ende aumentar la fidelización. En base a los resultados obtenidos, se presentará un plan de mejora y cambio.

Se parte en primera instancia, de la hipótesis de que la organización presenta desafíos a nivel de definición de su estrategia y de su estructura, alterando el clima laboral, lo cual se vio acentuado por la pandemia de COVID-19.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización objeto de estudio es un Club de Fitness y Bienestar que ofrece diferentes propuestas de actividad física para personas mayores de 14 años. Tiene 4 años en el mercado y se ubica en Montevideo en la zona del World Trade Center. Tres socios fundaron el Club con el propósito de desarrollar un emprendimiento deportivo innovador que mejore la experiencia del usuario al realizar actividad física y deporte e impacte en adquirir un estilo de vida saludable.

Mi rol en la organización es como profesora de Educación Física en diferentes actividades. Soy parte del Club desde sus inicios hasta el día de hoy.

Los socios fundadores integran una Dirección General la cual reporta a un grupo de inversionistas. Por otra parte, la organización se conforma de 25 colaboradores que se distribuyen en ocho áreas: Gerencia General, Coordinación Deportiva, Administración, Atención al Socio, Recursos Humanos (RRHH), Comunicación, Profesores y Mantenimiento y Limpieza. Los Profesores reportan a la Coordinación Deportiva. Todas las demás áreas reportan a la Gerencia General y esta a su vez comunica a la Dirección General. Una característica a destacar de la estructura de la organización es que evita el nombramiento de puestos específicos de trabajo y tiende a un organigrama horizontal; lo que dificulta a veces la clara definición de roles y responsabilidades dentro del Club.

En cuanto a sus instalaciones, estas se comprenden por: una piscina interior; tres estudios donde se llevan a cabo la mayoría de las actividades grupales; una amplia zona para *Open Gym*; vestuarios; y un espacio exterior con: una cancha de tenis, una cancha de césped sintético, una carpa para Crossfit y una zona para básquetbol.

El funcionamiento del Club es de lunes a sábados. Sus propuestas de actividad física se dividen en actividades curriculares y actividades especiales. Dentro de las actividades curriculares

cuenta con 18 actividades grupales y dirigidas que se agrupan en las siguientes áreas: rendimiento, diversión, *body and mind*, piscina y adulto mayor.

En cuanto a las actividades especiales son cuatro productos distribuidos a lo largo del calendario anual que se denominan: “Pretemporada”, “Winter”, “Spring” y “Mega”. Dichas actividades son masivas y se caracterizan por tener altos componentes de encuentro y celebración. Otras propuestas a destacar del Club son el servicio de entrenamiento personalizado y de nutrición.

El público objetivo de la organización son personas jóvenes, que tienen cultura de deporte y que trabajan en la zona del WTC. Debido a las características del *target* mencionado, a causa de la Pandemia y la inmediata adopción del teletrabajo en organizaciones que rápidamente pudieron adaptarse a la situación sanitaria, el número de socios se vio afectado.

Un factor a considerar, al momento de analizar la situación actual, es la aparición y propagación del COVID - 19 a partir de marzo del 2020. Como es sabido, la Pandemia impactó a todos los ámbitos de la sociedad, cambiando la forma en que se vive y trabaja. Las empresas tuvieron que adaptar rápidamente sus modelos de negocio, revisar su estrategia y adoptar todas las medidas necesarias para sobrevivir a la crisis ocasionada por la Pandemia. (Martínez, Fernandez, Francés, & Marc, 2020)

Los clubes y gimnasios no fueron ajenos a dicha situación, debiendo afrontar: cierres parciales y totales de sus instalaciones, requisitos de distanciamiento social y aforo, pérdidas de socios, envíos a seguro de paro de sus trabajadores, buscando de todos modos hacer llegar el servicio prestado a los socios. (El País, 2020), (El País, 2021). Esta situación propició que la toma de decisiones tuviera foco en resolver lo esencial y en atender los problemas del momento, en un contexto de incertidumbre.

Como posible consecuencia de la Pandemia, actualmente el Club cuenta con aproximadamente 1600 socios, mientras que previo al comienzo de la misma contaba con 3000, identificando aquí

una significativa pérdida de asociados. A raíz de este dato, surgen preguntas como: ¿por qué los ex socios no retornaron al Club?, ¿qué modificaciones en el entorno generan las dificultades para el retorno de los socios?, ¿el rubro clubes y gimnasios se ha recuperado de la crisis?

3. MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA

La principal motivación que conduce a la elección del tema es la oportunidad de aplicar los conocimientos y herramientas adquiridos a lo largo del Posgrado en la organización en la cual me desempeño actualmente y que posee un gran valor a nivel personal y profesional.

Este trabajo final me permite, desde la perspectiva de la gestión de la transformación y el cambio, observar, indagar y reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades que posee la organización para hacer frente a su realidad actual. Resultando en un aporte, desde la crítica constructiva, de ideas y sugerencias que permitan mejorar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Cabe destacar, que este no sería un problema exclusivo de la organización de estudio, sino que es algo que he observado en mi experiencia profesional dentro del rubro de Clubes Deportivos, en otras organizaciones en las que me he desempeñado. Al día de hoy, aún queda un largo camino por recorrer para profesionalizar la gestión de Clubes y Gimnasios, y mucho más la introducción de agentes del cambio en los procesos.

4. PROBLEMA

Desde la apertura del Club hasta marzo del 2020, no fue un desafío para la organización captar socios, a causa de su ubicación, infraestructura, público objetivo, descuentos y convenios. Todo esto llevó a que tuviera un crecimiento más rápido del esperado con poco esfuerzo a nivel comercial.

Los socios encontraban y valoraban en el Club, un staff docente joven, motivado, con energía, con muy buena relación entre ellos y con una propuesta de actividades innovadoras para el mercado de ese momento.

Cuando se instala la Pandemia y el Club debe cerrar a causa de la emergencia sanitaria, la incertidumbre, junto con la baja de socios activos se volvieron una gran preocupación para la organización. Como principales medidas en respuesta a la situación y con el foco orientado en mantener la continuidad del negocio, la mayoría de sus colaboradores fueron enviados a seguro de paro y se redujo significativamente la oferta de servicio.

Al mismo tiempo, nuevos proyectos deportivos, con distintos inversores, pero con el mismo espíritu, filosofía del Club y equipo de gestión, comenzaron a funcionar entre el 2020 y el 2021. Esto generó movimiento de colaboradores en las áreas de Profesores, Administrativos, Coordinadores y RRHH. Para algunos, estos cambios significaron un crecimiento profesional y nuevos desafíos. Para otros significó evitar la pérdida del trabajo, cambiando de lugar y manteniendo la tarea que estaban desempeñando.

Muchos de estos cargos no volvieron a ser reemplazados a causa de la situación económica del Club. Principalmente en las áreas de Administración, Atención al Socio y Profesores, la cantidad de colaboradores se redujo significativamente generando redistribución de las tareas y responsabilidades entre quienes permanecieron en la organización. Previo a la Pandemia, la cantidad de colaboradores en el Club rondaba las 80 personas.

Actualmente, la organización permanece en un estado de emergencia. Ha mejorado en la recuperación de los socios, pero las bajas continúan siendo constantes.

Identificamos como posible causa de lo anteriormente mencionado que no existe una estrategia de retención y fidelización del socio, ya que no se conoce qué quiere, qué es lo que más disfruta y valora, y qué actividades y tipo de servicio le gustaría encontrar en la organización.

A su vez, los procesos de seguimiento de los potenciales y nuevos socios no son ejecutados de forma constante a causa de la reducción de colaboradores en el área de Atención al Socio.

Las disconformidades de los socios en muchos casos se conocen cuando este ya tomó la decisión de darse la baja, ya que se le realizan una serie de preguntas de cierre que evalúan su experiencia. Actualmente, no hay indicios de que existan en la organización procesos que analicen las causas por las cuales el socio decide finalizar la relación con el Club. Lo que conduce a que la información obtenida no sea utilizada para la toma de decisiones, llevando a que el proceso de gestión de una baja se reduzca a una tarea administrativa.

Por otro lado, las decisiones tomadas en relación a los servicios se enfocan en atender urgencias, y no en brindar proactivamente soluciones atractivas para los socios y que resulten sostenibles a largo plazo.

Los equipos de Atención al socio y de Profesores, quienes son la primera línea de contacto con el socio, desconocen cuál es la estrategia de la organización, cuáles son sus objetivos, y qué tipo de organización se quiere ser, cuál es su propósito. No se identifica que exista un empoderamiento de los colaboradores hacia un mismo objetivo, careciendo de un plan de carrera o incentivos para los mismos.

Actualmente, algo tan importante como la unión y la energía de los equipos, así como el relacionamiento de estos con los socios, presente cuando inició el proyecto, no se encuentra. La organización previo a la Pandemia se caracterizó por dar relevancia a las relaciones entre: los

equipos de trabajo, fomentando así el buen clima laboral; entre colaboradores y socios, aportando valor al socio; y generando comunidad entre los mismos socios.

En suma, la problemática a ser resuelta en la organización tiene dos focos; por un lado, es de importancia revisar el funcionamiento interno de la organización para poder así determinar hacia dónde se enfoca la estrategia. Obteniendo de esta forma una dirección a tomar. Por otro lado, es necesario conocer en profundidad al socio del Club, para poder resaltar los servicios en función de sus expectativas, mejorando su experiencia y como consecuencia esperada aumentar la retención y fidelización.

5. OBJETIVOS GENERALES

Con la finalidad de aportar valor a la organización con resultados que contribuyan a la reflexión y la recuperación de la empresa, los principales objetivos de este trabajo son:

- Revisar el funcionamiento interno del Club, así como la situación actual para determinar hacia donde se enfoca su estrategia.
- Indagar acerca del propósito que persiguen los Directores en la organización.
- Conocer al socio del Club, principalmente indagar acerca de qué lo motiva, qué es lo que más valora del lugar, cuáles son sus expectativas, qué aspectos considera que pueden mejorar y si recomienda el Club a otras personas.
- Crear un plan de mejora que contribuya a mejorar el servicio brindado, aumentando la retención y fidelización de los socios.
- Crear un plan de mejora del cliente interno, que afiance y reconstruya su vínculo con el Club.

6. METODOLOGÍA

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo en donde se utilizan las herramientas que se describen a continuación.

Para entender lo que la directiva se propone, así como cada uno de los diferentes colaboradores vive las fortalezas y oportunidades del Club, se realizarán entrevistas a los Directores y Gerencia General, y encuestas a los Profesores y Atención al socio.

Para conocer las expectativas, necesidades y experiencias que les aportan valor a los socios se aplicará una encuesta. La misma será distribuida como formulario de Google, a través de grupos de WhatsApp en los cuales participo con los socios.

Asimismo, para entender cuál es la situación del Club en cuanto a la oferta para los actuales o potenciales socios, se realizará una investigación de tendencias de mercado: ¿qué se hace en otros países? ¿cuáles son las tendencias de consumo en relación a la actividad física y bienestar?

7. MARCO TEÓRICO

El siguiente apartado presenta las referencias teóricas que guían el trabajo el cual se estructura en varios ejes temáticos. Por una parte, se describe el Modelo de Identidad de Etkin y Schvarstein y el “Modelo Estrella” de Galbraith, Downey y Kates como principales marcos conceptuales que permiten analizar, caracterizar y comprender las organizaciones.

A continuación, se presentan los conceptos de Planificación Estratégica y ventaja competitiva aplicados concretamente en el sector deportivo y contemplando sus características particulares, otorgado por Jorge Sánchez Martín en su libro “Business & Fitness”.

Por último se exponen definiciones y características propias del sector con el objetivo de ser lo más inteligibles posibles: el concepto del *Wellness* (por The Global Wellness Institute), las tendencias del fitness para el 2022 (investigación de la ACSM Worldwide), las características del consumidor de fitness (aportes de la IHRSA), y la experiencia del cliente según Pablo Viñaspre.

7.1. MODELO DE IDENTIDAD

Según Etkin y Schvarstein en su libro “Identidad de las organizaciones” existen tres metaconceptos que dan marco para la comprensión del fenómeno organizacional: identidad, estructura y autonomía.

La identidad de una organización es todo lo que la hace singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta a la continuidad de la organización. (Etkin & Schvarstein, 1989)

Dicha identidad se materializa a través de una estructura:

“Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones

entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control”. (Etkin & Schvarstein, 1989, pág. 156)

Se consideran autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aún en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas. Es una capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen.

Al momento de analizar una organización hay tres dominios que contribuyen a la comprensión: el de los propósitos, el de las relaciones y el de las capacidades. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

7.1.1. Dominio de los propósitos.

Los integrantes de las organizaciones determinan para ellas un conjunto de objetivos, planes, programas, ideas y proyectos que orientan su acción. Definen el qué y hacia dónde se dirige la organización. Hay propósitos de muy diversa índole que se originan en distintos ámbitos que confluyen en una organización (el de los individuos, el de los grupos y el de la propia organización). No todos están alineados entre sí. Cada propósito que existe en la organización tiene una racionalidad subyacente, por lo tanto la lógica que impera este dominio es el de la racionalidad. (Etkin & Schvarstein, 1989)

7.1.2. Dominio de las relaciones.

Una organización es un conjunto de relaciones entre personas, en donde se establecen vínculos entre ellas en el marco del cumplimiento de sus roles. La naturaleza de sus vínculos está determinada por: los rasgos determinantes de la identidad de la organización, las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer; y los recursos existentes así como las normas y valores imperantes.

La lógica que impera este dominio es el del poder, ya que la existencia de conflictos se resuelven a través de las relaciones de poder. (Etkin & Schvarstein, 1989)

7.1.3. Dominio de las capacidades.

Forman parte de este dominio los recursos de diferentes clases y con funciones también variadas. En las organizaciones interesa que exista la capacidad para hacer un correcto uso del recurso, por lo tanto media entre el recurso y la capacidad un conocimiento, una información y/o una habilidad. La lógica subyacente de este dominio es el usufructo, hacer un buen uso del recurso lo que lo transforma en una capacidad. (Etkin & Schvarstein, 1989)

7.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU MODELO ESTRELLA

“El diseño organizacional es un proceso deliberado de configurar estructuras, procesos, sistemas de recompensa y prácticas y políticas de personas para crear una organización eficaz capaz de lograr la estrategia empresarial”. (Galbraith, Downey, & Kates, 2002, pág. 14)

El “Modelo Estrella” propuesto por Galbraith, Downey y Kates en su libro “Designing Dynamic Organizations” describe los cinco componentes que conforman el diseño organizacional, colocando a la estrategia en el ángulo superior de la estrella. Los demás componentes apoyan y hacen posible esa estrategia. Cuando todos los puntos del modelo se encuentran alineados, la organización se vuelve más efectiva. (Galbraith, Downey, & Kates, 2002)

“El diseño organizacional es el medio para crear una comunidad de esfuerzo colectivo que rinde más que la suma de los esfuerzos y resultados de cada individuo. Las estructuras, los procesos y las prácticas de la organización canalizan y dan forma al comportamiento y la energía de las personas. Los valores y la cultura de la organización influyen en las interacciones interpersonales y determinan qué decisiones se toman. La forma de la organización puede

permitir o inhibir el deseo innato de las personas de hacer un buen trabajo a diario”. (Galbraith, Downey, & Kates, 2002, pág. 7)

La **estrategia** establece la dirección de la organización, incluyendo la definición de la visión, misión y objetivos estratégicos a corto y largo plazo. Define y delimita qué productos y mercados se buscarán llevar a cabo, así como los que no se perseguirán. Especifica la ventaja competitiva de la organización y cómo la misma se diferenciará de otras en el mercado. Permite proyectar una imagen del futuro: hacia dónde se dirige y cómo debe verse la organización para llegar allí. Constituye la piedra angular del proceso de diseño organizacional. Si la estrategia no es clara o no es acordada dentro del equipo de liderazgo, no habrá criterios en los cuales basar las posteriores decisiones de diseño. Si no existe conocimiento acerca de los objetivos estratégicos, resultará imposible tomar decisiones alineadas a las necesidades de la organización. (Pereira & Gorlero, 2021)

La **estructura** organizacional determina dónde se ubicará el poder y la autoridad. Comprende los componentes de la organización, sus relaciones y jerarquías. Canaliza la energía de la organización y brinda identidad a los empleados. La estructura es lo que se muestra en un organigrama típico de una organización. El diseño de estructuras presenta un conjunto de alternativas para agrupar a las personas en cada nivel de la organización. Tan importante como la estructura, son los roles dentro de esta, donde se definen las responsabilidades de cada componente organizacional, y se clarifica cómo estos se relacionarán. La estructura establece la forma de la organización y el marco alrededor del cual todo se ordena. (Pereira & Gorlero, 2021)

Los **procesos y las capacidades laterales** permiten mover la información y la toma de decisiones a través de los límites creados por la estructura. Estos límites pueden superarse mediante el diseño de capacidades laterales como: redes interpersonales y tecnológicas, relaciones matriciales y de equipo, procesos y roles integradores, entre otros, teniendo como fin

la conexión de la organización. Los procesos y capacidades laterales, brindan flexibilidad a la organización, permiten el flujo del conocimiento y potenciar sus recursos. Contribuyen a que la organización funcione de manera coordinada y alineada. Estos procesos pueden ser informales y depender de las relaciones individuales, o formalizados en toda la organización. Son claves, permiten a la organización reunir a las personas adecuadas, independientemente de su ubicación en la estructura para resolver problemas, crear oportunidades y responder a los desafíos. (Pereira & Gorlero, 2021)

Un **sistema de recompensas**, permite comunicar a las personas qué se valora en la organización más claramente que cualquier otro mecanismo. Los indicadores y métricas contribuyen a alinear el desempeño y los comportamientos individuales con los objetivos organizacionales. El diseño de las métricas y sistemas de recompensas tiene gran influencia en el éxito de los demás componentes del diseño. (Pereira & Gorlero, 2021)

Las **prácticas de recursos humanos** crean capacidad organizacional a partir de las habilidades individuales que forman parte de la organización. La estrategia es clave en la definición de qué tipo de habilidades, competencias y otras capacidades se requieren del personal y de la gerencia. Cada estrategia requiere diferentes necesidades de talento y diferentes prácticas de personal, particularmente en las áreas de selección, evaluación del desempeño y aprendizaje y desarrollo. (Pereira & Gorlero, 2021)

Si alguno de los componentes de la estrella no es tenido en cuenta en el proceso de diseño de la organización, el resultado es una desalineación. Por ende, diferentes elementos están trabajando con propósitos cruzados y se logrará un desempeño inferior al óptimo.

Componentes clave del Modelo – Impactos (cont.)



Fuente: Jay R. Galbraith, y otros, *Designing Dynamic Organizations*.

Proyecto en Transformación Organizacional - UDELAR 20

Ilustración 1 - Componentes claves del modelo - (Pereira & Gorlero, 2021)

El proceso de diseño de una organización es un proceso de resolución de problemas. Según los autores Galbraith, Downey y Kates, presenta cuatro fases que poseen diferentes pasos y decisiones dentro de ellas así como la participación de diferentes niveles y grupos de la organización. El orden de los pasos y las decisiones varían dependiendo de la naturaleza de la organización, los problemas que se abordarán y quien/es deberán resolverlos. (Galbraith, Downey, & Kates, 2002)

La primera fase se denomina **determinación del marco de diseño**: implica traducir la estrategia en criterios de diseño. El resultado de esta fase permite comunicar claramente: ¿por qué necesitamos cambiar?, ¿a dónde necesitamos ir? y ¿cómo será el resultado final?

Esta fase de trabajo se centra en determinar las capacidades organizacionales que deben desarrollarse para lograr los objetivos de la estrategia. Las capacidades organizacionales son las habilidades, procesos, tecnologías y habilidades humanas que crean una ventaja competitiva. También deben considerarse las metas y los límites del cambio y la determinación del marco de tiempo para el proceso. Un punto determinante en esta etapa es la evaluación del estado actual, que define la brecha entre la ubicación actual y el estado futuro deseado de la organización. Proporciona información acerca de las fortalezas y debilidades y ayuda a

determinar qué cambios tendrán el mayor impacto positivo en la organización. También puede evidenciar posibles áreas de resistencia o barreras de implementación.

Hay tres pasos para traducir la estrategia en criterios de diseño:

- Identificar indicadores de éxito: ¿qué resultados comerciales debe lograr el diseño?
- Comprender la propuesta de valor: ¿cuáles son las implicaciones organizativas del enfoque estratégico?
- Determinar los criterios de diseño: ¿cuáles son las capacidades organizativas que el diseño debe ayudar a desarrollar la organización?

La segunda fase de **diseño de la organización**: identifica aquellos cambios que deben realizarse para alinear la organización con la estrategia. Esta fase responde a dos preguntas: ¿qué va a cambiar? y ¿cómo llegaremos allí?. Implica revisar todos los componentes del diseño.

La tercera fase implica **desarrollar los detalles** en donde los elementos del diseño se desarrollan y perfeccionan. Los grupos de trabajo crean planes de proyectos detallados para desarrollar los elementos de diseño y comenzar la implementación.

La cuarta y última fase es la **implementación del nuevo diseño**. En este momento toda la organización está involucrada mientras se pone en práctica. El compromiso con la ejecución y el seguimiento es tan importante como las decisiones de diseño en sí mismas. (Galbraith, Downey, & Kates, 2002)

7.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Jorge Sánchez Martín en su libro “Business & Fitness”, cita a Michael Porter con su modelo de estrategia competitiva, donde afirma que la rentabilidad relativa de las empresas depende de su capacidad para crear una ventaja competitiva frente a sus competidores. (Sánchez Martín, 2011)

Sánchez define a la estrategia como “el acto de posicionar a una compañía para la obtención y conservación de una ventaja competitiva rentable y sostenible”. (Sánchez Martín, 2011, pág. 20) Para lograrlo y hacerlo realidad se debe determinar en qué mercados actuar, con qué productos o servicios y cómo asignar los recursos estratégicos (recursos físicos, financieros, humanos y organizacionales). Lo que busca la planificación y gestión estratégica es responder las siguientes preguntas: dónde se encuentra la organización en este momento, hacia dónde se dirige, y cómo se debe hacer para llegar hasta allí. (Sánchez Martín, 2011)

Existen tres formas de posicionamiento competitivo sostenible: una ventaja competitiva basada en menores costos de prestación; otra basada en la capacidad de diferenciar los productos o servicios de la competencia; por último una ventaja basada en la especialización, donde la empresa apunta a satisfacer las necesidades diferenciales de un segmento bien definido del mercado. (Sánchez Martín, 2011)

Sánchez en su libro cita a Huete, quien define una ventaja competitiva como: “cualquier elemento que nos permite hacer mejor que la competencia las actividades de atraer, vender, satisfacer y retener a clientes y empleados de manera rentable”. (Sánchez Martín, 2011, pág. 31) También dicha ventaja debe estar protegida de alguna forma, para evitar que sea copiada inmediatamente.

La ventaja competitiva tiene fecha de caducidad, por lo tanto, se debe estar constantemente alerta para intentar prever esa posible finalización y estar seguro de que, de ser así, se va a poder disponer de una nueva ventaja. (Sánchez Martín, 2011)

Cuando una empresa tiene una característica que la hace mejor que la competencia, y esa característica es percibida y apreciada por el cliente como tal, tiene un elemento de exclusividad que la hace diferente a las demás. Una estrategia de diferenciación busca conseguir esos aspectos claves reconocidos por el cliente denominados “factores claves del éxito”. A continuación, se presentan algunos de esos factores (Sánchez Martín, 2011):

- **calidad:** en sus instalaciones, en los equipamientos, de las prestaciones y servicios que ofrece, en la vestimenta del personal. No se puede comprobar de la misma forma la calidad de un equipamiento con la calidad del servicio.
- **innovación:** este factor debe estar ligado a un profundo conocimiento del sector y de que es lo que los clientes valoran, siendo esta una de las formas de minimizar el riesgo del fracaso del cambio.
- **diseño:** es un aspecto clave para conseguir transmitir la imagen que se desea, todas las organizaciones deberían contar con un mínimo de diseño en sus instalaciones para ser un centro competitivo.
- **tecnología o *know how*:** poseer una tecnología o una metodología propia puede ser un elemento clave para diferenciarse de la competencia, ya que los clientes encontrarán esa forma de actuación en el centro que la ha desarrollado o que la posee.
- **servicio:** la amplitud de la oferta, así como el trato que se otorga, son aspectos claves que el cliente toma en cuenta al momento de tomar una decisión. Los elementos intangibles son los que terminan definiendo la ventaja competitiva ya que son los más difíciles de imitar.
- **imagen de marca:** tiene la finalidad de que la organización sea percibida con una identidad diferenciada. Colabora con los clientes actuales y potenciales a reconocer el posicionamiento de la empresa.

- **conciencia ecológica:** cada vez son más las empresas que toman conciencia de la necesidad de adoptar medidas tendentes a desarrollar una actividad sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

7.4. LA INDUSTRIA DEL WELLNESS.

The Global Wellness Institute¹ (GWI) es una organización de Estados Unidos sin fines de lucro, que tiene como misión potenciar el bienestar en todo el mundo, mediante la educación de los sectores públicos y privados sobre la salud y el bienestar preventivo. Aportan investigaciones e información global a las organizaciones encargadas del bienestar con el fin de impulsar la innovación, el crecimiento y la sostenibilidad.

El GWI define al *Wellness* como la búsqueda activa de actividades, opciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral. Esta búsqueda activa es un proceso individual, en donde el individuo tiene responsabilidad propia sobre sus elecciones, intenciones y acciones las cuales conducen hacia un estado óptimo de salud y bienestar. Los entornos físicos, sociales y culturales también influyen significativamente en los alcances posibles hacia el bienestar. También, el bienestar está conectado con la salud holística, se extiende más allá de la salud física e incorpora otros elementos que deben funcionar en armonía. Los sistemas de salud utilizan un enfoque patogénico y reactivo, enfocado en causas, consecuencias, diagnóstico y tratamiento de enfermedades y lesiones. Por el contrario, el *Wellness* marca un enfoque salutogénico y proactivo, centrado en la prevención, en los estilos de vida saludables y en la búsqueda del bienestar óptimo. En resumen, el bienestar es proactivo, preventivo e impulsado por la responsabilidad propia. (Global Wellness Institute, s.f.)

¹ De aquí en adelante: GWI.

El bienestar es multidimensional y dicho concepto está conformado por seis dimensiones: físico, mental, emocional, espiritual, social y ambiental. (Global Wellness Institute, s.f.)



Ilustración 2 - Dimensiones del *Wellness* - (Global Wellness Institute, s.f.)

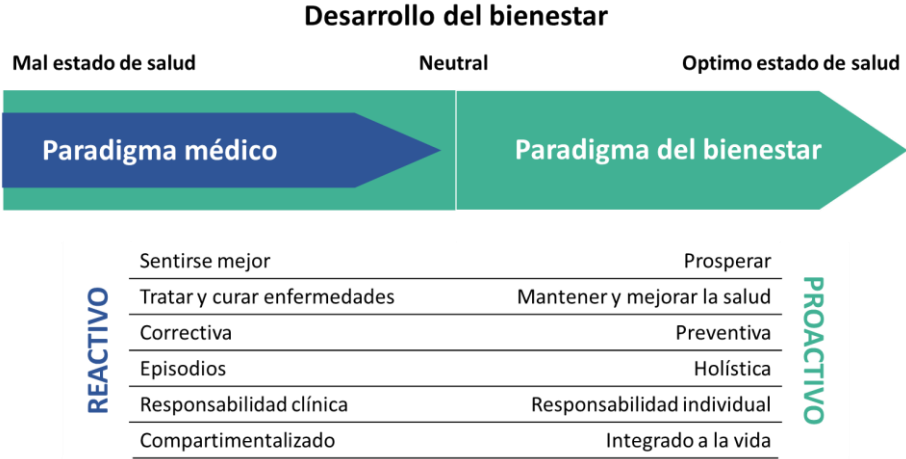


Ilustración 3 - Desarrollo del bienestar - (Global Wellness Institute, s.f.)

Diferencias entre *Wellness* y *Well-being & Happiness*: estos conceptos a menudo se utilizan como sinónimos.

En el siguiente cuadro se presentan sus similitudes y diferencias.

Bienestar	Bienestar y felicidad
- Multidimensional, dinámico, subjetivo y personal - Sujeto a diferencias y contextos históricos y culturales	
<ul style="list-style-type: none"> - Se relaciona a intensidad, acción y actividades. - Tiene una dimensión principalmente física. - Los consumidores lo asocian con estilos de vida saludables, decisiones y opciones de mercado. - El contexto de uso es impulsado desde el sector privado. - Es útil para medir un tamaño de industria y oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de un estado de existencia. - Tiene una dimensión principalmente mental y emocional. - Los ciudadanos lo asocian con sentimientos de satisfacción y realización. - El contexto de uso es impulsado desde el gobierno y políticas públicas. - Es útil para medir el bienestar de los ciudadanos y los individuos y para gestionar políticas e intervenciones.

Ilustración 4 - Bienestar vs Bienestar y felicidad - (*Global Wellness Institute, s.f.*)

7.5. WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2022

La encuesta de ACSM Worldwide sobre tendencias de fitness está diseñada para confirmar o introducir nuevas tendencias que tengan un impacto positivo percibido por los encuestados que hacen uso de la industria. Esta encuesta es realizada a profesionales de la industria del fitness de múltiples países.

A continuación, se presenta una tabla con el top 10 de las tendencias desde el 2019 hasta el 2022. Este artículo considera una tendencia como: un cambio en una situación o en la forma en que las personas se comportan. (Thompson, 2022)

2019	2020	2021	2022	Descripción tendencia 2022
1. <i>Wearable Technology</i>	1. <i>Wearable Technology</i>	1. <i>Online Training</i>	1. <i>Wearable Technology</i>	Trata sobre relojes inteligentes, pulsómetros, GPS. Controlan pasos, pulsaciones, sueño, tiempo sentado y en actividad. Algunas marcas: Garmin, Apple, Polar, FitBit entre otras.
2. <i>Group Training</i>	2. <i>High Intensity Interval Training (HIIT)</i>	2. <i>Wearable Technology</i>	2. <i>Home Exercise Gyms</i>	Es una alternativa al gimnasio que surge durante la pandemia. Implica la actividad física en casa usando maquinaria.
3. <i>High Intensity Interval Training (HIIT)</i>	3. <i>Group Training</i>	3. <i>Body Weight Training</i>	3. <i>Outdoor Activities</i>	Se popularizan durante la Pandemia. La tendencia es a realizar caminatas, <i>trekking</i> y/o bicicleta en pequeños grupos.
4. <i>Fitness Programs for Older Adults</i>	4. <i>Training with Free Weights</i>	4. <i>Outdoor Activities</i>	4. <i>Strength Training with Free Weights</i>	Implica mayor presencia de un docente ya que tiene mucho foco técnico. La ejecución correcta es clave en esta tendencia.
5. <i>Body Weight Training</i>	5. <i>Personal Training</i>	5. <i>High Intensity Interval Training (HIIT)</i>	5. <i>Exercise for Weight Loss</i>	Esta tendencia determina la preocupación por la pérdida de peso. No se encontraba dentro del top 10 desde el 2016. El aumento de peso en las personas durante la Pandemia es una posible causa de que se coloque en este lugar.
6. <i>Employing Certified Fitness Professionals</i>	6. <i>Exercise is Medicine (EIM)</i>	6. <i>Virtual Training</i>	6. <i>Personal Training</i>	Colocan a la tendencia en este lugar el trato individualizado con el cliente, en donde los ejercicios y programas de entrenamiento son enfocados en lograr sus objetivos.
7. <i>Yoga</i>	7. <i>Body Weight Training</i>	7. <i>Exercise is Medicine</i>	7. <i>High Intensity Interval Training</i>	Esta tendencia incluye aquellos programas que consisten en: períodos cortos de ejercicios de alta intensidad con periodos de descanso corto.
8. <i>Personal Training</i>	8. <i>Fitness Programs for Older Adults</i>	8. <i>Strength Training with Free Weights</i>	8. <i>Body Weight Training</i>	Es un método económico ya que no necesita ningún tipo de implemento. Conecta de forma más efectiva con los movimientos más libres y propios del ser humano.
9. <i>Functional Fitness Training</i>	9. <i>Health/Wellness Coaching</i>	9. <i>Fitness Programs for Older Adults</i>	9. <i>Online Live and On-Demand Exercise Classes</i>	Desarrollada para llevar la experiencia de entrenamiento a la casa del usuario, utilizando tecnología de <i>streaming</i> para entrenamientos grupales o individuales, disponible las 24 hs del día los 7 días de la semana.
10. <i>Exercise is Medicine</i>	10. <i>Employing Certified Fitness Professionals</i>	10. <i>Personal Training</i>	10. <i>Health/Wellness Coaching</i>	Implica que el entrenador se enfoque en los valores, las necesidades y las metas a corto y largo plazo, usando estrategias para generar un cambio en el comportamiento del usuario.

Tabla 1 - Tendencias del fitness 2019 a 2022 - (Thompson, 2022)

7.6. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE FITNESS.

Según la IHRSA, es importante considerar los cambios dejados por la Pandemia a la industria del fitness. Para esto, realizó una encuesta a consumidores activos del fitness, obteniendo como resultado un informe de las tendencias y acciones a tomar para atraer a los diferentes usuarios. (IHRSA, 2021)

Dentro de las razones que atraen a los usuarios a la actividad física, en primer lugar, está el estar activo, mientras que encontrar el bienestar mental, está en segundo lugar. Por esto es importante que en los gimnasios no solo se haga foco en la actividad física sino también en el bienestar mental de los usuarios. Con esto en mente, el staff de los clubes, deberían capacitarse en como demostrar los beneficios en la salud mental y cognitivos obtenidos al realizar actividad física. (IHRSA, 2021)

Otro factor mencionado, es que la presencia online de las marcas puede servir como un atractor a potenciales clientes. El aumento del uso de plataformas online, durante la pandemia, llevó a una mayor comprensión de la tecnología. Es por ello que se recomienda generar una planificación híbrida, donde los centros no solo ofrezcan clases presenciales, sino también opciones online. El contenido digital, puede actuar como una herramienta de preventa, de prueba o simplemente como una membresía especial. (IHRSA, 2021)

Dentro de las modalidades de trabajo que atraen a los usuarios a realizar actividad física, se encuentran: equipos de entrenamiento cardio, *stretching*, pesos libres, clases con equipamiento, y *health/wellness* coaching. Es importante que además de esto, se considere una propuesta actualizada para atraer a los usuarios que buscan volver a los gimnasios físicos. Siendo que la mayoría de los que se han borrado de los centros de deporte durante la pandemia piensan volver durante los próximos 6 a 12 meses. Lo que los motiva a volver a son la accesibilidad económica y la conveniencia del centro. (IHRSA, 2021)

Por último, recomiendan considerar las características de los usuarios que podrían estar retomando las actividades (IHRSA, 2021):

- Generación z: buscan divertirse al momento de entrenar, siendo una población que al iniciar la pandemia tenían entre 13 y 21 años, actualmente se encuentran ingresando e iniciando en la actividad física. Siendo que son un segmento que busca el entrenamiento y se está insertando puede ser interesante atraerlos.
- Millenials: beneficios son el bienestar físico y la confianza obtenida de la actividad. Son una generación que se mueve hacia la industria del fitness, que busca que los centros tengan atención no solo física sino también online.
- Generación X: pudiendo verse impactados por los miedos generados ante una posible recesión económica (a nivel global, vivieron crisis económicas siendo jóvenes adultos y ahora la ocasionada por la pandemia) puede ser que estén frenando su regreso a los centros hasta tener mayor estabilidad, siendo que además tienden a tener gastos asociados a la actividad física menores. Igualmente, tienen valores de presencia similares a los pre pandemia, que acompañan el hecho que sean una generación que creció junto con la industria del fitness.
- Baby boomers: son una generación sensible a los precios y a los cambios económicos, siendo la generación que menos invierte en actividad física. La principal atracción a los centros de actividad física es la posibilidad de sociabilizar. Algo también a considerar, es que, debido a la pandemia, se digitalizaron y se volvieron usuarios de actividades gratuitas online, por lo que atraerlos sería desafiante.

7.7. EXPERIENCIA DEL CLIENTE.

Pablo Viñaspre en su manual sobre la Experiencia del Cliente afirma que:

“Muchos clubes de fitness se han convertido o corren el riesgo de convertirse en un commodity”. (Viñaspre, 2020, pág. 4)

Aquellos productos o servicios que no se diferencian de su competencia y que por lo tanto el cliente toma la decisión de su consumo en función del precio o de la comodidad son denominados commodity. En el caso de los centros de fitness se refiere a la proximidad a su vivienda o lugar de trabajo. Este tipo de servicios solo pueden competir por precio.

Un centro de fitness que ofrezca además la posibilidad de practicar paddle sería un centro diferenciado por el tipo de producto que ofrece, ya que no todos disponen de este servicio. Un centro que sólo ofrezca actividades grupales y de fitness y musculación es un commodity, es indiferenciado, dado que ese tipo de prácticas se pueden realizar en todos los centros. (Viñaspre, 2020)

Existe una tendencia estratégica en el mercado que viene liderada por el fenómeno “boutique” que basa su concepto en la “experiencia del cliente” o “*customer experience*”.

“Los boutiques nacen con ese concepto como eje vertebrador de todo su modelo de negocio. Crean una experiencia WOW para el target del cliente al que se dirigen y a partir de ahí controlan esa experiencia para conseguir la máxima consistencia posible en su servicio”. (Viñaspre, 2020, pág. 5)

La experiencia del cliente se define como: “la propuesta de valor completa ofrecida al cliente, e incluye el uso del producto o servicio y todas las interacciones en los puntos de contacto antes y después del proceso de compra”. (Viñaspre, 2020, pág. 8) También puede interpretarse como “la ciencia y el arte de gestionar las emociones de los clientes asociadas a las interacciones con

las compañías”. (Viñaspre, 2020, pág. 8) Esta última definición destaca dos aspectos claves: ser capaz de generar emociones a través de la interacción con ellos.

Las emociones surgen de las interacciones que se dan entre: quienes forman parte del personal del club, entre el personal y los socios, y entre los propios socios entre sí. Esas emociones generan recuerdos y sensaciones en el socio que le hacen sentirse parte de un grupo, querer repetir la experiencia y compartirla con sus amigos y conocidos. (Viñaspre, 2020)

El valor percibido por el cliente puede establecerse mediante una fórmula que contiene: en su numerador están las soluciones que la empresa ofrece al cliente, mientras que en el denominador están los costes que el cliente paga por dichos servicios, especialmente en tiempo y en dinero, pero también en incomodidades e inseguridades. (Viñaspre, 2020)

La teoría del “*customer effort*” dice que el consumidor siempre intentará cubrir sus necesidades de la manera que le suponga el menor esfuerzo posible. Busca el menor esfuerzo posible en aspectos económicos, de organización, de tiempo, de desplazamiento, etc. (Viñaspre, 2020)

Los momentos de la verdad en la experiencia del cliente son instancias de acercamiento que trascienden e importan, en donde la empresa se la juega (Viñaspre, 2020):

- momento en donde una persona se hace socia del Club
- momentos en donde se juega la continuidad de un socio del club
- momento en donde se gestionan las dudas, las quejas, sugerencias.

8. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

8.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE IDENTIDAD

El Modelo de Identidad proporciona un marco descriptivo para ordenar y comprender a las organizaciones. Tomando en cuenta la experiencia vivida en la organización y en base a las entrevistas realizadas presentaré en primera instancia el **dominio de las relaciones**.

Uno de los problemas detectados en lo que tiene que ver con este dominio, se relaciona con la comunicación entre las personas que forman parte de la organización. Esto se evidencia, por ejemplo, en que la Dirección General evita comunicar detalladamente qué lugar ocupa cada miembro del equipo. Como consecuencia, se genera confusión en las personas a la hora de referenciarse, un solapamiento de tareas, y redundancia de esfuerzos, desencadenando conflictos internos y alterando el clima laboral.

A su vez no hay una formalización de los canales de comunicación generando ruido y rumores, lo cual lleva a malos entendidos y nuevamente disconformidad en los colaboradores.

Se observa que, al momento de no definir cargos o tareas, hay un manejo de la relación entre comunicación y poder. Esto se hace al buscar que cada uno, en base a sus características personales se apodere de las tareas. Esto puede generar disconformidad si más de una persona aspira a lo mismo, pero puede permitir que surjan líderes dentro de la organización.

También dentro de este análisis, se debe considerar el clima laboral, siendo algunos factores a considerar "... los factores higiénicos (condiciones de trabajo y seguridad, salario, relación entre vida laboral y vida privada) y a los factores motivadores (logros, reconocimiento, crecimiento y avance)". (Schvarstein, 1998, pág. 111)

Aplicando lo anteriormente mencionado al presente caso de estudio, se observa que los llamados factores motivadores surgen como un punto de dolor al momento de conversar con

los miembros del equipo. Puntualmente, en la organización hoy en día no existen procesos formales de reconocimiento como son las evaluaciones de desempeño, un sistema de recompensa y *feedback* continuo, así como planes de carrera estipulados. Hasta el momento no hay quien se encargue de eso.

La falta de atención a estos factores lleva a una falta de rumbo por parte de los miembros del equipo. “El hecho de no ser reconocido con justicia y oportunidad por lo que uno pone y hace en su organización es más que desalentador: se convierte en algo que quita sentido y valor a la experiencia.” (Schvarstein, 1998, pág. 113). A su vez la falta de reconocimiento, genera que las expectativas e ilusiones de los colaboradores no se vean cumplidas y como consecuencia haya una desmotivación y distanciamiento de la organización.

En cuanto a los factores higiénicos, se observa una diferencia de salarios dentro del Área de Profesores, no asociada a las actividades desempeñadas, si no por la valoración dada desde la Dirección General. Esta diferencia salarial surge a causa de la Pandemia y de los ajustes que debieron implementarse para sostener el negocio. Si bien esto no genera conflictos entre quienes no forman parte de cargos de encargados (principalmente entre el Área de Atención al Socio y los Profesores), ya que hay una relación estrecha, vínculos cercanos y de amistad, sí genera disconformidad con la Dirección, porque se percibe como una subvaloración de los esfuerzos realizados. También surge constantemente la comparación con otros Clubes en relación al valor hora, afirmando aún más la disconformidad al respecto.

A su vez, luego de mayo del 2021, por diferentes motivos se produjo una alta rotación de colaboradores, lo cual generó desorden y pérdida de equilibrio. Algunas personas referentes dentro del Club partieron hacia otros proyectos, otras personas desmotivadas con la organización decidieron desvincularse. Dicha situación generó un volver a empezar y a ordenarse, enlenteciendo la dinámica de la organización.

Cada dos o tres meses suelen hacerse reuniones de todo el staff con el objetivo de conocerse entre ellos e interactuar en un ambiente distendido y de celebración. Estas instancias podrían aprovecharse para informar al respecto de cómo es la situación actual del Club, cuáles son los objetivos, hacia dónde se dirige, etc. La sensación general es que cada encuentro termina siendo superficial y con poca relevancia, donde los colaboradores invierten tiempo personal sin encontrarle el valor al momento.

De la entrevista con la Gerencia surge que hay conocimiento de estas carencias, pero aún no se ha hecho foco en cómo resolverlas.

En relación al **dominio de los propósitos**, en todo momento, tanto al inicio como hasta ahora, la racionalidad dominante es la económica. En los comienzos fue hacer que el proyecto funcione económicamente, durante la Pandemia evitar que deje de existir tomando decisiones constantemente en relación a este asunto, y luego de la Pandemia solucionar sus problemas financieros. La línea de negocios sigue siendo la misma, no hubo cambios al respecto.

En los inicios en 2018, fue en el único momento en el cual se comunicó a los colaboradores el porqué del proyecto, el hacia dónde se dirigía, y cómo lo haría, logrando que estos se embarcaran con entusiasmo y fuerza, generando un alto sentido de pertenencia. Dada la identidad de la organización y el tipo de servicio que ofrece resulta sencillo deducir para qué fue creada más allá de su racionalidad dominante: brindar propuestas de actividad física para mejorar la calidad de vida de las personas. El diferencial para lograr este objetivo se encuentra en: generar comunidad (entre colaboradores, entre socios, entre socios y colaboradores), tener al mejor staff docente y de atención al socio (por medio de la formación permanente y la posibilidad de presentar proyectos generando involucramiento) y ser el mejor lugar en relación al clima y la energía, que tanto los socios como los colaboradores se sientan como en su casa.

La Pandemia generó un punto de dolor, ya que se perdió el gran involucramiento y sentido de pertenencia que todo el equipo sentía. Se produce ruido entre: que busca la organización en el momento actual (los colaboradores no conocen sus objetivos post Pandemia), qué es lo que necesita la organización del colaborador, y las expectativas - necesidades - ilusiones de los mismos. Esto se observa en los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores. Por lo tanto, se visualiza poca cercanía entre los propósitos y las expectativas personales con los propósitos de la organización. Nuevamente la comunicación toma protagonismo en este dominio.

Dentro del **dominio de las capacidades**, siempre ha sido una preocupación de la organización invertir en formación para sus colaboradores.

Diversas modalidades han atravesado las instancias de formación: por medio de cursos extensivos, talleres todos los meses abordando diferentes temáticas, talleres / cursos con agentes externos, intercambios entre pares, entre otros. Los tipos de capacitaciones demuestran implícitamente el perfil de la organización, la forma que propone de brindar servicio.

Los colaboradores expresan que el Club brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas. También dichas instancias forman parte del beneficio que brinda la organización por pertenecer. Se lo puede interpretar como una forma de reconocimiento.

Actualmente en el Área de Profesores no hay procesos de inducción para los que ingresan en el Club. La persona nueva entra, concreta una tarea, cumple responsabilidades, pero no se la invita a abordar dentro del lugar. No hay un proyecto de año comunicado.

También es parte de la cultura de la organización, que los profesores con más trayectoria dentro del lugar sean los que inducen y forman a los nuevos.

8.2. APLICACIÓN DEL MODELO ESTRELLA

8.2.1. Estrategia

Los colaboradores encuestados desconocen los objetivos del Club a corto y largo plazo. A su vez no es común en la organización hablar ni trabajar por medio de la consecución de objetivos.

A raíz de la entrevista de la Gerencia, para este año hay intenciones de re inversión en aspectos de infraestructura que deben ser mejorados. También hay una apuesta en término de actividades que tiene que ver con la realización de “*Afters*” los cuales son eventos masivos de festejo, con Dj, baile y bebidas. Generalmente forman parte del cierre de “Actividades Especiales”. Dichas actividades buscan que las personas interactúen, se conozcan, formen parte de un grupo y generen comunidad. Actualmente, la organización atraviesa a causa de la crisis generada por la Pandemia problemas financieros los cuales hacen que la apuesta a invertir sea limitada. En cuanto a los objetivos para el año próximo están en proceso de análisis. La Pandemia no permitió proyectar a largo plazo. Según la Dirección General, actualmente hay mayor certeza en relación a un montón de aspectos, es momento de programar y proyectar, calendarizando las cosas. El negocio es cíclico, hay momentos del año muy determinados por el comportamiento frente al consumo de este tipo de servicio.

En cuanto a la misión y la visión de la organización es desconocida por los colaboradores, principalmente por quienes ingresaron durante o después de la Pandemia. No hubo procesos de inducción a los nuevos en términos más globales de la organización, enfocándose sólo en aspectos de la tarea. Se ha perdido el sentido de pertenencia del cliente interno. Pueden deducirse parte de lo que pretende este tipo de organización por el tipo de servicio que ofrece, lo cual tiene que ver con mejorar la calidad de vida de las personas, aportar a su salud y bienestar, pero no hay una distinción que sea entendida por parte de los colaboradores sobre la

organización. Dato no menor es que no es una preocupación por parte de la Dirección General invertir tiempo en desarrollar esos aspectos.

La Gerencia entiende como propósito de la organización, generar un cambio en la calidad de vida de las personas pero entendiendo a ese ser como integral, con una mirada abordada desde el 360 del individuo, tomando en cuenta además de lo físico, lo emocional, social y espiritual. Por parte de la Dirección General el propósito se enfoca en hacer feliz a las personas: a los socios y a quienes trabajan allí. El camino para lograrlo es por medio de la actividad física, teniendo buena onda y actitud positiva. También manifiestan objetivos generales de la organización: que sea eficiente, que cumpla con la promesa a los funcionarios y al socio, y que al final del día le de rentabilidad a los accionistas.

Al hablar de la ventaja competitiva surgen diferencias por parte de la Dirección General y la Gerencia: por un lado está centrada en las actividades que se realizan con foco en generar comunidad; y por el otro la ventaja se encuentra en la locación, las instalaciones, la propuesta y en la “onda que se respira” en el lugar.

Los relatos no están tan alejados unos de otros, pero falta concordancia o tal vez comprender de la misma forma los conceptos.

En conclusión:

- Para la organización los clientes (interno y externo) son lo más importante, por lo tanto forman parte indiscutible de la estrategia. Todas las acciones que se realicen deben tener el foco puesto en mejorar su experiencia.
- Hacer feliz a una persona y entenderla como un ser integral implica conocerla, permanecer cerca, saber escuchar y brindar oportunidades para que pueda desarrollarse y avanzar.

- Para ser una organización eficiente, en el Club se debe mejorar: la comunicación, los procesos, los sistemas de recompensas y las prácticas de recursos humanos.

8.2.2. Estructura y procesos

Desde la Dirección General y la Gerencia se expresa que el Club posee un organigrama horizontal, ya que existen pocas líneas jerárquicas, no hay jefes de área.

En la ilustración que presento a continuación se representan las relaciones y vínculos entre áreas.

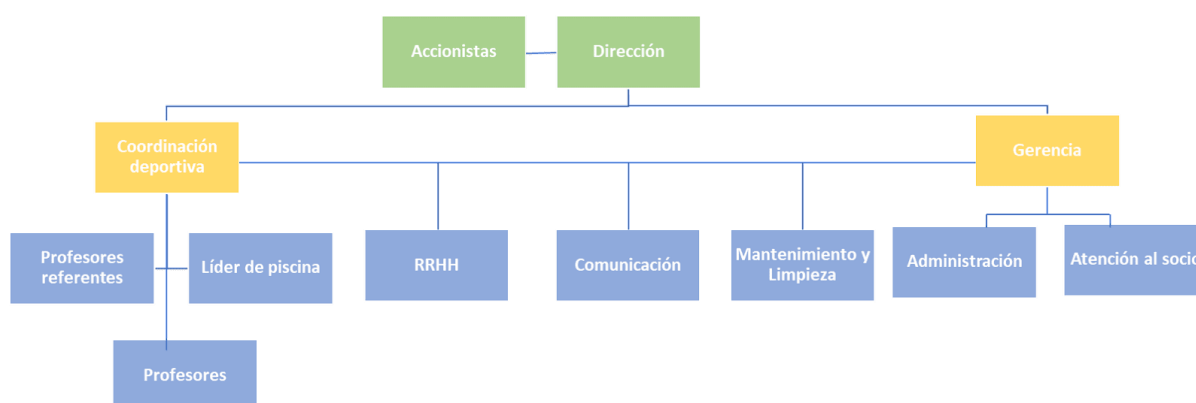


Ilustración 5 - Organigrama

Quienes toman las decisiones finales sobre el rumbo de la empresa son los miembros de la Dirección General. Por las características y profesiones de sus integrantes, estas decisiones respecto al servicio que se brinda y cómo se hace llegar el mismo, se toman no solo desde el conocimiento de gestión, si no también desde experiencias anteriores como miembros del equipo docente tanto del Club como de otras organizaciones deportivas.

La Dirección General manifiesta que este tipo de organigrama permite que puedan hablar sin interferencias con todos los miembros del Club, disminuyendo la burocracia.

En varias ocasiones se ha evidenciado, que este tipo de organización de los roles, da cuenta de lo que se espera de los colaboradores, siendo esto, que puedan desenvolverse en varias tareas y no sólo para las que fueron contratados. Que sean versátiles, colaborativos y tengan habilidades

de adaptación son características propias y necesarias que los miembros del equipo deben reunir para permanecer en el Club.

Algo a destacar de esta estructura, es que hay una inconsistencia entre lo que se comunica a los colaboradores sobre el organigrama y lo definido por la Dirección. Siendo que, de las entrevistas surge, que la Coordinación Deportiva se encuentra al mismo nivel de la Gerencia y no de forma dependiente como había establecido anteriormente.

A su vez, reforzando el análisis mencionado en el dominio de las relaciones, el cargo de “Coordinación Deportiva” no existe de forma oficial en el Club. Quien desempeña un rol de referente de los profesores no tiene un nombre adjudicado. En este caso lo utilizo así en el organigrama a modo ilustrativo.

De parte de la Gerencia se expresa la preocupación por la falta de orden que presenta actualmente el Club en relación a la estructura y acompañado de esta situación la falta de procesos claros y establecidos.

8.2.3. Sistema de recompensas

Actualmente en la organización no existe un sistema de recompensas ni de métricas formal y establecido. Si existen expresiones de valoración a los colaboradores de parte de la Dirección General, principalmente al grupo de los Profesores.

Esto se evidencia en la forma en que se ofrecen horas de trabajo, en la participación en actividades especiales, ya que formar parte de esas instancias es una forma de valorar el trabajo diario y en la posibilidad de acceder a capacitaciones para formarse.

Lo anteriormente mencionado, forma parte de la cultura de la organización, ya que está naturalizado y asumido.

8.2.4. Prácticas de recursos humanos

Actualmente, en lo referente se evidencia que las prácticas de recursos humanos son un punto de dolor dentro de la organización.

Si bien de parte de la Gerencia y la Dirección General el cliente interno es de lo más importante, y en los comienzos del Club existían procesos establecidos, hoy día se observa disconformidad dentro del equipo por la falta de los mismos.

En los inicios del proyecto, el Club contó con una clara figura de RRHH que llevó adelante evaluaciones de desempeño, de clima, y todo lo que tiene que ver con sus tareas y responsabilidades. Luego de la Pandemia, esta persona migra hacia otro proyecto quedando por mucho tiempo sin nadie que asuma ese rol en el Club.

Esta situación llevó a que las actividades desempeñadas por esta persona, que no fueran de urgencia y críticas para el funcionamiento del Club, dejaran de realizarse. A su vez, los colaboradores dejaron de contar con una figura con la cual referenciarse y a la cual poder plantear sus consultas.

9. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE SOCIOS DEL CLUB.

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta realizada. De la misma, participaron 95 socios, la cual fue distribuida mediante grupos de Whatsapp.

Algo a tener en cuenta al analizar los resultados, es la posibilidad de sesgo, dado que los encuestados han concurrido a clases dictadas por mi, por lo que las actividades de la piscina pueden estar sobrerrepresentadas.

9.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Se observa que la distribución de género es homogénea, con una representación mayor del sexo femenino.

En cuanto a la edad de los encuestados, esta es representativa de los socios, dado que el 32,6% se encuentran entre 25 y 40 años. Lo cual coincide con la principal franja etaria de socios, información obtenida de la entrevista realizada a la Gerencia del Club.

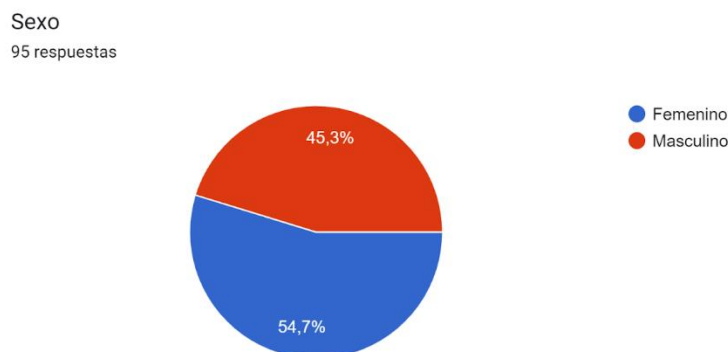


Ilustración 6 - Resultados de la encuesta (sexo)

Edad
95 respuestas

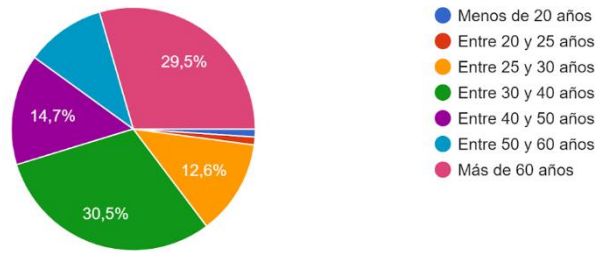


Ilustración 7 - Resultados de la encuesta (edad)

9.2. RELACIÓN DEL SOCIO CON EL CLUB

En cuanto a la antigüedad en el Club, un 45,2% de los socios llevan 1 año o menos. Esta información representa un llamado de atención para fidelizar a los socios, ya que el principal plan de asociados corresponde a pagar un año con tarjeta de crédito con el beneficio de exonerar la matrícula. Por lo que es importante que en este momento, estos socios no cuestionen si quieren cambiarse a un Club de la competencia.

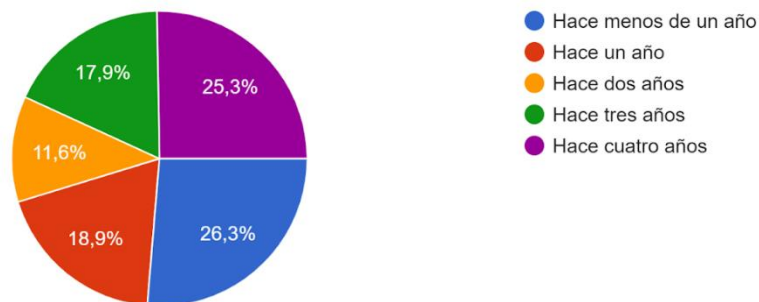


Ilustración 8 - Resultado de la encuesta (relación del socio con el Club)

9.3. MOTIVACIONES DEL SOCIO

En este punto se compara la razón por la cual el socio se acercó al Club con aquella por la cual sigue siendo socio, por lo que hay respuestas que pueden mostrarse dentro del valor actual pero no como parte de la motivación inicial.

La relación calidad / precio forma parte del valor actual, mientras que los convenios y descuentos forman parte de la motivación inicial (en el mismo punto, la barra roja).

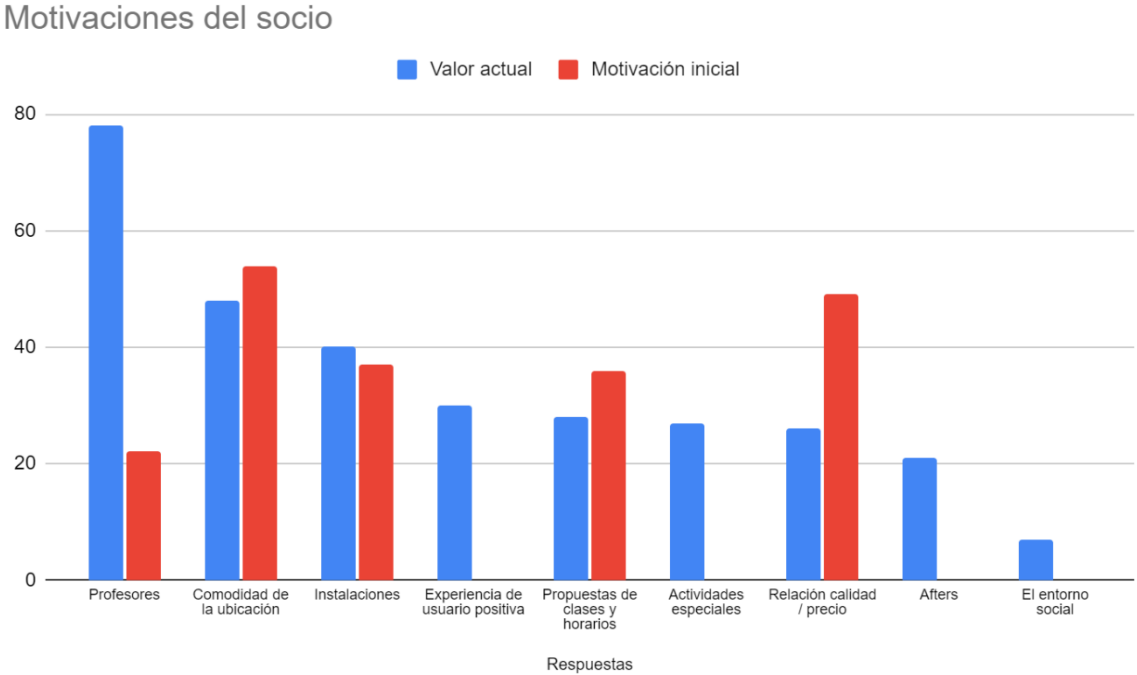


Ilustración 9 - Resultado de la encuesta (motivaciones del socio)

Analizando los puntos de valoración actuales, se destacan a los profesores con un 82,1% como principal respuesta. Lo cual es un llamado de atención para observar y cuidar dentro de la organización. Los profesores son la imagen del lugar y quienes otorgan el servicio lo cual forma parte de los factores claves del éxito. Son jóvenes, con buena energía y predisposición, simpáticos, cálidos sumado a que se encuentran entre los 20 y 30 años (la misma edad que predomina con los socios del Club).

En relación a la motivación inicial, la comodidad de la ubicación y la relación calidad / precio fueron los atributos más importantes, coincidiendo con las principales causas de que una persona se haga socia de un Club. La organización en análisis se encuentra ubicada en un punto estratégico dentro de uno de los principales centros laborales de Montevideo: el WTC.

Las instalaciones tienen su protagonismo tanto como motivación inicial y valor actual. El Club tiene un estilo y diseño particular. Es minimalista en su estructura, cálido, luminoso, con materiales de calidad. Es un lugar “lindo” a la vista de quien lo visita.

Un aspecto a prestar atención es lo que tiene que ver con las propuestas y horarios de las clases con un 29,5% de valoración actual. En sus inicios el Club innovó en sus propuestas en relación al mercado local y diseñó su propia metodología. Considero que realmente fue un diferencial percibido por los socios y los propios profesores. Desde el inicio de la Pandemia hasta el momento no se ha modificado la propuesta de clases, no se ha incorporado nada nuevo. Se ha puesto el foco en las actividades especiales y los *Afters*. Considero que es un momento clave para mirar que es lo que está pasando fuera y que se le puede sumar o modificar a las propuestas para que vuelvan a ser un diferencial del Club. A su vez, la no presencia de un referente que evalúe, brinde *feedback*, y se encuentre en el día a día de los profesores genera que la planificación y la diagramación de las clases se encuentre estancada. No hay un líder de producto que se encargue de mejorarlo, revisarlo y transformarlo.

En relación al tipo de actividades y propuestas que les gustaría incluir al servicio destaco las principales inquietudes:

- más horarios de clases de tenis
- más máquinas en el *Open Gym*
- más horario de piscina
- más horario del Club abierto en general
- más clases de Yoga y Pilates.

El 51,6% de los encuestados son socios del Club desde hace tres y cuatro años (previo a la Pandemia). Estos socios vivieron una grilla con mayor servicio (más cantidad de horarios ya que las clases siguen siendo las mismas, pero en menor cantidad) y más extensión horaria. A

modo de ejemplo, actualmente los sábados abre hasta las 12 del mediodía. Previo a la Pandemia abría hasta las 20:30hs. La piscina se mantenía abierta durante todo el horario del Club. Actualmente cierra desde las 13:30 hasta las 16:00hs. Los socios siguen pagando una cuota igual a la que tenían previo a la Pandemia.

El tenis es un diferencial del Club y es una de las clases más consumidas. También cumple con el top 3 de las principales tendencias de fitness: realizar actividad física al aire libre.

La solicitud de los socios de más máquinas en el *Open Gym* es un llamado de atención, ya que la propuesta del lugar tiene que ver con no utilizar máquinas de peso guiado, que el socio aprenda a moverse y utilice pesos libres (mancuernas, barras, TRX, etc.) lo cual le aporta más beneficios para su salud e integridad física. Esto puede dar a entender de que no se está llegando a todos los socios con la información adecuada al respecto ni con un seguimiento de su experiencia en el Club.

En relación al último punto donde se solicitan más clases de Yoga y Pilates, estas disciplinas poseen mayor conexión con lo espiritual, ya que forma parte de la práctica instancias de meditación, de respiración, de conexión con el aquí y ahora. Tienen más que ver con el concepto de desarrollo de bienestar el cual es multidimensional. Este punto lo asocio con el propósito del Club, entender a las personas como un ser integral.

9.4. EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS

De los encuestados un 90% de los socios considera que el Club cumple con sus expectativas, donde se destacan como principales comentarios: el ambiente agradable, la buena energía tanto de los socios como de quienes trabajan allí y la calidad humana de los profesores y del personal en general. También algunas personas manifestaron que se sienten escuchadas y que el Club siempre apuesta a mejorar.

El restante 10% considera que sus expectativas no se cumplen o que llevan poco tiempo en el Club como para dar ese juicio, donde se destacan como principales comentarios: los horarios actuales no son acordes a sus necesidades, la alta rotación de profesores y por último que el ambiente y el agua de la piscina se encuentran fríos.

9.5. ASPECTOS A MEJORAR

En relación a los aspectos a mejorar, vuelve a destacarse la disconformidad con respecto a los horarios, porque se solicitan más opciones de las propuestas actuales y la extensión del cierre. En segundo lugar, la limpieza y condiciones de los vestuarios son otras de las disconformidades. Luego de la Pandemia se vio reducido el personal encargado de la limpieza, lo cual repercute en las condiciones del espacio y servicio. Por último los socios destacan la alta rotación de profesores como aspectos negativos.

Es importante hacer hincapié en la disconformidad con los profesores planteada como punto a mejorar, ya que este es el mayor atributo del Club valorado por los socios, y sobre la cual se están observando puntos de dolor.

9.6. NPS: RESULTADO DE RECOMENDACIÓN

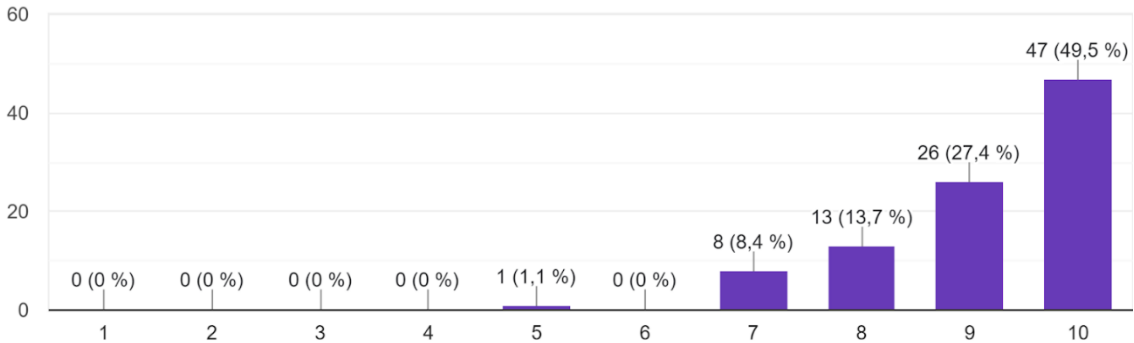


Ilustración 10 - Resultado de la encuesta (NPS)

El mayor porcentaje es de promotores con un 76,9%, lo cual supera el porcentaje de socios que permanecen en el Club hace 3 y 4 años. También tiene relación con el 90% de socios que consideran que el Club cumple con sus expectativas.

Un 41,1% de socios son pasivos, están satisfechos con el servicio pero no lo suficiente como para considerarse promotores. Este valor debe considerarse con atención para que no se vuelvan detractores.

9.7. SUGERENCIAS

Tomando como referencia el análisis realizado previamente, se presentan a continuación sugerencias de cara a mejorar el funcionamiento interno del Club:

- Se encuentra la necesidad de llegar a un acuerdo dentro de los integrantes de la Dirección General en lo que tiene que ver con la estrategia de la organización. Que esa estrategia, luego de definida sea comunicada a la Gerencia General y la Coordinación Deportiva. Se debe mejorar la comunicación entre estos grupos para que quienes se encuentran encargados de la gestión de la organización puedan hacer llegar a los demás colaboradores la razón de ser del Club.
- Definir la misión, visión y objetivos del Club, para que todo aquel que forme parte de la misma comprenda con claridad en qué lugar se encuentra y cuál es su propósito dentro de la organización. Construir una visión compartida que motive, inspire y empodere a los colaboradores.
- Definir cuál es la ventaja competitiva actual. ¿Qué es lo que cambió luego de la Pandemia y no va a ser igual a como lo fue en los inicios de la organización? ¿Qué es lo que la organización busca ser actualmente? ¿En qué se quiere destacar con respecto a la competencia?

- Planificar el año teniendo como foco la estrategia y los objetivos de la organización, calendarizando y estableciendo los hitos más importantes.
- Alinearse dentro del equipo de gestión, en lo relacionado a la toma diaria de decisiones, comunicándolas una vez estén definidas a los colaboradores. De esta forma se podrían evitar las interferencias, los malos entendidos y los esfuerzos en vano.
- Definir los roles con sus tareas y responsabilidades con claridad. Crear perfiles de cargo.
- Solidificar el rol de RRHH. Crear procesos que puedan mantenerse independientemente de la persona que ocupa ese rol. Darle continuidad a las evaluaciones de desempeño, de clima y a la oferta anual de formaciones.
- Crear un rol encargado de mejorar y desarrollar el producto ofrecido, así como soporte y apoyo de los profesores. Determinar con claridad el perfil para que los demás colaboradores comprendan y permitan la incorporación y el posicionamiento del rol. Propongo llamarlo Líder de Producto.
- Establecer reuniones de equipo donde se informe acerca de la situación actual de la organización, cuáles son los próximos hitos que se esperan conseguir en el corto y largo plazo, y cuáles son las necesidades tanto individuales como grupales.
- Establecer un sistema de reconocimiento que sea justo para todos, creando planes de desarrollo en el Club, estableciendo objetivos a alcanzar.
- Acompañar los cambios con un proyecto de gestión del cambio que disminuya las resistencias. Utilizar las metodologías ágiles, que permiten de forma rápida probar el impacto generado por pequeños cambios en corto tiempo.

10. ¿POR QUÉ LA ORGANIZACIÓN NECESITA CAMBIAR?

La necesidad del cambio radica en reconstruir los vínculos de los colaboradores con la organización, buscando que los mismos vuelvan a sentirse parte activa del Club. A su vez que continúe siendo un lugar reconocido por las posibilidades de formación y crecimiento profesional que brinda, siendo un llamador de nuevos y jóvenes talentos. En función de la encuesta aplicada a los socios, los profesores son el mayor valor de la organización, por lo que es importante evitar la pérdida de los mismos.

La comunicación desde sus comienzos ha sido un punto de dolor, ya que no se ha encontrado el camino para mejorarla. Es momento de establecer las herramientas que permitan avanzar y potenciar las virtudes de la organización, así como corregir las debilidades.

Por otra parte, para poder adaptarse a los cambios observados dentro de la industria, sumado a las características del socio actual, se debe profundizar en las características del consumidor actual, y apostar a invertir en función de los resultados obtenidos.

11. EVALUACIÓN DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES.

11.1. ¿LA ORGANIZACIÓN ESTÁ LISTA PARA CAMBIAR?

Para dicha evaluación considero oportuno aplicar la herramienta de análisis de riesgo de Prosci (se adjunta en anexos) con la finalidad de determinar: las características del cambio, el riesgo de su implementación, la evaluación de los atributos organizacionales y su predisposición al cambio.

Las herramientas utilizadas se adjuntan en anexos.

Los resultados de la “Evaluación de las características del cambio” y la “Evaluación de los atributos organizacionales” corresponde cada una a 37 puntos sobre 60 puntos lo cual equivale en la matriz de riesgo a un riesgo alto con tendencia a ser un cambio grande y disruptivo; y a ser una organización resistente al cambio

Teniendo en cuenta los puntajes obtenidos se representa la matriz de riesgo:

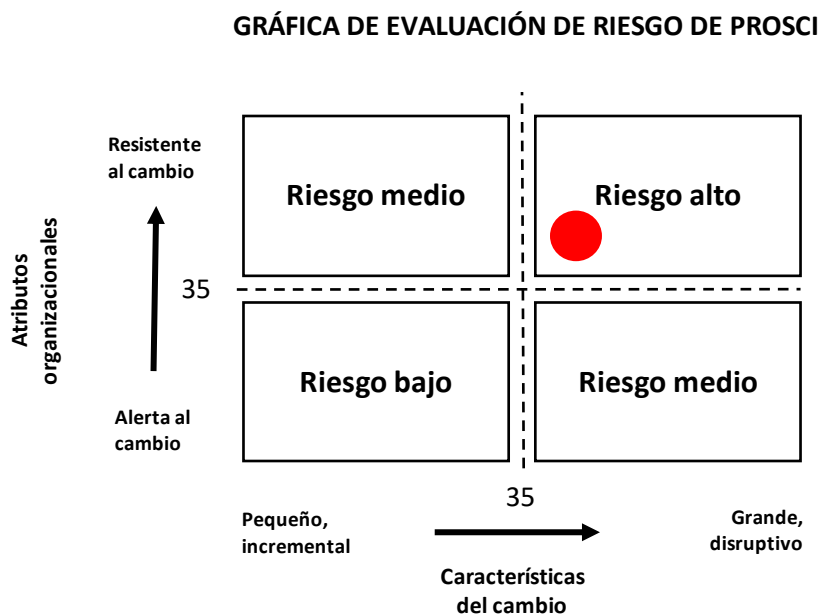


Ilustración 11 - Evaluación de riesgos

12. ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR AL MOMENTO DEL PROCESO DE CAMBIO.

En base a la aplicación de la herramienta Prosci, se observa que la organización no se encuentra preparada actualmente para iniciar el proceso de cambio, por lo cual es fundamental trabajar en la concientización respecto a los beneficios del mismo.

En primera instancia, es importante que la Dirección General y la Gerencia identifiquen la necesidad de cambio y cuenten con la voluntad de poner en marcha el proceso para conseguirlo. Esto es, porque sin el compromiso, la dedicación y el impulso de estas partes, la posibilidad de concretar los cambios se volvería inalcanzable. También es fundamental que los intereses y objetivos de ambos grupos estén alineados para poder conseguir el objetivo buscado, por lo cual para esto último se recomienda integrar a un promotor externo que medie y articule las necesidades.

En este proyecto debe establecerse de forma clara y concisa una visión compartida que establezca: el por qué del cambio, el para qué y el cómo, para luego comunicar a las personas involucradas. No solo se debe centrar la comunicación en informar, sino en utilizar herramientas que permitan comprender la necesidad del cambio, buscando generar en el imaginario de los colaboradores el resultado esperado.

Por otra parte considero fundamental la aplicación de una herramienta metodológica que permita analizar a los interesados según el cambio y cómo se vinculan con este desde su rol en la organización, así como también los impactos potenciales que podría generar en cada uno el cambio.

12.1. PLANES CLAVES PARA GESTIONAR EL CAMBIO:

12.1.1. Plan de patrocinador:

Contar con un plan de patrocinador es clave para demostrar credibilidad en el proyecto, remarcar su importancia y el compromiso real de la organización por el cambio.

Los patrocinadores del cambio deberán mostrar una participación activa y visible durante el proyecto participando de encuentros de seguimiento en los cuales se debe hacer la revisión del avance de la aplicación del plan, estableciendo expectativas y objetivos claros así como responsabilizar al equipo por los resultados hasta ese momento. También deberán ser referentes al momento de comunicar la necesidad del cambio, teniendo como desafío que todos los miembros de la organización comprendan y asuman el proyecto como una necesidad. Para esto, deberán brindar mensajes claros, regulares y enfocados en el avance. Cabe destacar que los patrocinadores son los referentes de las acciones, en donde lo que se dice tiene que tener concordancia con lo que se hace, son el modelo de cambio de conductas. (Sarro & Pisano, 2021)

12.1.2. Plan de capacitación:

Considero como requerimiento indispensable contar con un plan de capacitación en donde se determinen los roles que lo requieren y el aprendizaje esperado. Se deberá realizar un análisis de las necesidades para cada caso, identificando habilidades necesarias durante y después del cambio, documentando los requerimientos de capacitación.

Para recabar información se recomienda utilizar diferentes herramientas entre las que se encuentran: evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción y clima, comunicación directa con los responsables de la organización y/o la distribución de una plantilla de evaluación de necesidades de capacitación.

Una vez implementado el plan, el resultado esperado es que los colaboradores aprovechen las oportunidades de educación y entrenamiento desarrollando los conocimientos y adquiriendo las habilidades necesarias para el desarrollo del cambio organizacional. (Sarro & Pisano, 2021)

¿Quién requiere capacitación?	Necesidades	Requerimientos
Dirección General y Gerencia	Metodologías ágiles. Tendencias dentro de la industria. Tendencias de Liderazgo para poder gestionar el cambio. Comunicación.	Recursos externos: conferencias, capacitaciones, intercambio de experiencias con otras organizaciones.
Coordinación / Líder de producto	Tendencias dentro de la industria Tendencias de liderazgo Gestión de equipos Conocimientos técnicos en gestión Conocimientos técnicos dentro de la Profesión de Educación Física	Recursos externos e internos: conferencias, capacitaciones, intercambio de experiencias con otras organizaciones.
RRHH	Conocimientos técnicos en RRHH. Comunicación. Gestión de equipos. Manejo de resolución de conflictos.	Recursos externos e internos: conferencias, capacitaciones, intercambio de experiencias con otras organizaciones.
Profesores	Desarrollo de habilidades blandas de adaptación y cambio.	Recursos externos e internos: conferencias, capacitaciones, intercambio de experiencias con otras organizaciones.

Tabla 2 - Ejemplo de tabla con requerimientos del Plan de Capacitación

12.1.3. Plan de comunicación:

Contar con un plan de comunicación coherente y consistente en el proceso de cambio de la organización es indispensable, considerando además que este es un punto de dolor en la organización. En el mismo se determinará:

Los mensajes clave y los momentos en los cuales se realizará la comunicación, siendo personalizados de acuerdo a los emisores y serán únicos para cada momento del proyecto.

Quiénes van a estar encargados de comunicar los mensajes establecidos.

Los medios y canales a través de los cuales serán comunicados, ejemplo: reuniones, grupos de Whatsapp, entre otros.

13. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En el presente trabajo, confirmo la hipótesis establecida al inicio del mismo: la organización presenta desafíos a nivel de definición de su estrategia y de su estructura lo cual altera el clima laboral.

En relación a la experiencia del socio y sus expectativas, se destaca como dato de valor para el trabajo que los profesores del Club son el diferencial que presenta, lo cual permite considerar la importancia del desarrollo y conservación de los mismos en el lugar.

La organización busca ser eficiente y cumplir con las promesas que se realizan tanto a los socios como a sus colaboradores, por lo tanto deberá realmente enfocar sus acciones y procedimientos en función de los mismos, para continuar siendo un Club reconocido y valorado en el mercado.

Para hacer frente a la situación planteada en la hipótesis, propongo sugerencias que permitan mejorar el funcionamiento interno del Club.

Dichas sugerencias se enfocan en: consolidar una única estrategia acordada y planeada por la Dirección General; mejorar la comunicación a todos los niveles de la organización; definir la misión, visión y objetivos de la organización; determinar la ventaja competitiva; planificar y calendarizar el año; consolidar la figura de RRHH; crear perfiles de cargo; consolidar un rol que se encargue del producto; establecer un sistema reconocimiento; entre otros.

En base a la aplicación de herramientas que analizan los atributos de la organización, se concluye que la misma no se encuentra lista para el cambio, por lo que se proponen los aspectos más importantes a considerar en relación a planes de cambio: plan de patrocinio, plan de comunicación y capacidades.

14. BIBLIOGRAFÍA

El País. (4 de Diciembre de 2020). *Gimnasios toman los parques para poder seguir trabajando.*

Obtenido de <https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/gimnasios-toman-parques-seguir-trabajando.html>

El País. (24 de Marzo de 2021). *El País*. Obtenido de Una a una: las medidas que anunció

Lacalle Pou para prevenir el contagio de coronavirus:
<https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/vivo-lacalle-pou-brinda-conferencia-prensa-consejo-ministros.html>

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. Nueva York: Amacom.

Global Wellness Institute. (s.f.). *Global Wellness Institute*. Obtenido de <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>

IHRSA. (2021). *The next fitness consumer 10 key findings*. Boston.

Martínez, M. d., Fernandez, S., Francés, D., & Marc, I. (4 de Junio de 2020). *España post COVID-19: de la resiliencia a la reinvención*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/spain-after-covid-19-from-resilience-to-reimagination/es-ES>

Pereira, A., & Gorlero, F. (Setiembre de 2021). Módulo Diseño Organizacional. Montevideo, Uruguay.

Sánchez Martín, J. (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos*. Barcelona: Editorial UOC.

Sarro, D., & Pisano, F. (2021). Tipos de cambios y herramientas para su gestión. Montevideo, Uruguay.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

Thompson, W. R. (2022). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2022. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 11 - 20.

Viñaspre, P. (2020). *Manual Experiencia del Cliente*. Barcelona: Fitness Management School.

15. ANEXOS:

15.1. PREGUNTAS DE ENCUESTAS

15.1.1. Encuesta a colaboradores

1. ¿Hace cuánto tiempo formas parte de El Club?
2. ¿Qué actividades realizas en el club?
3. ¿Conoces el propósito de El Club?
4. ¿Conocés los objetivos de El Club para este año y los años que vienen? En el caso de que tu respuesta sea sí, ¿cuáles serían?
5. ¿Cuáles son las fortalezas de El Club?
6. ¿Cuáles son las debilidades de El Club?
7. ¿Cómo te proyectas dentro de El Club?
8. ¿Consideras que El Club te brinda oportunidades para desarrollarte y adquirir herramientas para tu día a día? Argumentá tu respuesta
9. ¿Cómo te imaginás a El Club dentro de 1 año? ¿Y dentro de 5 años?
10. ¿Pensás seguir perteneciendo a la organización en ese tiempo? Justificar la respuesta
11. ¿Te considerarás una persona importante para la organización? Argumentá tu respuesta
12. ¿En qué considerarás que se diferencia El Club de otros Clubes?
13. ¿Por qué elegís trabajar en El Club?
14. ¿Por qué crees que el socio forma parte de El Club? ¿Qué los motiva a pertenecer al Club?

15.1.2. Encuesta a Socios

1. Sexo
2. Edad

3. ¿Hace cuánto tiempo sos socio/a de El Club?
4. ¿Qué te motivó a hacerte socio/a de El Club?
5. ¿Qué actividades hacés en El Club?
6. ¿Qué es lo que más valorás de El Club? ¿Cuál creés que es su diferencial?
7. ¿Qué tipo de actividades / propuestas te gustaría incluir en el servicio?
8. ¿Considerás que El Club cumple con tus expectativas? ¿Por qué?
9. ¿Encontrás algún aspecto para mejorar en El Club? ¿Cuál?
10. ¿Qué tan probable es que recomiendes El Club a un amigo o conocido?
11. ¿Tenés algún comentario y/o aporte que te gustaría agregar sobre el servicio en general?

15.2. PREGUNTAS ENTREVISTA A DIRECCIÓN Y GERENCIA

1. ¿Cómo es que surge el Club? ¿Y cómo siente que evolucionó desde ese momento hasta ahora?
2. ¿Cómo se proyecta el Club en el próximo año? ¿Y en los próximos 5 años?
3. ¿Cuáles son las fortalezas del Club? ¿Y sus debilidades?
4. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva del Club? ¿Tuvo cambios desde 2018 hasta la fecha?
5. ¿Qué características debe reunir el equipo del Club de forma imprescindible para que la organización cumpla con sus propósitos?
6. ¿Cómo se mide el éxito de las iniciativas realizadas desde el Club, se utilizan indicadores? ¿Y del funcionamiento normal del club? ¿Existen indicadores puntuales? ¿Cuáles son?
7. ¿Cuál es la planificación anual? ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar para el año 2022?
8. ¿Qué lugar ocupa el cliente en la organización?
9. ¿Qué necesita hoy la organización para posicionarse competitivamente en el mercado?

10. ¿Cómo define el organigrama de la organización? ¿Considera que esta se encuentra alineada a los propósitos de la organización?

11. ¿Qué estrategias son utilizadas para captar, retener y fidelizar a los socios?

11.1. EVALUACIÓN DEL CAMBIO Y PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Evaluando el cambio y la preparación de la organización

EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO

Alcance del cambio				
Grupo de trabajo	Departamento		División	Empresa
1	2	3	4	5
Número de empleados impactados				
Menos de 10				Más de 1000
1	2	3	4	5
Variación en los grupos impactados:				
Grupos impactados por igual			Los grupos experimentan el cambio de forma diferente	
1	2	3	4	5
Tipo de cambio				
Un solo aspecto, cambio sencillo			Muchos aspectos, cambio complejo	
1	2	3	4	5
Grado de cambio en los procesos				
No hay cambio				100% cambia
1	2	3	4	5
Grado de cambio en tecnologías o sistemas				
No hay cambio				100% cambia
1	2	3	4	5
Grado de cambio en las descripciones de puestos:				
No hay cambio				100% cambia
1	2	3	4	5
Grado de reestructuración de la organización				
No hay cambio				100% cambia
1	2	3	4	5
Proporción del cambio en general				
Cambio incremental				Cambio radical
1	2	3	4	5
Impacto en la compensación de los empleados				
No hay impacto en salarios o beneficios			Gran impacto en salarios o beneficios	
1	2	3	4	5
Reducción en el total de niveles de staff				
No hay cambio				Cambio significativo
1	2	3	4	5
Plazo de tiempo para el cambio				
Muy corto (menos de un mes) o muy largo (más de un año)			Iniciativa de 2 meses a 12 meses	
1	2	3	4	5

Total de la evaluación de características del cambio (60 puntos máximo): 37 puntos

Evaluando el cambio y la preparación de la organización

EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Percepción de la necesidad de cambio entre empleados y gerentes:				
La necesidad de cambio es visible. Empleados insatisfechos con el estado actual			Los empleados no ven el cambio como algo necesario. Están satisfechos con el estado actual	
1	2	3	4	5
Impacto de cambios pasados en los empleados:				
Los empleados perciben los cambios pasados positivamente			Los empleados perciben los cambios pasados negativamente	
1	2	3	4	5
Capacidad para el cambio:				
Muy pocos cambios se están realizando			Todo está cambiando.	
1	2	3	4	5
Cambios pasados				
Los cambios fueron exitosos y bien manejados			Muchos proyectos fallaron y los cambios fueron mal manejados	
1	2	3	4	5
Visión compartida y dirección de la organización				
Visión ampliamente compartida y unificada			Muchas direcciones diferentes y cambio de prioridades	
1	2	3	4	5
Disponibilidad de recursos y fondos				
Recursos y fondos adecuados y disponibles			Recursos y fondos limitados	
1	2	3	4	5
Cultura organizacional y capacidad de respuesta al cambio:				
Abiertos y receptivos a nuevas ideas y al cambio			Cerrados y resistentes a nuevas ideas y al cambio	
1	2	3	4	5
Reforzamiento organizacional				
Los empleados son recompensados por tomar riesgos y adoptar el cambio			Los empleados son recompensados por su consistencia y previsibilidad	
1	2	3	4	5
Estilo de liderazgo y distribución del poder				
Centralizado			Distribuido	
1	2	3	4	5
Impacto en la compensación de los empleados				
No hay impacto en salarios o beneficios			Gran impacto en salarios o beneficios	
1	2	3	4	5
Competencia de cambio en ejecutivos y alta dirección				
Los líderes del negocio demuestran un patrocinio efectivo en proyectos de cambio			Los líderes del negocio muestran falta de habilidades de patrocinio y conocimiento	
1	2	3	4	5
Competencia de cambio en gerentes de nivel medio				
Los gerentes son sumamente competentes para manejar el cambio			Falta de conocimiento y habilidades en los gerentes para manejar el cambio	
1	2	3	4	5
Competencia de cambio en los empleados				
Los empleados son sumamente competentes para manejar el cambio			Falta de conocimiento y habilidades en los empleados para manejar el cambio	
1	2	3	4	5

Total de la evaluación de características del cambio (60 puntos máximo): 37 puntos