

CULTURA ORGANIZACIONAL

**La Cultura en la Organización
Deportiva frente al nuevo
PARADIGMA**

Qué es la Cultura de una Organización

Para qué sirve y cómo incide en los objetivos

Cómo se forma

Cómo se la modifica

¿qué es la cultura?

- La cultura es una serie de creencias, valores y comportamientos aprendidos que se han convertido en el estilo de vida de una organización.
- Es el resultado de los mensajes recibidos por los miembros de la organización respecto de “lo que realmente tiene valor aquí”.
- La mayoría de estos mensajes no son verbales. Las personas lo perciben y adaptan su comportamiento para que se corresponda con ellos.

“Lo que sucede es que la cultura se come a la estrategia.”

“Se puede tener una buena estrategia pero sin una buena cultura que dé soporte a los sistemas de implementación, la estrategia fallará.”

DICK CLARK , CEO, Merck,
AFR, 31 de marzo de 2006.

los incentivos culturales están ocultos

Resultados Deseados
TENER

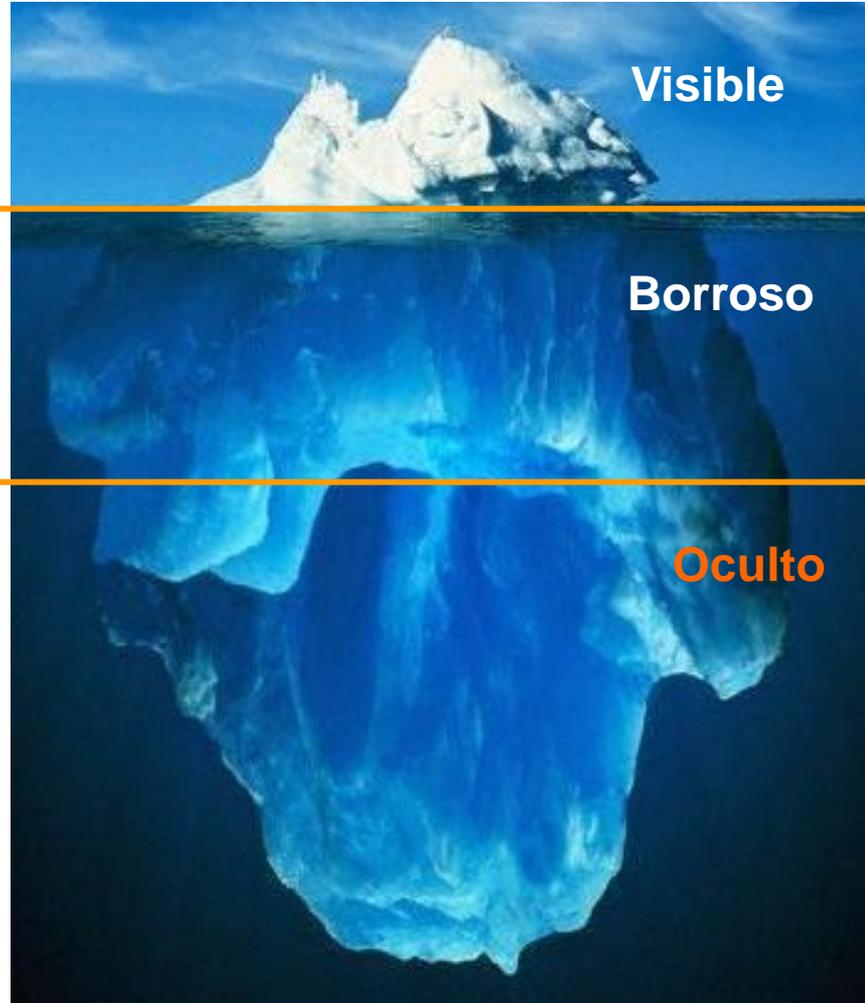
Visible

Comportamientos, Sistemas,
Símbolos, Competencias y
Habilidades
HACER

Borroso

Valores y Motivaciones
Modelos Mentales
SER

Oculto



Tal como sucede con la base de un témpano, los modelos mentales y motivaciones de las personas suelen permanecer ocultos.

Sin embargo representan el centro de gravedad de un cambio organizacional; si éstos no son transformados, lo demás tampoco lo será.

entender la cultura

La cultura describe las normas de comportamiento establecidas por medio de los mensajes recibidos acerca del 'modo de hacer las cosas' en la organización

FUENTE...	...MENSAJE ORIGINADO POR
COMPORTAMIENTOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Líderes y personas influyentes▪ Alineamiento entre lo dicho y lo hecho▪ Lo modelado▪ Reuniones, conferencias, comunicaciones escritas o correos electrónicos
SÍMBOLOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Asignaciones presupuestarias▪ Uso del tiempo▪ Oficinas, plazas de estacionamiento, títulos▪ Rituales e historias [leyendas institucionales]
SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Planificación y presupuesto▪ Desempeño y reconocimiento [sistemas de RR.HH.]▪ Medición e información▪ Estructura

La cultura cambia cuando los mensajes cambian de modo consistente y sostenido en el tiempo.

la cultura como propulsor o inhibidor

Aunque la mayoría de las organizaciones reconocen que la implementación de su estrategia depende de sus miembros, no han logrado construir una cultura capaz de establecer los estándares de comportamiento que garanticen la consecución de sus objetivos.

- Líderes capaces de modelar los estándares de comportamiento necesarios.
- Valores consistentes que guían las decisiones.
- Personas que rinden cuentas por sus comportamientos, al igual que lo hacen por sus resultados.

Pocas organizaciones pueden sostener que su cultura es una ventaja competitiva.

Y aquellas que pueden y reconocen que es una ventaja, resulta difícil replicar.

una cultura sobresaliente ofrece...



impacto del liderazgo en el desempeño...



por ejemplo

liderazgo

Comportamientos de liderazgo como ser...

- Auto-protector
- Aislarse o a otros
- Controlador y persuasivo
- Comparativo
- Culpar a otros

Cultura

En culturas en las que se espera que las personas se comporten (y refuercen los comportamientos)...

- Defensivos
- Desconectados
- Sin iniciativa
- Competitivos
- Convencionales (no tomando riesgos)



Impacto de una Cultura alineada en el desempeño...

- **Líderes capaces de modelar los estándares de comportamiento necesarios para el alto desempeño y los resultados excepcionales sostenibles.**
- **Valores consistentes que guían las decisiones.**
- **Empleados que rinden cuentas por sus comportamientos, al igual que lo hacen por sus resultados.**
- **Personas que brindan servicios innovadores y enfocados en el cliente.**
- **Sistemas alineados a los valores organizacionales y que dan soporte al desarrollo de la cultura deseada.**

...impacto para la organización

La sombra de los líderes es larga; la clave es la cultura de ejemplo

- 1. Representar el cambio como individuos y en equipo**
- 2. Comunicar por medio de acciones así como de palabras:**
 - > Calidad de las relaciones
 - > Uso del dinero
 - > Uso del tiempo
- 3. Inspirar y motivar a sus equipos**
- 4. Apoyar visiblemente la nueva estrategia**



La cultura en la Organización Deportiva

Los miembros se relacionan entre sí e intercambian experiencias, y llegan a conocerse construyendo una realidad común basada generalmente en la rememoración de un episodio o experiencia deportiva; factor casi imprescindible y al mismo tiempo como motivación para el trabajo voluntario.

Evolución de la Cultura en la Organización

*Un sistema de **VALORES** compartidos (lo que es importante)

*Un sistema de **CREENCIAS** (cómo funcionan las cosas) que interactúan entre sus miembros para producir sus

*propias **NORMAS** de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)

DINÁMICA del FUNCIONAMIENTO

ACTOR

Juega un ROL determinado en el contexto que lo circunda, representando como una célula a un grupo de voluntades.

Logos

Escudos

Notas con membrete.

Camiseta

Bandera

*La delegación
designada; CD*

ESCENARIO

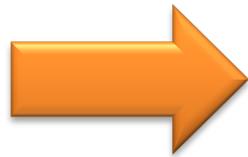
Es el Espacio concreto de las relaciones entre las personas, grupos y subgrupos que la componen; escenario de alianzas, acuerdos, conflictos y proyectos.



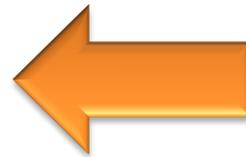
ACTOR Y ESCENARIO

Conviven permanentemente con dos fuerzas que sobrellevan sus acciones en constante disputa, como modo particular de vincularse.

INTITUIDO



INSTITUYENTE



Entonces ...

Cómo ser miembro ...

Cómo producir cambios ...

Cómo liderar y conducir ...

Cómo generar financiamiento ...

Y NO MORIR EN EL INTENTO!!!!!!

Con PROYECTOS

PROYECTOS = ANDAMIO = CONTINUIDAD

Los PROYECTOS son el ANDAMIO que sostienen a la Organización Deportiva, siempre que cuenten con el financiamiento y con la participación colectiva.

Y la CONTINUIDAD de sus prácticas en el tiempo pone en evidencia el nivel de fortaleza institucional, social y deportiva, económica y financiera.

“Quien toma decisiones en una organización deportiva tiene dos responsabilidades diferentes: por un lado, es responsable del deporte y de aquellos que desean practicarlo. Por el otro, debe ocuparse de que la organización obtenga beneficios”(…).



Klaus Heinemann