







# Módulo 1. Definir la misión, visión y valores



-  **Introducción**
  
-  **Unidad 1.1 Cómo definir la visión**
  
-  **Unidad 1.2 Diferencias entre la visión y la misión**
  
-  **Unidad 1.3 Errores comunes al desarrollar una visión**
  
-  **Unidad 1.4 Errores comunes al desarrollar una misión**
  
-  **Referencias**

# Introducción

---

Este módulo aborda las claves para definir la visión, misión y valores dentro de la planificación estratégica.

La visión representa una meta a largo plazo que diferencia a la organización, establece un rumbo claro y motiva a los grupos de interés. Debe ser clara, concisa, inspiradora, estar alineada con los objetivos de la organización y debe promover la innovación. Por otro lado, la misión establece el propósito de la organización, orienta la toma de decisiones y atrae a los mejores talentos. Debe ser original, fundamental, memorable y debe conectar con el personal. Por último, los valores, definen la cultura organizacional, influyen en el comportamiento y fortalecen la cohesión del equipo. Deben reflejar las aspiraciones, orientar las decisiones y proyectar una imagen positiva. Cuando la visión, misión y valores están bien establecidas y alineadas, las organizaciones deportivas pueden alcanzar el éxito a largo plazo y conseguir el compromiso de las partes interesadas en el proceso de la planificación estratégica.

En la próxima figura podemos ver que nos encontramos en la segunda etapa del proceso, específicamente en la fase “Misión, visión y valores”.

**Figura 1. Visión, misión y valores**



Fuente: elaboración propia.

**METODOLOGÍA DE LOS CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**ORGANIZACIONES  
DEPORTIVAS**

**ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

Emplea diversas herramientas para reconocer quiénes somos y el entorno en el que operamos.

**VISIÓN, MISIÓN Y VALORES**

**Nos permite identificar nuestra identidad, hacia dónde queremos dirigirnos y cuál es nuestro ADN.**

**METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Convertimos nuestras intenciones en entre 4 y 6 metas generales, y cada una de estas se desglosa en entre 4 y 7 objetivos específicos.

## **PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO**

Los objetivos y metas se concretan en un plan de acción bien definido.

## **COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN**

Presentamos el plan a los grupos de interés, implementamos un sistema de supervisión y hacemos los ajustes necesarios según las circunstancias.

### **1. VISIÓN**

Comencemos explicando las características principales de la visión. En *Blue Ocean Strategy*, W Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) destacan lo importante que es para una organización definir una visión. Una visión clara sirve de ancla para mantener a la empresa concentrada en sus metas a largo plazo y pilotear los contratiempos de corto plazo. También destacan que una visión bien formulada permite que una empresa se diferencie de la competencia y crea un sentido de propósito y dirección que motiva al personal y atrae a los clientes (Kim y Mauborgne, 2005).

La visión es fundamental para el desarrollo de un plan estratégico, ya que ofrece una imagen clara e inspiradora de las aspiraciones futuras de la organización. Una declaración de visión expresa el lugar al que la organización desea llegar en el futuro, marca el propósito y la dirección para todos los grupos de interés, como el personal, los clientes y los socios.

Según Richard Rumelt (2011), una buena declaración de visión debe ser clara, concisa e inspiradora; debe captar la esencia de lo que la organización quiere lograr y debe proporcionar un propósito claro para todos el personal.

Con una visión clara y atractiva, una organización deportiva puede fomentar la cultura de la excelencia, buscar la innovación y alcanzar el éxito duradero.

Existen varios factores esenciales para crear una visión exitosa. Veamos algunos ejemplos:


- **Mensaje claro:** la visión debe ser clara y fácil de entender para todos los miembros de la organización.
- **Declaración concisa:** idealmente, la visión debería expresarse en una sola oración.
- **Inspiradora:** la declaración debe ser atractiva e inspiradora y debe captar la atención de todos.
- **Aspiracional:** el mensaje debe comunicar un destino ambicioso pero alcanzable.
- **Memorable:** la visión debe ser memorable e inspiradora tanto para el personal como para las partes interesadas, y debe evocar un sentido de propósito y relevancia.
- **Consecuente:** la visión debe estar alineada con los valores, la misión y los objetivos estratégicos de la organización, y ser coherente con el entorno externo y las necesidades de los "clientes" y los grupos de interés.

- **Innovadora:** la visión debe fomentar la innovación, la creatividad, la experimentación, la toma de riesgos y el aprendizaje. También debe ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno externo y a las necesidades de los grupos de interés.

Una visión compartida y clara es vital para una organización, ya que alinea recursos y esfuerzos, motiva al personal, atrae a las partes interesadas y orienta la toma de decisiones. Es una fuente de inspiración, motivación y dirección para los grupos de interés, por lo tanto, es un elemento esencial para el éxito de la planificación estratégica. La Figura 2 muestra un resumen.

**Figura 2. Declaración de visión**

<b>VISION STATEMENT</b>	
<b>What's a Vision?</b>	<b>Key success factors for a vision</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• It provides a clear and inspiring picture of the organization's long-term aspirations.</li><li>• Articulates where the organization wants to be in the future and provides a shared sense of direction and purpose for all stakeholders.</li><li>• It should be aligned with the organization's values and competitive environment.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clear Message.</li><li>• Concise Statement.</li><li>• Inspirational.</li><li>• Aspirational.</li><li>• Memorable.</li><li>• Alignment.</li><li>• Innovation.</li></ul>



DECLARACIÓN DE MISIÓN	
¿Qué es la misión?	Factores esenciales para una visión exitosa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece una imagen clara e inspiradora de las aspiraciones futuras de la organización.</li><li>• Expresa el lugar al que la organiza desea llegar en el futuro, marca el propósito y la dirección para todos los grupos de interés.</li><li>• Debe reflejar los valores de la organización y el entorno competitivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensaje claro</li><li>• Declaración concisa</li><li>• Inspiradora</li><li>• Aspiracional</li><li>• Memorable</li><li>• Consecuente</li><li>• Innovadora</li></ul>

## Ejemplos de declaraciones de visión de organizaciones deportivas y otras organizaciones

Las siguientes declaraciones de visión brindan una dirección clara e inspiradora a sus respectivas organizaciones. Reflejan los valores y las aspiraciones esenciales de la organización, e inspiran a sus grupos de interés a colaborar en la realización de esa visión.

### Figura 3. Ejemplos de declaraciones de visión

EXAMPLES OF VISION STATEMENTS	
Sport Organizations	Organizations outside of sports
<ul style="list-style-type: none"><li>• International Olympic Committee (IOC): "To build a better world through sport".</li><li>• Manchester United FC: "To be recognized as the world's leading sports brand, both on and off the pitch".</li><li>• FIBA: "Basketball is the most popular sports community".</li><li>• United States Olympic &amp; Paralympic Committee (USOPC) "Inspire and unite us through Olympic and Paralympic sport".</li><li>• UEFA: "Ensuring football is the most played, trusted, competitive, engaging and responsible sport".</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Amazon: "To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online".</li><li>- Google: "To provide access to the world's information in one click".</li><li>- Coca-Cola: "To refresh the world in mind, body and spirit; to inspire moments of optimism and happiness through our brands and actions; and to create value and make a difference".</li><li>- Tesla: "To accelerate the world's transition to sustainable energy".</li><li>- Microsoft: "To help people and businesses throughout the world realize their full potential".</li></ul>

Fuente: elaboración propia basada en el Comité Olímpico Internacional [COI], 2023a; Manchester United, 2022; FIBA, 2019; Comité Olímpico y Paralímpico de Estados Unidos [USOPC], 2023; UEFA, 2023; Amazon, 2023; Google, 2020; The Coca-Cola Company, 2023; Tesla, 2023; Microsoft, 2023.

EJEMPLOS DE DECLARACIÓN DE MISIÓN

Organizaciones deportivas	Otras organizaciones
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="324 619 779 861">• Comité Olímpico Internacional (COI): "Construir un mundo mejor a través del deporte".</li><li data-bbox="324 1092 779 1407">• Manchester United FC: "Ser reconocidos como la marca líder en el deporte, tanto dentro como fuera del campo".</li><li data-bbox="324 1638 779 1816">• FIBA: "El baloncesto es la comunidad más popular del deporte".</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="876 619 1331 1071">• Amazon: "Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde los consumidores puedan encontrar y descubrir todo lo que deseen comprar en línea".</li><li data-bbox="876 1302 1331 1480">• Google: "Ofrecer acceso a la información del mundo con un solo clic".</li><li data-bbox="876 1711 1331 1890">• Coca-Cola: "Refrescar el mundo en mente, cuerpo y espíritu; inspirar</li></ul>

- Comité Olímpico y Paralímpico de Estados Unidos (USOPC)  
"Inspirarnos y unirnos a través de los deportes Olímpico y Paralímpicos".
- UEFA: "Asegurar que el fútbol sea el deporte más practicado, confiable, competitivo, atractivo y responsable".

momentos de optimismo y felicidad a través de nuestras marcas y nuestras acciones; y crear valor para generar un impacto positivo".

- Tesla: "Acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible."
- **Microsoft:** "Ayudar a las personas y a las empresas de todo el mundo a alcanzar su máximo potencial."

CONTINUAR

# Unidad 1.1 Cómo definir la visión

---

Las organizaciones deportivas pueden elaborar su declaración de visión siguiendo el mismo proceso que cualquier otra organización. Sin embargo, se deben considerar algunos factores específicos a la hora de definir la visión de una organización deportiva. La siguiente figura muestra algunos pasos que pueden servir de guía.

**Figura 4. Cómo definir la visión de una organización deportiva**

HOW TO DEFINE THE VISION IN A SPORTS ORGANIZATION	
<b>Involve stakeholders</b>	Engage athletes, coaches, fans, sponsors, and other key stakeholders in the vision-setting process to ensure their perspectives are considered.
<b>Consider the competitive environment</b>	Consider the competitive landscape in which the sports organization operates, including trends and dynamics within the sports industry.
<b>Brainstorm and prioritize ideas</b>	Generate ideas for the vision statement through brainstorming sessions and prioritize them based on their alignment with the organization's values, feasibility, and potential impact.
<b>Craft and refine the vision statement</b>	Based on the prioritized ideas, craft a draft vision statement that reflects the sports organization's aspirations and purpose.
<b>Communicate and socialize the vision statement</b>	Once the vision statement is finalized, and once integrated into the entire strategic plan, the key to communicating it to all stakeholders
<b>Monitor and review the vision statement</b>	Review the vision statement periodically to ensure that it remains relevant and inspiring

Fuente: elaboración propia.

---

CÓMO DEFINIR LA VISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	
Involucra a los grupos de interés.	Involucra a los deportistas, los entrenadores, los fans, los patrocinadores y otros grupos clave de interés y asegúrate de que sus perspectivas sean consideradas.
Considera el entorno competitivo.	Analiza el entorno competitivo en el que opera la organización deportiva, incluyendo tendencias y dinámicas de la industria del deporte.
Genera y prioriza ideas.	Genera ideas para la declaración de visión a través de sesiones de lluvia de ideas y priorízalas considerando los valores de la organización, la viabilidad y el impacto potencial.
Elabora y refina la declaración de visión.	Con las ideas que hayas priorizado, elabora un borrador de la declaración de visión que refleje las

	aspiraciones y el propósito de la organización deportiva.
Comunica y socializa la declaración de visión.	Una vez que la declaración de visión esté finalizada e integrada en el plan estratégico, es fundamental comunicarla a todos los interesados.
Controla y revisa la declaración de visión.	Revisa la declaración de visión periódicamente para asegurar que siga siendo relevante e inspiradora.

**CONTINUAR**

## Unidad 1.2 Diferencias entre la visión y la misión

---

La visión es una declaración inspiradora que describe las metas a largo plazo de la organización. En cambio, la misión es una declaración más específica que detalla el propósito, los objetivos y las operaciones diarias de la organización. La figura 5 resume las diferencias entre ambos conceptos.

**Figura 5. Diferencias entre la declaración de visión y la declaración de misión**

<b>DIFFERENCES BETWEEN VISION &amp; MISSION STATEMENT</b>	
<b>Vision Statement</b>	<b>Mission Statement</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• It outlines the organization's aspirations for the future, describing its long-term goals and what it hopes to achieve over time.</li><li>• It is a broad, inspirational statement that serves as a guiding principle for the organization and provides direction for decision-making.</li><li>• It is an inspirational statement that outlines the organization's long-term goals</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• It describes the organization's core purpose and objectives, outlining what it does, whom it serves, and how it achieves its goals.</li><li>• It is a more specific statement that focuses on the present and the organization's day-to-day operations.</li></ul>

## DIFERENCIAS ENTRE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN Y DECLARACIÓN DE MISIÓN

### DECLARACIÓN DE VISIÓN

- Describe las aspiraciones de la organización para el futuro, detallando sus metas a largo plazo y lo que espera lograr con el tiempo.
- Es una declaración inspiradora y amplia que actúa como un principio guía para la organización y orienta la toma de decisiones.

### DECLARACIÓN DE MISIÓN

- Explica el propósito y los objetivos centrales, y define qué hace, a quién sirve y cómo logra sus metas.
- Es una declaración más específica que detalla el propósito, los objetivos y las operaciones diarias de la organización

- Es una declaración inspiradora que describe las metas a largo plazo de la organiza

**CONTINUAR**

## Unidad 1.3 Errores comunes al desarrollar una visión

---

Cuando desarrollamos la visión, debemos evitar cometer los errores comunes detallados a continuación.

**Tabla 1. Errores comunes al desarrollar una visión**

<b>Error</b>	<b>Descripción</b>
<b>No involucrar al personal</b>	El personal es el pilar de una organización, y su participación es clave para construir una visión sólida. Asegúrate de que tu equipo participe en el proceso y ten en cuenta su <i>feedback</i> .
<b>No actualizar la visión</b>	La visión debe ser un documento vivo que evoluciona con el tiempo. No cometas el error de crear una visión para luego olvidarla. Revísala y actualízala

	regularmente para que se mantenga relevante y efectiva.
<b>Imitar a otros</b>	Aunque es válido inspirarse en otras empresas exitosas, no copies su visión literalmente. Tu visión debe ser única, y debe reflejar las metas y los valores propios de tu empresa. Tu organización es única.
<b>Que sea demasiado cortoplacista</b>	La visión debe enfocarse en el éxito a largo plazo de la empresa, no solo en logros inmediatos. No sacrifiques tu visión a largo plazo por obtener victorias a corto plazo.
<b>Que sea demasiado compleja</b>	Asegúrate de que tu visión sea comprensible para todos los involucrados, incluyendo a los jugadores, los entrenadores, etc. Debe ser clara por sí misma.

Fuente: elaboración propia.

## 1. Misión

Una declaración de misión define el propósito principal de la organización y puede servir como guía a la hora de tomar decisiones y plantearse metas. Polman y Winston (2021) afirman que una misión clara y convincente puede inspirar y motivar al personal, los clientes y los socios a generar un cambio positivo. También resaltan que contar con una declaración de misión clara ayuda a todos los grupos de interés a entender qué representa la empresa, qué pretende lograr y por qué es importante.

La misión es crucial para una organización, ya que proporciona dirección, define la identidad, genera consenso, orienta la toma de decisiones y mejora el rendimiento. La declaración de misión ayuda a priorizar actividades, comunicar objetivos, establecer valores fundamentales, generar un sentido compartido de propósito, evaluar oportunidades y alinear recursos hacia un objetivo común.

Según W Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), la misión de una empresa debe ser algo más que una simple declaración de metas y objetivos: debe ser un grito de guerra que inspire y motive al personal a alcanzar grandes logros. Esta misión debe ser aspiracional e inspiradora, y debe reflejar los valores, las creencias y la visión de la empresa para el futuro. Además, uno de los aspectos más importantes de la misión es que las empresas que pueden articular una misión clara y convincente tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos (Kim y Mauborgne, 2005). Esto es clave para el éxito de las organizaciones deportivas.

#### **a. Cómo crear la misión** —

Normalmente, se redacta la declaración de misión después de realizar un análisis FODA, pero antes de proceder con el resto del proceso de planificación. Esto se debe a que la declaración de misión es la piedra angular del negocio

porque define el alcance de las operaciones y lo que diferencia a la empresa de la competencia.

Es esencial mantener el mensaje simple y fácil de entender. Para desarrollar una declaración de misión clara y concisa, describe lo que hace la empresa y a quiénes sirve. A continuación, identifica los beneficios específicos que ofrece la empresa.

Una forma de hacerlo es a través de sesiones de lluvia de ideas con el equipo, y así generar varias declaraciones de misión potenciales. De estas opciones, selecciona la que mejor englobe las metas y los valores de la empresa.

Asegúrate de que tu declaración de misión cumpla con los siguientes requisitos.

- Debe ser original.
- Debe ser primordial; no querrás cambiarla todo el tiempo.
- Debe tener una fuerte conexión con el personal.
- Debe ser memorable, corta y concisa.

## **Figura 6. Declaración de misión**

## MISSION STATEMENT

### How to create a Mission Statement

- Crafting your mission statement comes after conducting a SWOT analysis but prior to proceeding with the rest of your planning process.
- It is essential to keep your message simple and easy to understand.
- Describe what your company does and whom it serves.
- Identify the specific benefits that your company offers.
- Hold brainstorming sessions with your team to generate several potential mission statements.

### Checklist of a powerful Mission Statement

- It has to be original
- Foundational, you do not want to change it all the time
- It should have a strong staff connection
- Memorable, it has to be short and concise

**SIS**

Fuente: elaboración propia.

DECLARACIÓN DE MISIÓN	
Como desarrollar una declaración de misión	Requisitos para una declaración de misión
<ul style="list-style-type: none"><li>• La declaración de misión se redacta después de realizar un análisis FODA pero antes de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser original.</li></ul>

proceder con el resto del proceso de planificación.

- Es esencial mantener el mensaje simple y fácil de entender.
- Describe qué hace tu empresa y a quiénes sirve.
- Identifica los beneficios específicos que ofrece la empresa.
- Organiza sesiones de lluvia de ideas con el equipo para varias declaraciones de misión potenciales.

- Primordial, no querrás cambiarla todo el tiempo.
- Debe tener una fuerte conexión con el personal.
- Memorable, debe ser corta y concisa.

## **b. Declaración de misión de una organización deportiva**

Una declaración de misión es significativa para una organización deportiva ya que ayuda a establecer un propósito y una dirección clara para guiar todas las actividades. La importancia de tener una misión para una organización deportiva se puede resumir de la siguiente

*1 of 1*

## **Ejemplos de declaraciones de misión de organizaciones deportivas y otras organizaciones**

### **Figura 7. Ejemplos de declaraciones de misión**

## EXAMPLES OF MISSION STATEMENTS

Sport Organizations	Organizations outside of sports
<ul style="list-style-type: none"> <li>National Basketball Association (NBA): "Inspire and connect people everywhere through the power of basketball".</li> <li>International Olympic Committee (IOC): "To promote Olympism throughout the world and to lead the Olympic Movement".</li> <li>National Football League (NFL): "We unite people and inspire communities in the joy of the game by delivering the world's most exciting sports and entertainment experience".</li> <li>FIBA: "We develop and promote the sport of basketball, and unite the community".</li> <li>United States Olympic &amp; Paralympic Committee: "Empower team USA athletes to achieve sustained competitive excellence and well-being".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon: "To be Earth's most customer-centric company".</li> <li>Google: "To organize the world's information and make it universally accessible and useful".</li> <li>Coca-Cola: "To refresh the world, To inspire moments of optimism and happiness, To create value and make a difference".</li> <li>Tesla: "To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles".</li> <li>Microsoft: "To empower every person and every organization on the planet to achieve more." Amazon.</li> </ul>



Figura: propia basada en NBA, 2023; COI, 2023a; Liga Nacional de Fútbol Americano [NFL], 2019; FIBA, 2019; USOPC, 2023; Amazon, 2023; Google, 2020; The Coca-Cola Company, 2023; Tesla, 2023; Microsoft, 2023.

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE MISIÓN	
Organizaciones deportivas	Otras organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Nacional de Baloncesto (NBA): "Inspirar y conectar a las personas en todo el mundo a través del poder del baloncesto".</li> <li>Comité Olímpico Internacional (COI):</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon: "Ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra".</li> <li>Google: "Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil universalmente".</li> </ul>

"Promover el Olimpismo en todo el mundo y liderar el Movimiento Olímpico."

- Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL): "Unir a las personas e inspirar a las comunidades con la alegría del juego, ofreciendo la experiencia deportiva y de entretenimiento más emocionante del mundo".
- FIBA: "Desarrollar y promover el baloncesto y unir a la comunidad".
- Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos: "Empoderar a los atletas del equipo de EE.UU. para alcanzar y mantener la excelencia competitiva y el bienestar".

- Coca-Cola: "Refrescar el mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad, generar valor y marcar la diferencia". (The Coca-Cola Company, 2023).
- Tesla: "Crear la compañía de automóviles más atractiva del siglo XXI impulsando la transición global a los vehículos eléctricos". (Tesla, 2023).
- Microsoft: "Empoderar a cada persona y a cada organización en el planeta para lograr más."

Estas declaraciones de misión describen el propósito y los objetivos de sus respectivas organizaciones deportivas, y reflejan los valores y aspiraciones únicos de cada organización.

**CONTINUAR**

## Unidad 1.4 Errores comunes al desarrollar una misión

---

Cuando desarrollamos la misión, debemos evitar cometer los errores comunes detallados a continuación.

**Tabla 2. Errores comunes al desarrollar una misión**

<b>Error</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ser demasiado genérico</b>	Evita usar lenguaje genérico que no diferencie a tu empresa de otras en la industria.
<b>Extenderse demasiado</b>	La declaración de misión debe ser concisa y fácil de entender. Evita usar un lenguaje demasiado complicado o incluir demasiada información. En este caso, como en muchos, menos es más.

<p><b>Ignorar a tu público objetivo</b></p>	<p>La declaración de misión debe hablarle directamente a tu público objetivo, ya sean tus clientes, el personal o los grupos de interés.</p>
<p><b>No actualizar tu misión</b></p>	<p>La declaración de misión, al igual que la visión, debe ser un documento vivo que evoluciona. No cometas el error de crear una declaración de misión y luego olvidarte de ella.</p>
<p><b>Usar tecnicismos o palabras de moda</b></p>	<p>Evita usar jerga muy específica o palabras de moda que puedan resultar confusas para tu público objetivo. Usa un lenguaje claro y conciso que cualquiera pueda entender.</p>

Fuente: elaboración propia.

## 2. Valores

Los valores de una organización son fundamentales, ya que ayudan a establecer una cultura compartida y una identidad que guíe el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros. Los valores son los principios, las creencias y los estándares que una organización

utiliza para definir y medir el éxito, y guían la manera en que la organización se relaciona con los grupos de interés.

Johnson y Josh Suskewicz (2020) mencionan que los valores no son solo palabras en una página, son la base para construir una cultura de confianza, respeto e integridad. También destacan que tus valores deben ser aspiracionales, y deben reflejar el tipo de organización que deseas construir y el impacto que deseas tener en el mundo.

#### **a. La importancia de los valores en las organizaciones deportivas**

Los valores son esenciales para las organizaciones deportivas porque sirven como base para tomar de decisiones y desarrollar la cultura general de la organización. La importancia de los valores en una organización deportiva se puede resumir de la siguiente manera:

#### **Figura 8. Los valores de una organización deportiva**

## THE VALUES OF A SPORTS ORGANIZATION

Values	Relevance of values for sports organizations
<ul style="list-style-type: none"><li>• Values are the principles, beliefs, and standards that an organization uses to define and measure success</li><li>• They shape the way that the organization interacts with its stakeholders</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defines the organization's identity.</li><li>• Guides decision-making and behavior.</li><li>• Enhances team cohesion.</li><li>• Builds a positive brand reputation.</li><li>• Encourages fair play and sportsmanship.</li></ul>

**SIS**

Fuente: elaboración propia.

LOS VALORES DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	
Valores	La importancia de los valores en las organizaciones deportivas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los valores son los principios, las creencias y los estándares que una organización utiliza para definir y medir el éxito.</li><li>• Guían la manera en que la organización se relaciona con los grupos de interés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definen la identidad de la organización.</li><li>• Guían el comportamiento y la toma de decisiones.</li></ul>

- Fortalecen la cohesión del equipo.
- Construye una imagen de marca positiva.
- Promueve el juego limpio y la deportividad.

No demos subestimar la importancia de definir los valores para las organizaciones deportivas: juega un papel crucial en la construcción de la identidad, guía la toma de decisiones y el comportamiento, mejoran la cohesión del equipo, construye una imagen de marca positiva y promueve el juego limpio y la deportividad. Con una declaración de valores consistente, las organizaciones deportivas pueden construir una identidad sólida, atraer y retener los grupos clave de interés y lograr el éxito a largo plazo.

## b. Definir los valores: el proceso

Aunque el proceso para definir valores para una organización deportiva puede variar según el tamaño, la cultura y el estilo de liderazgo de la organización, existen algunos pasos esenciales para guiarse. La siguiente figura resume el proceso.

**Figura 9. El proceso para definir los valores**



Fuente: elaboración propia.

PROCESO PARA DEFINIR LOS VALORES

Tener en claro el propósito y los objetivos de la organización.	Antes de definir los valores, es importante tener en claro el propósito, la misión y las metas de la organización.
Involucra a los grupos de interés.	Involucra a los deportistas, los entrenadores, los fans, los patrocinadores y otros grupos clave de interés en el proceso y asegúrate de que sus perspectivas sean consideradas.
Genera y prioriza ideas.	Organiza sesiones de lluvia de ideas para valores ideas que reflejen el propósito y la identidad de la organización.
Refina los valores	Refina los valores asegurándote de que sean concisos, claros y que reflejen los principios fundamentales de la organización.
Comunica y socializa los valores	Comunica los valores a todos los grupos de interés y promuévelos en toda la organización.
Controla y revisa los valores	Revisa los valores periódicamente para asegurarte de que se mantengan relevantes y reflejen el propósito y la dirección de la organización.

Definir los valores organizacionales es un proceso continuo que requiere dedicación y compromiso inquebrantables de todos los miembros de la organización. Si se ejecuta con éxito, puede influir en la toma de decisiones, cultivar una cultura organizacional resiliente y construir una imagen positiva en la comunidad.

## Ejemplos de valores de organizaciones deportivas

La siguiente figura muestra algunos ejemplos de valores típicos de organizaciones deportivas y cómo los incluyen en sus valores fundamentales.

**Figura 10. Ejemplo de valores de organizaciones deportivas**

EXAMPLE OF VALUES BY SPORTS ORGANIZATIONS	
<b>Respect</b>	IOC: "We respect each other, we respect the sport, and we, respect the rules."
<b>Excellence</b>	NFL: "We set high standards and continuously strive for excellence".
<b>Responsible</b>	FIBA: "Fair-play, ethical and socially responsible."
<b>Integrity</b>	WADA: " We protect the rights of all athletes in relation to anti-doping, contributing to the integrity in sport."
<b>Diversity and inclusion</b>	WNBA: "We embrace our differences and celebrate our diversity, striving for inclusive excellence in all that we do."

**SIS**

Fuente: elaboración propia basada en COI, 2023a; NFL, 2019; FIBA, 2019; Agencia Mundial Antidopaje [AMA], 2023; La Asociación Nacional de Jugadoras de Baloncesto Femenino

EJEMPLOS DE VALORES DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	
Respeto	COI: "Somos respetuosos de nuestros pares, del deporte y de las reglas".
Excelencia	NFL: "Establecemos estándares altos y nos esforzamos continuamente por alcanzar la excelencia".
Responsabilidad	FIBA: "Juego limpio, ético y socialmente responsable".
Integridad	WADA: "Protegemos los derechos de todos los atletas en relación con el antidopaje y contribuimos a la integridad en el deporte".
Diversidad e inclusión	WNBA: "Abrazamos las diferencias, celebramos la diversidad, y nos esforzamos por alcanzar la excelencia inclusiva en todo lo que hacemos".

Estos valores reflejan los principios y las creencias fundamentales de las organizaciones deportivas y ayudan a guiar la toma de decisiones, el comportamiento y la cultura dentro de la organización.

**A continuación, se presentan algunas organizaciones deportivas que destacan la importancia de los valores fundamentales, y que los usan como base para construir relaciones sólidas con los grupos de interés y alcanzar el éxito a largo plazo.**

- **All Blacks de Nueva Zelanda (equipo de rugby):** los All Blacks son conocidos por su fuerte compromiso con el trabajo en equipo y la unidad. Su lema de equipo es "Mejores personas hacen mejores All Blacks" (All Blacks 2023).

1 of 2

**Ahora veamos algunos ejemplos de organizaciones deportivas que sostienen valores originales:**

- **Seattle Seahawks (equipo de fútbol americano).**  
**Competencia.** Los Seahawks tienen un valor de competencia, que refleja su compromiso de desafiarse a sí mismos para ser los mejores y

2 of 2

Estos son algunos ejemplos de cómo las organizaciones deportivas pueden identificar principios clave que se alineen con su misión y cultura, promoviendo comportamientos y actitudes que impulsen el éxito y fortalezcan la identidad de la organización.

### **c. Expresar los valores**

Ya hemos visto que los valores definen lo que la organización representa y guían las decisiones y acciones del personal. Si las personas no son coherentes con los valores de la empresa que representan, se puede perder la confianza de los grupos de interés, ya sea el personal, los clientes o los inversores.

#### **¿CÓMO COMPARTIR LOS VALORES DE TU EMPRESA?**

- Integra los valores a tu marca: usa los valores de tu empresa para definir tu mensaje, tu diseño visual y tu tono de voz.
- Utiliza el *storytelling* para comunicar tus valores: usa historias y ejemplos reales para contar cómo se practican los valores de tu empresa. Comparte relatos sobre cómo tu personal aplica los valores de la empresa en su día a día y el impacto positivo que han tenido en tus clientes y en la comunidad.
- Capacita a tu personal: son los principales embajadores de los valores de tu empresa. Proporciona la formación y los recursos necesarios para que comprendan y encarnen los valores de la organización.

- Involucra a tus grupos de interés: contáctalos a través de redes sociales, eventos y boletines, y transmite los valores de tu empresa. Comparte historias y novedades que muestren cómo se aplican los valores de tu empresa y pídeles tus grupos de interés que compartan sus propias experiencias.
- La autenticidad y la transparencia son fundamentales: si quieres ganar la confianza con tus grupos de interés, habla con sinceridad y con franqueza sobre los valores de tu empresa. Reconoce tanto tus logros como tus fracasos en la aplicación de tus valores y no dudes en admitir cuando no has cumplido con ellos. Esto fortalecerá la confianza y la lealtad de tus grupos de interés.

#### d. Errores comunes al definir los valores

Al definir los valores de tu organización, evita los errores más comunes que se detallan a continuación.

**Tabla 3. Errores comunes al definir los valores**

Error	Descripción
<b>Enfocarse únicamente en ganar</b>	Aunque ganar es importante, los valores deben centrarse en un propósito más amplio de la organización, más allá de los resultados. Más que la victoria, lo fundamental es merecer ganar, ya que se

	<p>presenta como la consecuencia del camino recorrido.</p>
<b>Tener demasiados valores</b>	<p>Tener demasiados valores puede hacer que tu equipo no los recuerde ni los aplique en su trabajo diario.</p>
<b>No predicar con el ejemplo</b>	<p>Los líderes deben ser un modelo de los valores y comportamientos que desean ver en su equipo. Asegúrate de que el liderazgo esté plenamente comprometido con los valores de la organización y los demuestre con sus acciones. Recuerda que aquellos que no respetan los valores no deberían formar parte de la organización.</p>
<b>Ser demasiado genérico</b>	<p>Evita usar un lenguaje genérico que no te diferencia de otras organizaciones del mismo sector. Definir tus valores es una excelente oportunidad para mostrar lo que te hace único.</p>

Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

Una declaración de visión bien estructurada es clave para el éxito del plan estratégico de una organización. Una visión clara e inspiradora refleja las aspiraciones a largo plazo de la organización, y marca la dirección y el propósito para todos los grupos de interés, ya sea el personal, los clientes o los socios. Para que una declaración de visión sea efectiva debe ser clara, concisa e inspiradora. Debe capturar la esencia de lo que la organización quiere lograr y debe servir como guía para todo el personal. La visión de una organización deportiva es una declaración general que motiva e inspira a los atletas, los entrenadores y los fans a alcanzar la excelencia deportiva. Una visión bien definida puede motivar a los atletas, atraer seguidores y guiar las decisiones estratégicas hacia el logro de los objetivos a largo plazo de la organización. Una visión bien formulada permite que la organización destine sus recursos y esfuerzos hacia un objetivo común, motiva e inspira al personal, atrae a clientes y socios, y guía la toma de decisiones. Existen varios factores esenciales para asegurar el éxito de una visión.

Contar con una misión sólida es la principal herramienta de una organización para marcar una dirección clara hacia sus metas, objetivos y estrategias. Mientras que una declaración de visión describe las aspiraciones futuras de la organización, una declaración de misión explica el propósito y los objetivos centrales, y define qué hace, a quién sirve y cómo logra sus metas. La declaración de misión ayuda a priorizar actividades, comunicar objetivos, establecer valores fundamentales, generar un sentido compartido de propósito, evaluar

oportunidades y alinear recursos hacia un objetivo común. Además, una misión clara permite que el personal y los grupos de interés entiendan qué representa la empresa, qué logros espera conseguir y por qué es importante. La declaración de propósito puede complementar las declaraciones de misión y visión, definiendo qué hace la organización, por qué existe y qué pretende lograr. En resumen, una misión, visión o declaración de propósito clara, inspiradora y convincente es esencial para marcar una dirección, construir la identidad, generar consenso, guiar la toma de decisiones y mejorar el rendimiento, lo que puede llevar a la organización al éxito.

Los valores juegan un papel crucial en las organizaciones deportivas, ya que construyen la identidad, guían la toma de decisiones y el comportamiento, mejoran la cohesión del equipo, construye una imagen de marca positiva y promueve el juego limpio y la deportividad. Definir los valores en una organización deportiva implica tener en claro el propósito y los objetivos, involucrar a los grupos de interés, generar y priorizar ideas, refinar los valores, comunicarlos y practicarlos, y revisarlos de forma periódica. Definir los valores organizacionales es un proceso continuo que requiere dedicación y compromiso inquebrantables de todos los miembros de la organización. Algunos ejemplos de valores que las organizaciones deportivas suelen elegir incluyen el respeto, la excelencia y la integridad.

En el próximo curso, profundizaremos en el proceso de elaboración de un plan. Aprenderemos a definir metas claras, a transformar esas metas en objetivos concretos, y luego convertir los objetivos en un plan de acción claro. Por último, veremos cómo asegurarnos de tener los recursos necesarios para hacer un control de avances.

## Estudios de caso

### **Visión: Comité Olímpico Internacional [COI]**

Para ilustrar el contenido de este módulo, te mostramos la potente declaración de visión de una organización deportiva, la declaración de visión del Comité Olímpico Internacional (COI, 2023b): construir un mundo mejor a través del deporte.

1 of 3

### **Misión: Olimpiadas Especiales**

Un ejemplo destacado de declaración de misión para una organización deportiva es el de las Olimpiadas Especiales:

## Valores: NBA

La misión de las

La Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) es un buen ejemplo de una organización deportiva con valores fundamentales sólidos, y mantiene el compromiso con sus valores cada aspecto de sus operaciones.

Los valores fundamentales de

## Apéndice

### EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE VISIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

### EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE MISIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

### EJEMPLOS DE VALORES QUE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS SUELEN ELEGIR Y CÓMO LOS INCLUYEN EN SUS VALORES FUNDAMENTALES

- Comité Olímpico Internacional (COI, 2023b).
- Manchester United Football Club (Manchester United, 2022).
- FIBA (FIBA, 2019).
- Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos (USOPC, 2023).
- Major League Baseball (MLB, 2023).

- UEFA (UEFA, 2023).
- US Youth Soccer (US Youth Soccer, 2020).
- Amazon (Amazon, 2023).
- Google (Google, 2023).
- Coca-Cola (The Coca-Cola Company, 2023).
- Tesla (Tesla, 2023).
- Microsoft (Microsoft, 2023).

EJEMPLOS DE DECLARACIONES  
DE VISIÓN DE ORGANIZACIONES  
DEPORTIVAS Y OTRAS  
ORGANIZACIONES

EJEMPLOS DE DECLARACIONES  
DE MISIÓN DE  
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS  
Y OTRAS ORGANIZACIONES

EJEMPLOS DE VALORES QUE LAS  
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS  
SUELEN ELEGIR Y CÓMO LOS  
INCLUYEN EN SUS VALORES  
FUNDAMENTALES

- **Asociación Nacional de Baloncesto [NBA]:** "Inspirar y conectar a las personas en todo el mundo a través del poder del baloncesto". (NBA, 2023, párr. 1).
- **Comité Olímpico Internacional [COI]:** "Promover el Olimpismo en todo el mundo y liderar el Movimiento Olímpico." (COI, 2023a, párr. 1).
- **Liga Nacional de Fútbol Americano [NFL]:** "Unir a las personas e inspirar a las comunidades con la alegría del juego, ofreciendo la experiencia deportiva y de entretenimiento más emocionante del mundo". (NFL, 2019, párr. 2).
- **FIBA:** "Desarrollar y promover el baloncesto y unir a la comunidad". (FIBA, 2019, párr. 9-10).

- **Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos** [USOPC]: "Empoderar a los atletas del equipo de EE.UU. para alcanzar y mantener la excelencia competitiva y el bienestar". (USOPC, 2023, párr. 3).
- **Amazon:** "Ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra". (Amazon, 2023, párr. 1).
- **Google:** "Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil universalmente". (Google, 2023, párr. 1).
- **Coca-Cola:** refrescar el mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad, generar valor y marcar la diferencia (The Coca-Cola Company, 2023).
- **Tesla:** crear la compañía de automóviles más atractiva del siglo XXI impulsando la transición global a los vehículos eléctricos (Tesla, 2023).
- **Microsoft:** "Empoderar a cada persona y a cada organización en el planeta para lograr más." (Microsoft, 2023, párr. 1).

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE VISIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE MISIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

EJEMPLOS DE VALORES QUE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS SUELEN ELEGIR Y CÓMO LOS INCLUYEN EN SUS VALORES FUNDAMENTALES

- **Respeto:** muchas organizaciones deportivas priorizan el respeto hacia los oponentes y los compañeros de equipo como un valor fundamental. Por ejemplo, el Comité Olímpico Internacional (COI) incluye "el respeto" como uno de sus valores fundamentales, afirmando que el respeto se ejerce entre las personas, y hacia el deporte y las reglas (COI, 2023c).
- **Excelencia:** otro valor típico en las organizaciones deportivas es el compromiso con la excelencia. Se puede centrar en el entrenamiento, el

desarrollo, y la dedicación a mejorar continuamente. Por ejemplo, la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) tiene a “la excelencia” como un valor fundamental, y resaltan: "Establecemos estándares altos y nos esforzamos continuamente por alcanzar la excelencia". (NFL, 2019, párr. 10).

- **Responsabilidad:** muchas organizaciones deportivas enfatizan la importancia de ser responsables, tanto dentro como fuera del campo. La Federación Internacional de Baloncesto (FIBA) incluye “la responsabilidad” como uno de sus valores fundamentales, destacando la importancia del “juego limpio, ético y socialmente responsable”. (FIBA, 2019, párr. 14).
- **Integridad:** las organizaciones deportivas a menudo priorizan la integridad, y resaltan la importancia de la honestidad y el juego limpio. La Agencia Mundial Antidopaje (AMA) incluye “la integridad” como uno de sus valores fundamentales, y afirma: "Protegemos los derechos de todos los atletas en relación con el antidopaje y contribuimos a la integridad en el deporte". (AMA, 2023, párr. 4).
- **Diversidad e inclusión:** muchas organizaciones deportivas reconocen la importancia de la diversidad y la inclusión, tanto dentro como fuera del campo. La Asociación Nacional de Jugadoras de Baloncesto Femenino (WNPBA) incluye “la diversidad y la inclusión” en sus valores fundamentales, y afirman que abrazan las diferencias y celebran la diversidad, esforzándose por alcanzar la excelencia inclusiva en todo lo que hacen (WNPBA, 2023).

CONTINUAR

# Referencias

---

**All Blacks.** (2023). *Who Are the All Blacks*. All Blacks Experience. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.experienceallblacks.com/insider-information/who-are-the-all-blacks/#:~:text=Behind%20the%20success%20is%20a,is%20bigger%20than%20the%20team%E2%80%9D>.

**Amazon.** (2023). *Who We Are*. Amazon. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://www.aboutamazon.com/about-us>.

**FIBA** [Fédération Internationale de Basketball]. (2019). *Strategy*. [FIBA.basketball](https://www.fiba.basketball). Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.fiba.basketball/es/strategy>.

**Google.** (2020). *Information*. Google. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://about.google/>.

**International Olympic Committee** [IOC]. (2023a). *IOC Mission*. International Olympic Committee.

<https://olympics.com/ioc/mission#:~:text=The%20mission%20of%20the%20IOC,to%20lead%20the%20Olympic%20Movement.>

**International Olympic Committee** [IOC]. (2023b). *IOC Principles*. International Olympic Committee. Recuperado el 11 de abril de 2023. <https://olympics.com/ioc/principles>.

**International Olympic Committee** [IOC]. (2023c). *Olympic Values*. International Olympic Committee. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://olympics.com/ioc/olympic-values>.

**Johnson, M. W. & Suskewicz, J.** (2020). *Lead from the future: How to turn visionary thinking into breakthrough growth*. Harvard Business Review Press.

**Kim, W. C. & Mauborgne, R.** (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

**Manchester United.** (Enero 2022). *Club Charter Season 2021/22*. Manchester United. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.manutd.com/en/club/club-charter#:~:text=Last%20updated%20January%202022,complaints%2C%20in%20our%20Club%20Charter.>

**Microsoft.** (2023). *About. Empowering others.* Recuperado el 12 de abril de 2023. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/about>.

**Major League Baseball [MLB].** (2022). *About mission and vision.* MLB. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://www.mlb.com/mlbpa/about/mission>.

**National Football League [NFL].** (2019). *Mission and values.* NFL. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.nfl.com/news/mission-and-values/>.

**NBA.** (2022). *Our Mission and Values.* NBA. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://careers.nba.com/our-mission-and-values/>.

**Polman, P. & Winston, A.** (2021). *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take.* Harvard Business Press.

**Rumelt, R.** (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.* Crown Business.

**Seattle Seahawks.** (2023). *Core Value Statement.* Seattle Seahawks. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.seahawks.com/team/core-value-statement>.

**San Francisco Giants** [SF Giants]. (2023). *Giants in the Community*. MLB. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.mlb.com/giants/community>.

**Special Olympics**. (2023). *Special Olympics Mission*. Special Olympics. Recuperado el 11 de abril de 2023. <https://www.specialolympics.org/about/mission#:~:text=Special%20Olympics%20strives%20to%20create,playing%20field%20and%20in%20life>.

**Tesla**. (2023). *About Us*. Tesla. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://www.tesla.com/about>.

**The Coca-Cola Company**. (2023). *Purpose & Vision*. The Coca-Cola Company. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://www.coca-colacompany.com/company/purpose-and-vision>.

**UEFA**. (2019). *UEFA Women's Football Strategy 2019-2024*. Recuperado el 5 de abril de 2023. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/60/51/38/2605138\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/60/51/38/2605138_DOWNLOAD.pdf).

**UEFA**. (2023). *About UEFA*. UEFA. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/>.

**United States Olympic and Paralympic Committee** [USOPC]. (2023). *About the USOPC*. USOPC. Retrieved 12 April 2023. <https://www.usopc.org/about-the-usopc>.

**US Youth Soccer**. (27 August 2020). *2020-2025 Strategic Plan. Dream Big. Think Bigger*. US Youth Soccer. Recuperado el 12 de abril de 2023. <https://www.usyouthsoccer.org/file.aspx?DocumentId=2422>.

**Women's National Basketball Players Association** [WNBPA]. (2023). *Mission Statement*. WNBA. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://wnbpa.com/about/mission-statement/#:~:text=We%20labor%20for%20the%20love,and%20endeavor%20for%20holistic%20fulfillment>.

**Women's Tennis Association** [WTA]. (2022). *About Us*. WTA. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.wtatennis.com/health>.

**World Anti-Doping Agency** [WADA]. (2023). *Who We Are*. Wada. Recuperado el 14 de abril de 2023. <https://www.wada-ama.org/en/who-we-are#:~:text=We%20are%20impartial%2C%20objective%2C%20balanced,anti%2Ddoping%20policies%20and%20activities>.

CONTINUAR