



## Módulo 2. La importancia del liderazgo



En el módulo anterior, analizamos la importancia de crear una estrategia de lanzamiento integral, asegurar el apoyo de los directivos y definir una visión y un propósito claros, y exploramos la dimensión externa de la comunicación del plan estratégico.

En este módulo, vamos a profundizar en el rol crucial que tiene el liderazgo en la planificación y la implementación estratégica. También abordaremos la importancia de promover la cultura de desempeño en las organizaciones deportivas.

El liderazgo es clave para impulsar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas. El liderazgo efectivo orienta, dirige e inspira a todos los grupos de interés involucrados. En la primera sección de este módulo, abordaremos la relevancia del liderazgo en la planificación y la implementación estratégica.

La cultura de desempeño dentro de una organización deportiva influye directamente en la mentalidad, el comportamiento y el rendimiento general de los individuos en el ecosistema deportivo. En la segunda sección de este módulo, analizaremos el concepto de cultura de desempeño y por qué es importante.

Veremos las mejores prácticas y distintas estrategias para desarrollar habilidades de liderazgo sólidas, fomentar la cultura de desempeño, estimular la mentalidad de crecimiento y promover una cultura de equipo positiva dentro de las organizaciones deportivas. Mediante la implementación de estos principios, los directores deportivos pueden potenciar la planificación estratégica, aumentar el rendimiento y crear un entorno propicio para el éxito.

 **Unidad 2.1 Liderazgo en la planificación y la implementación estratégica**

 **Unidad 2.2 Cultura de desempeño**

 **Unidad 2.3 Consejos para celebrar el éxito**

 **Referencias**

# Unidad 2.1 Liderazgo en la planificación y la implementación estratégica

---

## Unidad 2.1 Liderazgo en la planificación y la implementación estratégica

El liderazgo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas, ya que orienta, dirige e inspira a todos los grupos de interés involucrados.

En primer lugar, el liderazgo es esencial en la planificación estratégica porque ayuda a establecer una visión clara para la organización. Un buen líder comunica el propósito y los objetivos de la organización con efectividad, y dirige a todos los miembros hacia un mismo objetivo. Por medio de una visión atractiva, los líderes inspiran a las personas y a los equipos a trabajar en conjunto, lo que fomenta el sentido de unidad y el compromiso compartido. Mantener la unidad es crucial durante la etapa de planificación, ya que asegura que todas las decisiones y acciones estén alineadas con la dirección estratégica de la organización.

En segundo lugar, el liderazgo es fundamental durante la fase de implementación del plan estratégico. Los líderes capaces orientan, apoyan y motivan a personas y equipos, y los empodera para ejecutar el plan con éxito. Propician la comunicación abierta, estimulan la innovación y resuelven los desafíos y los obstáculos que puedan surgir. Mediante el liderazgo activo durante el proceso de implementación, los líderes promueven la cultura de responsabilidad y compromiso, y se aseguran de que todas las actividades e iniciativas se lleven a cabo de manera eficiente y a tiempo.

Mia Hamm, una de las futbolistas más grandes de todos los tiempos, define el liderazgo de la siguiente manera: "El liderazgo no se trata de ser la voz más fuerte en la sala, sino en ser quien escucha, comprende y une al equipo" (Hamm y Heifetz, 1999).

El liderazgo es clave en la planificación y la implementación estratégica de las organizaciones deportivas, ya que establece una visión clara, posibilita la colaboración y el compromiso, y garantiza la ejecución exitosa del plan. El liderazgo efectivo garantiza que todos los interesados estén coordinados, motivados y preparados para superar desafíos y cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

### **2.1.1 Cómo desarrollar un liderazgo sólido**

Para crear una cultura de desempeño y éxito es esencial desarrollar habilidades de liderazgo sólidas. En la siguiente tabla, veremos

algunos consejos para desarrollar un liderazgo sólido.

**Tabla 1. Consejos para desarrollar un liderazgo sólido**

Consejo	Descripción
Lidera con el ejemplo	Las acciones y el comportamientos del líder tienen un impacto considerable en el equipo. Practica las cualidades y los comportamientos que esperas ver en los demás. Sé un ejemplo de integridad, profesionalismo, responsabilidad y ética de trabajo. Cuando lideras con el ejemplo, inspiras y motivas a los demás a hacer lo propio.
Comunica de manera clara y efectiva	La comunicación efectiva es clave para un liderazgo exitoso. Comunica con claridad la visión, las metas y las expectativas a tu equipo. Escucha activamente y presta atención a las ideas, las preocupaciones y las sugerencias de los demás. Mantén una comunicación abierta, transparente y accesible.
Construye relaciones sólidas	Dedica tiempo y esfuerzo a establecer relaciones positivas con los miembros de tu equipo. Conócelos de manera individual, identifica sus fortalezas y debilidades, y muestra un interés genuino en su crecimiento. Las relaciones sólidas

	<p>estimulan la confianza, la lealtad y la colaboración. Simon Sinek (2014), experto en liderazgo, afirma que el liderazgo no se trata de estar a cargo, sino de cuidar a quienes están bajo tu cargo. Esto significa que el verdadero liderazgo implica la responsabilidad de apoyar y velar por el bienestar de quienes dependen de ti, más allá de ejercer autoridad o control.</p>
Empodera y delega responsabilidades	<p>Permite el espacio para que los miembros de tu equipo puedan asumir responsabilidades y tomar decisiones. Delega tareas y responsabilidades, así permites que desarrollen sus habilidades y capacidades. Empodéralos para resolver problemas y compartir sus ideas. Confía en sus habilidades y bríndales orientación y apoyo cuando lo necesiten. El activista político Ralph Nader (2002) afirma que la función del liderazgo es formar más líderes, no más seguidores. Esto significa que el liderazgo efectivo debe capacitar y desarrollar a las personas para que se conviertan en líderes, en lugar de simplemente crear seguidores.</p>
Dales feedback y reconocimiento	<p>Ofrece feedback a tu equipo sobre su desempeño, tanto positivo como constructivo. Reconoce sus logros, avances y contribuciones. Aprecia sus esfuerzos y valora su trabajo. A través del</p>

	<p>feedback y el reconocimiento, las personas pueden mejorar y mantenerse motivadas.</p>
<p>Aprende y mejora constantemente</p>	<p>Los buenos líderes están comprometidos con su crecimiento personal y profesional. Busca oportunidades de aprendizaje, como talleres, seminarios o lecturas, para mejorar tus habilidades de liderazgo. Reflexiona sobre tus experiencias, éxitos y fracasos para identificar las áreas en las que puedes mejorar. El exitoso entrenador de baloncesto en la NCAA Mike Krzyzewski (2009) asegura que el liderazgo no se trata de ser el mejor, sino de hacer que los demás sean mejores. Esto significa que el verdadero liderazgo no se trata de logros personales, sino de inspirar y empoderar a los demás para que alcancen su máximo potencial.</p>
<p>Promueve la colaboración y el trabajo en equipo</p>	<p>Incentiva la colaboración y el trabajo en equipo dentro de tu grupo. Crea un entorno de apoyo e inclusión donde cada miembro se sienta valorado y escuchado. Posibilita la comunicación abierta, la cooperación y el intercambio de ideas y puntos de vista. Facilita actividades de integración que fortalezcan los lazos dentro del equipo. El entrenador de la NFL y campeón del Super Bowl, Pete Carroll, señala que el liderazgo no se trata de controlar, sino de crear una visión que los demás quieran seguir (Carroll et al., 2011). Esto demuestra que el liderazgo efectivo no se trata de imponer</p>

	control, sino de inspirar a otros mediante una visión motivadora que estimule la participación activa.
Toma decisiones y asume la responsabilidad	Los líderes tienen la responsabilidad de tomar decisiones difíciles. Mantén un buen criterio, reúne la información necesaria y consulta con los interesados relevantes cuando sea preciso. Sé decidido y asume la responsabilidad por los resultados de tus decisiones. Aprende de los errores y toma medidas correctivas cuando sea necesario.
Practica la adaptabilidad y la resiliencia	Un buen líder debe ser adaptable y resiliente ante los desafíos y los cambios que le presenten. Adopta nuevas ideas, tecnologías y métodos. Mantén la calma y la compostura en momentos difíciles y guía a tu equipo en momentos de incertidumbre. Muestra resiliencia e inspira a tu equipo a superar los obstáculos y las adversidades.
Busca mentoría y feedback	Busca mentores o modelos a seguir que te orienten y te apoyen en tu camino de liderazgo. Solicita el <i>feedback</i> de los miembros de tu equipo, colegas y supervisores para obtener diferentes perspectivas e identificar áreas para mejorar. Integra de manera activa el <i>feedback</i> en tu desarrollo y crecimiento.

**Fuente:** elaboración propia.

Recuerda que desarrollar habilidades de liderazgo es un proceso continuo. Aplica estos consejos de manera constante, solicita feedback y mantente abierto a aprender y evolucionar como líder.

**CONTINUAR**

## Unidad 2.2 Cultura de desempeño

---

### Unidad 2.2 Cultura de desempeño

La cultura de desempeño en una organización deportiva es un concepto complejo que influye de manera significativa en la mentalidad, el comportamiento y el rendimiento de las personas dentro del ecosistema deportivo. Se trata de los valores, las creencias, las actitudes y las prácticas en común que están profundamente arraigadas en la organización y que impulsan la búsqueda incesante de la excelencia.

Pat Riley (1993), una figura influyente en el deporte, especialmente en el baloncesto, ha logrado un éxito notable como jugador, entrenador y directivo, y ha dejado una huella imborrable en los equipos con los que ha trabajado. Su visión es clara: "El éxito no es producto de una sola acción, sino el resultado de una cultura que valora la excelencia, la mejora continua y la búsqueda incansable de la grandeza".

Una cultura sólida de desempeño crea un entorno en el que deportistas, entrenadores y personal de apoyo se unen por el objetivo común de alcanzar resultados óptimos. Destaca la importancia del

esfuerzo, la dedicación, la disciplina y la mejora constante. Al establecer estándares y expectativas altos, esta cultura incentiva a las personas a superarse continuamente, a buscar crecimiento personal y a esforzarse por alcanzar el máximo rendimiento.

Además, la cultura de desempeño estimula el sentido de responsabilidad entre todos los grupos de interés. Establece un marco donde cada persona asume la responsabilidad de sus acciones, contribuye al éxito colectivo y adopta la naturaleza competitiva del deporte. A través de los rituales, las tradiciones y las prácticas en común, la cultura del desempeño fortalece el vínculo y la cohesión entre los miembros del equipo y potencia la colaboración, la comunicación y la confianza.

Lo más importante es que la cultura de desempeño no solo depende del esfuerzo individual, sino que se propaga a toda la organización deportiva. Influye en la toma de decisiones, la contratación de talento, las estrategias de entrenamiento y la estructura organizacional en general. Una cultura sólida de desempeño puede ser un motor para impulsar el éxito, ya que posibilita un entorno donde las personas se sientan motivadas para dar lo mejor de sí mismas, superar desafíos y alcanzar resultados extraordinarios.

En este contexto, comprender y gestionar de manera efectiva la cultura de desempeño dentro de una organización deportiva es clave para la dirección deportiva. Cuando promueven una cultura que

valora la excelencia, la resiliencia y una mentalidad de crecimiento, los gerentes crean un ambiente que permite a los deportistas y a la organización alcanzar su máximo potencial.

### 2.2.1 Cómo desarrollar la cultura de desempeño

Desarrollar una cultura de desempeño en una organización deportiva requiere un enfoque metódico centrado en ciertos aspectos clave. Veamos algunos pasos para estimular la cultura de desempeño.

Tabla 2. Pasos para fomentar la cultura de desempeño

Paso	Descripción
Define expectativas claras y comunicarlas	Define las expectativas de desempeño de manera clara y comunícalas a todos los miembros de la organización, incluye a los deportistas, los entrenadores y el personal. Asegúrate de que todos comprendan los estándares y los objetivos que deben alcanzar.
Establece metas claras	Establece metas medibles y que representen un desafío a nivel individual y de equipo. Estas metas deben reflejar la visión y la misión de la organización. Revisa el progreso hacia estas metas

	de manera periódica y ofrece <i>feedback</i> tanto los a individuos como a los equipos.
Desarrolla un liderazgo sólido	El liderazgo sólido es esencial para establecer y mantener la cultura de desempeño. Los líderes deben representar los estándares de desempeño deseados y ser el ejemplo a seguir. También deben ser capaces de motivar, inspirar y guiar a los individuos y los equipos.
Promueve la mentalidad de crecimiento	Promueve la mentalidad de crecimiento remarcando que las habilidades y las capacidades se pueden desarrollar con esfuerzo y práctica. Motiva a los deportistas y al personal a asumir desafíos, aprender de los fracasos y mejorar su desempeño constantemente.
Ofrece recursos y apoyo	Asegúrate de que los deportistas y el personal cuenten con los recursos necesarios, como las instalaciones de entrenamiento, los equipos y los entrenadores expertos. Brinda apoyo continuo a través de asesorías en ciencias del deporte, atención médica y servicios de salud mental para optimizar el rendimiento.
Promueve la responsabilidad	Haz que cada individuo sea responsable de su desempeño. Implementa sistemas para hacer seguimientos y evaluar el desempeño regularmente. Reconoce y recompensa los logros,

	pero también aborda de manera constructiva el bajo rendimiento brindando el apoyo necesario.
Estimula la cultura de equipo positiva	Promueve una cultura de equipo positiva e inclusiva que valore el trabajo en equipo, el respeto y la comunicación abierta. Facilita la colaboración, el apoyo mutuo y la responsabilidad compartida entre los miembros del equipo. Crea rituales, tradiciones y valores en común que generen un sentido de pertenencia y motivación.
Estimula el aprendizaje y desarrollo constante	Estimula el aprendizaje y el desarrollo constante entre los deportistas, los entrenadores y el personal. Posibilita las oportunidades para la educación continua, el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional. Resalta la importancia de aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.
Adopta un abordaje basado en datos	Informa la toma de decisiones y optimiza el rendimiento mediante el análisis de datos. Recopila y analiza métricas relevantes de desempeño para identificar las áreas para mejorar y tomar decisiones fundamentadas en datos sobre el entrenamiento, las tácticas y las estrategias.
Celebra los éxitos	Celebra los éxitos individuales y de equipo para potenciar la cultura de desempeño. Reconoce y premia los logros excepcionales para motivar e

	inspirar a los deportistas y al personal a buscar la excelencia.
--	--

**Fuente:** elaboración propia.

Recuerda que desarrollar una cultura de desempeño es un proceso continuo que requiere compromiso, consistencia y esfuerzo constante. Puede llevar tiempo establecer e integrar por completo la cultura deseada en la organización, pero con perseverancia y dedicación puedes crear un entorno que fomente el alto rendimiento y el éxito.

### **2.2.2 Cómo fomentar la mentalidad de crecimiento**

Fomentar la mentalidad de crecimiento es esencial para el desarrollo personal y profesional. Veamos algunos consejos para cultivar y fomentar la mentalidad de crecimiento:

- **Acepta los desafíos.** Anímate a salir de tu zona de confort y toma cada desafío como una oportunidad para crecer. En lugar de evitar las tareas difíciles, tómalas como oportunidades para aprender, desarrollar nuevas habilidades y expandir tus capacidades. Como dijo Michelle Obama (2008), exprimera dama de Estados Unidos: "El único límite para el tamaño de tus logros es qué tan grande te atreves a soñar y qué tan dispuesto estás a trabajar

duro para alcanzarlos" (párrafo). 13). Esto sugiere que el tamaño de tus logros depende únicamente de la magnitud de tus aspiraciones y de tu compromiso con el esfuerzo necesario para lograrlas.

- **Cambia tu perspectiva sobre el fracaso.** Considera el fracaso como una parte natural del aprendizaje. En lugar de verlo como un reflejo de tus capacidades o tu valor, tómallo como una oportunidad para aprender, hacer ajustes en tu enfoque y mejorar. Concéntrate en las lecciones y los conocimientos que obtienes del fracaso y úsalos para impulsar tu crecimiento futuro. Arianna Huffington, cofundadora de The Huffington Post, afirma: "El fracaso no es lo contrario al éxito, es parte de él" (citado en Aitkenhead, 2013, párr. 10). Esta cita significa que el fracaso no es un resultado independiente del éxito, sino una parte esencial del camino hacia lograrlo.
- **Cultiva el amor por aprender.** Cultiva la pasión por el aprendizaje constante y el crecimiento personal. Busca nuevos conocimientos, explora diferentes temas y participa en actividades que desafíen y estimulen tu mente. Acércate al aprendizaje desde la curiosidad y las ganas de ampliar tus conocimientos y habilidades.
- **Practica el diálogo interno positivo.** Sé consciente de lo que te dices a ti mismo y cambia los pensamientos

negativos o limitantes por otros positivos y alentadores. En lugar de decir "no puedo hacerlo", intenta "aún no puedo hacerlo". Motívate, reconoce tus habilidades y recuerda todo lo que ya has logrado. Mantener un diálogo interno positivo puede ayudarte a creer en tu capacidad de crecer y ser resiliente.

- **Rodéate de personas con mentalidad de crecimiento.** Procura rodearte de personas que piensen desde la mentalidad de crecimiento. Encuentra mentores, compañeros o colegas que te inspiren y te apoyen en tu proceso de crecimiento. Participa en conversaciones, colaboraciones y entornos que estimulen una mentalidad enfocada en el crecimiento. Al rodearte de personas con una mentalidad similar, refuerzas y fortaleces tu propia mentalidad de crecimiento. Carol S. Dweck (2006) afirma: "La mentalidad de crecimiento es la creencia de que las cualidades básicas pueden desarrollarse mediante el esfuerzo, la estrategia y el apoyo de los demás" (p. 31). Esto se refiere a la idea de que las cualidades y habilidades fundamentales se pueden desarrollar y mejorar con esfuerzo, estrategias adecuadas y la ayuda de otros. Resalta que la inteligencia, las habilidades y los talentos no son cualidades fijas, sino que se pueden cultivar y expandir con el tiempo.

Michael Phelps, considerado uno de los mejores nadadores de la historia, ha logrado consolidar su estatus como una leyenda olímpica gracias a sus logros extraordinarios y los récords que ha conseguido. Él comprende la importancia de desarrollar una mentalidad de crecimiento: “Toma los desafíos como oportunidades de crecimiento y sigue empujando tus límites. El camino a la grandeza está en tratar de mejorar constantemente” (Phelps y Abrahamson, 2012).

Recuerda que cultivar una mentalidad de crecimiento es un proceso constante: requiere esfuerzo continuo, autorreflexión y estar dispuesto a desafiar tus propias creencias limitantes. Si adoptas estos consejos y tratas de integrarlos en tu día a día, puedes desarrollar una mentalidad de crecimiento y desbloquear tu potencial para crecer y desarrollarte de manera constante.

### **2.2.3 Cómo fomentar la cultura de equipo positiva**

Veamos algunas acciones concretas para fomentar una cultura de equipo positiva:

- **Organiza actividades de trabajo en equipo.** Organiza actividades de trabajo en equipo, como retiros, talleres o eventos sociales, para estimular la unión y camaradería entre los miembros del equipo. Puedes diseñar desafíos grupales o ejercicios de resolución de

problemas, o simplemente habilitar espacios para socializar en un ambiente relajado. Esto ayuda a generar confianza, empatía y un sentido de pertenencia en el equipo.

- **Realiza chequeos regulares.** Programa reuniones o chequeos frecuentes para ofrecer un espacio de comunicación abierta y colaboración en equipo. Durante estas sesiones, incentiva a los miembros a que compartan sus novedades, desafíos y logros. Crea un espacio seguro donde todos puedan expresar sus opiniones, hacer preguntas y apoyarse mutuamente.
- **Promueve la colaboración entre áreas.** Estimula la colaboración entre diferentes roles y departamentos dentro del equipo. Crea oportunidades para que los miembros del equipo trabajen en proyectos que involucren diversas habilidades y puntos de vista. Esto fomenta la unidad, el intercambio de conocimientos y el enfoque en los objetivos del equipo. Como dijo Michael Jordan, seis veces campeón de la NBA y leyenda del baloncesto: “El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos” (Jordan y Falk, 1994). Esta cita destaca que, aunque el talento individual puede llevar la victoria en juegos puntuales, la combinación del trabajo en equipo y la inteligencia es la clave para ganar campeonatos y

alcanzar el éxito a largo plazo. Resalta la importancia de la colaboración, la comunicación efectiva y el pensamiento estratégico para lograr objetivos colectivos y mantener la excelencia.

- **Ofrece feedback de manera constante.** Implementa la cultura del feedback continuo, y ofrece comentarios regulares y constructivos a los miembros del equipo. Reconoce sus logros y fortalezas y, de ser necesario, orientalos sobre cómo mejorar. También fomenta el feedback entre colegas y establece un ciclo de retroalimentación que apoye el crecimiento y desarrollo.
- **Apoya el desarrollo personal.** Ofrece los recursos y el apoyo para el crecimiento y el desarrollo personal de los miembros del equipo. Habilita oportunidades de capacitación, talleres y el acceso a materiales educativos. Incentiva a las personas a trazar metas para su desarrollo profesional y ofréceles orientación o mentoría para alcanzarlas.
- **Promueve el uso de herramientas y plataformas de colaboración.** Utiliza herramientas y plataformas que faciliten la comunicación, el intercambio de información y la gestión de proyectos dentro del equipo. Estas herramientas pueden optimizar los flujos de trabajo, garantizar la transparencia y

potenciar la colaboración entre los miembros del equipo, sin importar dónde se encuentren.

- **Celebra los logros y los hitos.** Reconoce y celebra los hitos, los logros y los éxitos del equipo con regularidad. Destaca tanto las contribuciones individuales como los logros colectivos a través de anuncios, premios o celebraciones en equipo. Esto genera un sentido de orgullo, motivación y refuerza el espíritu positivo del equipo.
- **Promueve el balance entre el trabajo y la vida personal.** Incentiva al equipo a mantener un balance saludable entre el trabajo y la vida personal. Anima a los miembros del equipo a cuidar de sí mismos, establecer límites y mantener su bienestar. Lidera con el ejemplo y remarca la importancia de tomar descansos, así fomentas la armonía entre la vida laboral y personal y evitas el agotamiento.

Recuerda que las acciones específicas dependerán de la naturaleza de tu equipo, sus objetivos y su dinámica. Es fundamental que adaptes estos ejemplos a las necesidades y las preferencias particulares de tu equipo.

#### **2.2.4 Cómo fomentar el aprendizaje y el desarrollo continuo**

Crear una cultura de aprendizaje requiere un entorno que valore y promueva el aprendizaje y el desarrollo constante. Veamos algunos pasos para fomentar la cultura de aprendizaje.

**Tabla 3. Pasos para fomentar una cultura de aprendizaje**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>
Traza metas aprendizaje.	Motiva tanto a individuos como a equipos a fijar metas de aprendizaje de acuerdo a su desarrollo profesional y los objetivos de la organización. Incentívalos a identificar las áreas para mejora y a aprovechar las oportunidades de aprendizaje relevantes. Haz un seguimiento regular del progreso hacia esas metas y brinda el apoyo y los recursos necesarios para alcanzarlas. Malcolm X (1964), un influyente activista de los derechos civiles y defensor del empoderamiento de la comunidad afroestadounidense, consideraba que la educación era una herramienta clave para el avance personal y social. Sostenía que la educación es el pasaporte al futuro, ya que el mañana pertenece a quienes se preparan hoy (X, 1964). Su objetivo era comunicar el poder transformador de la educación y su rol en la construcción de un futuro mejor. Malcolm X (1964) remarcaba que al invertir en educación y prepararse intelectualmente, las personas pueden adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios

	<p>para enfrentar los desafíos del futuro. Creía que la educación no solo sirve para adquirir información, sino que también es un pasaporte que abre puertas a nuevas oportunidades y permite generar cambios positivos la vida de personas y comunidades.</p>
Ofrece oportunidades de aprendizaje	<p>Brinda diversas oportunidades de aprendizaje, como talleres, seminarios, seminarios web, conferencias y cursos en línea. Habilita el acceso a diversos recursos, como libros, artículos y plataformas en línea, que fomenten el aprendizaje autodirigido. Incentiva a tu equipo a asistir a eventos y conferencias relevantes en la industria.</p>
Estimula el intercambio de conocimientos	<p>Crea espacios y canales para compartir conocimientos dentro de la organización. Anima al personal a compartir sus compañeros su experiencia, sus ideas y sus mejores prácticas. Cultiva un ambiente colaborativo donde las personas se sientan motivadas a aprender unos de otros y a compartir sus conocimientos de manera abierta.</p>
Reconoce y premia el aprendizaje	<p>Reconoce y celebra a los individuos o los equipos que demuestren un fuerte compromiso con el aprendizaje. Destaca sus esfuerzos y logros, comparte sus historias de éxito y reconoce sus contribuciones públicamente. Recompensa e incentiva el aprendizaje continuo a</p>

	<p>través de ascensos, bonificaciones u otros programas de reconocimiento.</p>
<p>Crea un entorno que favorezca el aprendizaje</p>	<p>Asegúrate de que tanto el espacio físico como el entorno digital de trabajo favorezcan el aprendizaje. Ofrece acceso a los recursos, habilita una biblioteca o repositorio en línea de materiales educativos, y crea espacios específicos para la reflexión y el aprendizaje. Recomienda al personal que reserve tiempo para actividades educativas y garantiza la flexibilidad necesaria para que puedan satisfacer sus necesidades.</p>
<p>Apoya la mentoría y el coaching</p>	<p>Fomenta relaciones de mentoría y coaching dentro de la organización. Invita a los empleados con mayor experiencia a participar como mentores y a compartir su conocimiento con los más jóvenes. Crea oportunidades para ofrecer la orientación y el coaching que ayude al personal a mejorar sus habilidades y conocimientos.</p>
<p>Fomenta la feedback y la reflexión</p>	<p>Promueve la cultura del feedback constante y la reflexión continua. Incentiva al personal a pedir feedback sobre su desempeño, sus proyectos y sus iniciativas de aprendizaje. Crea oportunidades de reflexionen sobre las experiencias de aprendizaje y las áreas para mejorar.</p>
<p>Mide y evalúa los resultados</p>	<p>Adopta mecanismos para medir y evaluar el impacto de las iniciativas de aprendizaje. Recoge opiniones,</p>

del aprendizaje

realiza evaluaciones y analiza datos para evaluar la efectividad de los programas de aprendizaje. Usa la información obtenida para mejorar y optimizar las iniciativas futuras de aprendizaje.

**Fuente:** elaboración propia.

Siguiendo estos pasos, puedes impulsar una cultura de aprendizaje donde las personas se sientan motivadas, apoyadas y alentadas a desarrollar continuamente sus habilidades, sus conocimientos y sus capacidades.

**CONTINUE**

## Unidad 2.3 Consejos para celebrar el éxito

---

### Unidad 2.3 Consejos para celebrar el éxito

Cuando se celebran los logros en equipo, el éxito sabe aún mejor. Veamos algunas acciones concretas para celebrar los logros de tu equipo:

- **Reconoce los logros en público.** Reconoce y agradece públicamente los logros del equipo. Comparte los éxitos a través de comunicados generales, boletines o plataformas internas de comunicación. Resalta los esfuerzos del equipo, los resultados obtenidos y el impacto que generaron. Esto ayuda a crear un sentido de orgullo y visibilidad de los logros del equipo.
- **Celebra al equipo.** Organiza un festejo especial para celebrar los éxitos del equipo. Puede ser una salida en grupo, un almuerzo, una cena o un evento especial. Aprovecha la ocasión para felicitar al equipo, expresar agradecimiento por su arduo trabajo y crear

un ambiente festivo. Considera incorporar actividades de integración o juegos para potenciar la camaradería y fortalecer los vínculos dentro del equipo.

- **Reconoce los logros individuales.** Dedicar tiempo a reconocer y valorar las contribuciones individuales de cada miembro del equipo. Realiza un reconocimiento personalizado. Puedes incluir notas de agradecimiento escritas a mano, pequeños obsequios o certificados de logros. Destaca los logros o las fortalezas específicas de cada miembro y resalta cómo sus esfuerzos han contribuido al éxito del equipo.
- **Comparte historias de éxito.** Comparte historias de éxito y casos de estudio que muestren los logros del equipo. Puedes hacerlo mediante presentaciones, videos o artículos compartidos interna o externamente. Resalta los desafíos superados, las estrategias aplicadas y los resultados positivos alcanzados. Compartir historias de éxito no solo celebra los logros del equipo, sino que también inspira a otros dentro de la organización.
- **Ofrece incentivos y recompensas.** Considera ofrecer incentivos o recompensas al equipo como forma de reconocimiento. Puede ser a través de bonificaciones, tiempo libre adicional u oportunidades de desarrollo

profesional. Adapta los incentivos a las preferencias y las motivaciones del equipo. Así, la organización puede mostrar su aprecio por el esfuerzo del equipo y ofrecer motivación para futuros éxitos.

- **Aprecia al equipo e invita a la reflexión.** Destina tiempo para reflexionar sobre el éxito y valorar el camino que han recorrido como equipo. Realiza una reunión o retrospectiva donde los miembros compartan sus pensamientos, las lecciones aprendidas y el crecimiento personal desarrollado durante el proyecto. Habilita una discusión abierta y facilita el diálogo para celebrar tanto los resultados obtenidos como los esfuerzos colectivos del equipo.
- **Mantén un ciclo continuo de feedback.** Posibilita la devolución constante de feedback y reconocimiento durante toda la trayectoria del equipo. Comunica regularmente los avances, los hitos y los logros con los miembros del equipo. Esto refuerza la cultura de celebración y reconocimiento por los logros obtenidos, ya sean pequeños o grandes.

Recuerda que celebrar los logros del equipo debe ser algo genuino e inclusivo, y se debe adaptar a la dinámica y las preferencias del equipo. Mediante estas acciones concretas, puedes crear un ambiente

positivo y motivador que celebre los logros, eleve la moral del equipo y fomente el sentimiento de orgullo y satisfacción entre los miembros.

### **Errores comunes al crear la cultura de excelencia**

Se pueden cometer varios errores al intentar crear una cultura de excelencia.

Es fundamental que los líderes eviten ciertos errores que pueden frenar el progreso y los resultados deseados. En la siguiente tabla, se enumeran algunos errores comunes que se deben evitar.

**Tabla 4. Errores comunes al crear la cultura de excelencia**

<b>Error</b>	<b>Descripción</b>
Falta de claridad	No definir claramente qué significa la excelencia dentro de tu organización puede generar confusión y falta de alineación. Asegúrate de comunicar con claridad tus expectativas y los estándares de excelencia a todos los miembros del equipo. Establece objetivos específicos y detalla los comportamientos, las acciones y los resultados que ejemplifican la excelencia.

Inconsistencia en las expectativas	La falta de consistencia en la excelencia que se espera de cada persona puede generar una sensación de injusticia y desmotivar al equipo. Asegúrate de que las expectativas de excelencia se repartan de manera uniforme en todos los niveles. Trata a todos los miembros del equipo de manera equitativa y exige a todos los mismos estándares.
Microgestión	La microgestión limita la creatividad, la autonomía y el sentido de pertenencia de los miembros del equipo. Evita el control excesivo y confía en que tu equipo puede obtener resultados sobresalientes. Aporta la orientación, el apoyo y los recursos, pero permite que cada persona demuestre sus habilidades y encuentre su propio camino para alcanzar la excelencia.
Falta de <i>feedback</i>	El crecimiento y la mejora individual no se pueden desarrollar sin la guía ni el <i>feedback</i> necesario. Aporta tu <i>feedback</i> constructivo con regularidad para que los miembros del equipo puedan desarrollar sus habilidades y mejorar su rendimiento. Celebra los logros y reconoce las áreas que necesitan mejorar. El feedback es fundamental para promover la cultura de excelencia.
Falta de reconocimiento	No reconocer ni valorar los logros individuales y del equipo puede disminuir la motivación y afectar la

	<p>cultura de excelencia. Reconoce y celebra con frecuencia los éxitos, por más pequeños que sean. Expresa tu agradecimiento por el esfuerzo y la dedicación de los miembros del equipo. Reconocer y recompensar la excelencia contribuye a crear un ambiente positivo y motivador.</p>
<p>Perder las oportunidades de desarrollo</p>	<p>No invertir en el desarrollo y crecimiento de tu equipo puede limitar su capacidad para alcanzar la excelencia. Ofrece oportunidades para aprender, capacitarse y mejorar habilidades. Apoya su desarrollo profesional y ámalos a perseguir el aprendizaje continuo. Cuando inviertes en su crecimiento, estás promoviendo la cultura de excelencia.</p>
<p>Falta de responsabilidad</p>	<p>Los líderes deben asumir la responsabilidad de sus acciones y las de los demás. No dejes que el bajo rendimiento o cualquier desviación de la excelencia pasen desapercibidos. Aborda los problemas de manera rápida y constructiva. Fortalece el sentido de responsabilidad y la rendición de cuentas en toda la organización.</p>
<p>No liderar con el ejemplo</p>	<p>Son los líderes quienes sientan las pautas de la cultura de excelencia. Si no practicas los comportamientos y los estándares que esperas de los demás, puedes socavar la credibilidad y la efectividad de tus esfuerzos. Sé un modelo a seguir</p>

en cuanto a los comportamientos, la ética de trabajo y el compromiso con la excelencia que deseas ver en tu equipo.

**Fuente:** elaboración propia.

Si evitas estos errores comunes, puedes crear un ambiente que incentive la cultura de excelencia, mejore el rendimiento individual y del equipo, y logre resultados excepcionales.

## **Consideraciones para fomentar la cultura de excelencia en el deporte**

Hay consideraciones específicas para fomentar la cultura de excelencia en el ámbito deportivo. En la siguiente tabla, veremos algunos factores adicionales que debes tener en cuenta.

**Tabla 5. Errores comunes al crear la cultura de excelencia**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Prioriza el desarrollo de habilidades	En las organizaciones deportivas, es fundamental priorizar la capacitación y el desarrollo de habilidades. Ofrece los recursos, el entrenamientos y las oportunidades para que los deportistas puedan mejorar sus habilidades de forma continua. Incentiva la

	<p>mentalidad de crecimiento y el compromiso con el aprendizaje continuo dentro del equipo.</p>
<p>Potencia la cohesión del equipo</p>	<p>Es vital que haya una sólida cohesión de equipo en las organizaciones deportivas. Fomenta un ambiente colaborativo y de apoyo donde los deportistas trabajen juntos hacia un objetivo en común. Incentiva la comunicación, la camaradería y la confianza entre los miembros del equipo. Resalta la importancia del trabajo en equipo y el papel que cada individuo desempeña para alcanzar el éxito del grupo.</p>
<p>Cultiva una mentalidad competitiva</p>	<p>Las organizaciones deportivas a menudo prosperan en un entorno de competencia saludable. Fomenta una mentalidad competitiva donde los deportistas busquen la excelencia tanto individualmente como en equipo. Promueve una cultura que valore el esfuerzo, la disciplina y la perseverancia en la búsqueda del éxito.</p>
<p>Aporta feedback específico para cada deporte</p>	<p>En los deportes, es crucial ofrecer feedback específico relacionada con la disciplina en sí. Ofrece feedback constructivo sobre las técnicas, las estrategias y el rendimiento durante los entrenamientos y competencias. Adapta el feedback a las necesidades individuales y del equipo, así puedes ayudar a los deportistas a mejorar constantemente y alcanzar su máximo potencial.</p>

<p>Equilibra el éxito individual y del equipo</p>	<p>En el deporte, es importante encontrar un equilibrio entre los logros individuales y el éxito del equipo. Aunque es fundamental reconocer actuaciones individuales excepcionales, también se debe destacar la importancia del trabajo en equipo y los logros colectivos. Motiva a los deportistas a celebrar el éxito del equipo y apoyarse mutuamente en su crecimiento y desarrollo.</p>
<p>Adáptate al cambio</p>	<p>Las organizaciones deportivas a menudo enfrentan cambios en el cuerpo técnico, la composición del equipo, las dinámicas de competencia y las estrategias. Cultiva un ambiente que acepte el cambio y anime a los deportistas a adaptarse y aprovechar las nuevas situaciones para aprender. Fortalece la resiliencia y la capacidad de superar desafíos como equipo.</p>

**Fuente:** elaboración propia.

Si bien los principios básicos para promover una cultura de excelencia son aplicables tanto en organizaciones deportivas como en otras industrias, las dinámicas únicas del deporte requieren consideraciones específicas. Al adaptar estos principios al contexto deportivo, los líderes pueden cultivar un entorno que fomente la cultura de excelencia, el trabajo en equipo y la mejora continua dentro de la organización.

## **Conclusión**

La cultura de desempeño en una organización deportiva es un concepto multifacético que influye en la mentalidad, el comportamiento y el rendimiento general de cada persona dentro de la organización. Pone el foco en el esfuerzo, la dedicación, la disciplina y la mejora constante. Una cultura de desempeño sólida fomenta la responsabilidad y crea un entorno donde los deportistas, los entrenadores y el personal de apoyo persiguen el objetivo en común de lograr resultados óptimos.

Para fomentar una cultura de desempeño, los directores deportivos pueden seguir varios pasos clave. Esto incluye definir y comunicar las expectativas con claridad, establecer metas claras, desarrollar un liderazgo sólido que sea el ejemplo a seguir, fomentar la mentalidad de crecimiento, proporcionar los recursos y el apoyo necesarios, promover el sentido de responsabilidad, cultivar una cultura de equipo positiva, remarcar la importancia del aprendizaje y el desarrollo continuo, adoptar un enfoque basado en datos y celebrar los éxitos.

Además, desarrollar habilidades de liderazgo efectivas es crucial para crear una cultura de desempeño y éxito. Los buenos líderes son el ejemplo a seguir, se comunican de manera efectiva, construyen relaciones, empoderan y delegan, ofrecen feedback y reconocimiento, aprenden y mejoran constantemente, potencian la colaboración y el

trabajo en equipo, toman decisiones y asumen responsabilidades, y demuestran adaptabilidad y resiliencia.

Fomentar la mentalidad de crecimiento es esencial para el desarrollo personal y profesional. Para esto, debes aceptar desafíos, cambiar la perspectiva sobre el fracaso, cultivar el amor por aprender, mantener un diálogo interno positivo y rodearte de personas con mentalidad de crecimiento.

Crear una cultura de equipo positiva implica organizar actividades de trabajo en equipo, realizar chequeos regulares, promover la colaboración entre áreas, ofrecer feedback de manera constante, apoyar el crecimiento y el desarrollo personal, promover el uso de herramientas y plataformas colaborativas, y celebrar los hitos y los logros.

Para fomentar el aprendizaje y el desarrollo continuo, los líderes deben ser un ejemplo a seguir, trazar metas de aprendizaje, ofrecer oportunidades de aprendizaje, fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, apoyar la experimentación y la toma de riesgos, reconocer y premiar el aprendizaje, y crear un entorno de aprendizaje seguro y comprensivo.

Las organizaciones deportivas pueden fomentar un ambiente que impulse el rendimiento excepcional, la adaptabilidad, la educación continua, la cooperación y la mentalidad enfocada en el desarrollo

personal y el progreso. Estas medidas pueden llevarte a conseguir logros de más alto nivel.

En el próximo módulo, veremos los aspectos fundamentales para establecer una cultura basada en prácticas basadas en datos dentro de una organización deportiva.

## **Estudios de caso**

### **Los All Blacks de Nueva Zelanda**

Una organización deportiva que ha cultivado con éxito la cultura de desempeño es el equipo nacional de rugby de Nueva Zelanda, los All Blacks. Son reconocidos por sus actuaciones destacadas y por estar constantemente entre los mejores equipos del mundo. La cultura de los All Blacks se basa en valores fundamentales como la humildad, el trabajo en equipo y la excelencia personal.

En el libro *Legacy*, James Kerr (2013) explica que uno de los aspectos de su cultura es el compromiso con el aprendizaje y la mejora continua. Tienen un riguroso proceso de selección de jugadores, que se enfoca no solo en sus habilidades físicas, sino también en su carácter y su potencial de crecimiento. El equipo enfatiza mucho la resiliencia mental y el desarrollo personal. Por ello, ofrecen la colaboración con psicólogos y entrenadores de habilidades mentales para apoyar el bienestar mental de los jugadores (Kerr, 2013).

Además, los All Blacks dan prioridad al trabajo en equipo y a la colaboración. Tienen una tradición consolidada conocida como "sweeping the sheds" o "barrer la choza", que implica que todos los jugadores, sin importar su estatus o antigüedad, son responsables de limpiar el vestuario después de cada partido. Esta práctica refuerza la idea de que ningún individuo está por encima del equipo y fomenta una cultura de humildad y responsabilidad compartida.

Esta cultura de desempeño es clave en el éxito de los All Blacks, quienes han sido muchas veces como uno de los equipos de rugby más exitosos de la historia y cuentan con múltiples victorias en la Copa del Mundo de Rugby.

Legacy es una poderosa herramienta de referencia que destaca la importancia de la cultura de excelencia en la industria deportiva. Allí se puede ver cómo el firme compromiso de los All Blacks con sus valores y su cultura ha contribuido a su éxito sostenido. Por esto, es un recurso valioso para quienes buscan alcanzar la grandeza.

### **Figura 1. All Blacks**



**Fuente:** [Imagen sin título de los All Blacks], (s. f.), <https://bit.ly/45ygogP>.

---

## **Los San Antonio Spurs**

Un caso de estudio para destacar es la cultura de desempeño que han establecido los San Antonio Spurs, un equipo profesional de baloncesto de la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA). Los Spurs son reconocidos por su éxito sostenido y su sólida cultura organizacional.

Bajo el liderazgo del entrenador principal Gregg Popovich y del gerente general R. C. Buford, los Spurs han cultivado una cultura basada en la disciplina, el altruismo y el trabajo en equipo. Priorizan el desarrollo de los jugadores y se enfocan en encontrar talento que se ajuste a su sistema y valores. La organización resalta la importancia de las

habilidades fundamentales, un alto coeficiente intelectual del baloncesto y la mentalidad centrada en el equipo.

**Figura 2. Los San Antonio Spurs**



**Fuente:** [Imagen sin título de los San Antonio Spurs], (s. f.), <https://bit.ly/45WA1yG>.

Priorizan la mentalidad de "el equipo primero", lo que reconoce el éxito colectivo en lugar de en los logros individuales. La cultura de desempeño de los Spurs también se extiende a las estrategias de desarrollo de jugadores. Se destacan por desarrollar talento dentro de

su sistema y hacen hincapié en el carácter y la ética de trabajo de los jugadores (Duncan, 2019).

La cultura de desempeño de los Spurs los ha llevado a conseguir logros impresionantes, entre ellos cinco campeonatos de la NBA y numerosas apariciones en los Playoffs. También son conocidos por su estabilidad y consistencia, ya que han mantenido un récord de victorias durante más de dos décadas.

[CONTINUAR](#)

## Referencias

---

**Aitkenhead, D. (2 de Agosto de 2013).** *Arianna Huffington: 'My mother said failure was a stepping stone to success.'* The Guardian.

<https://www.theguardian.com/media/2013/aug/02/arianna-huffington-success-mother-love>.

**Carroll, P., Roth, Y. and Garin, K. A. (2011).** *Win Forever: Live, Work, and Play Like a Champion.* Portfolio.

**Duncan, J. (2019).** *The Culture of Performance: A Case Study on the San Antonio Spurs.* Open Access Journal of Sports Medicine, 10, 55–66.

**Dweck, C. S. (2006).** *Mindset: The New Psychology of Success.* Random House.

**Hamm, M. M. and Heifetz, A. (1999).** *Go for the Goal: A Champion's Guide to Winning in Soccer and Life.* It Books.

**Jordan, M. and Falk, S. (1994).** *Rare Air: Michael on Michael.* Harper Perennial.

**Kerr, J. (2013).** *Legacy: What the All Blacks Can Teach Us About the Business of Life.* Constable.

**Krzyzewski, M. (2009).** *The Gold Standard: Building a World-Class Team.* Business Plus.

**Nader, R. (2002).** *Crashing the Party: Taking on the Corporate Government in an Age of Surrender.* St. Martin's Press.

**Obama, M. (2008).** *Michelle Obama's Convention Speech.* NPR.  
<https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=93963863>.

**Phelps, M. and Abrahamson, A. (2012).** *No Limits: The Will to Succeed.* Free Press.

**Riley, P. (1993).** *The Winner Within: A Life Plan for Team Players.* Berkley Trade.

**Sinek, S. (2014).** *Leaders Eat Last: Why some teams pull together, and others don't.* Portfolio.

**[Imagen sin título de los San Antonio Spurs]. (s. f.).** [https://cdn.vox-cdn.com/thumbor/7HLe1xQ8bsJnKWa544i\\_Rgoj4NE=/0x0:3000x1939/1200x800/filters:focal\(1260x730:1740x1210\)/cdn.vox-cdn.com/uploads/chorus\\_image/image/69594532/84574828.0.jpg](https://cdn.vox-cdn.com/thumbor/7HLe1xQ8bsJnKWa544i_Rgoj4NE=/0x0:3000x1939/1200x800/filters:focal(1260x730:1740x1210)/cdn.vox-cdn.com/uploads/chorus_image/image/69594532/84574828.0.jpg).

**[Imagen sin título de los All Blacks]. (s. f.).**

<https://www.theplayerstribune.com/posts/dan-carter-rugby-retirement>.

**X, M. (1964).** *Discurso durante la Fundación de la Organización para la Unidad Afroamericana.* Blackpast.

<https://www.blackpast.org/african-american-history/speeches-african-american-history/1964-malcolm-x-s-speech-founding-rally-organization-afro-american-unity/>.

CONTINUAR