Liderazgo y deporte: una carrera de fondo

Más allá del marcador, el deporte plantea dilemas de liderazgo, decisión y estrategia que cualquier directivo reconocerá como propios.



1 de mayo de 2026

Artículo de **Cristina Puig-Soler**

El deporte nunca ha sido solo deporte. En su mejor versión, “eleva el espíritu humano,

©IESE Business School

fomenta la disciplina, la perseverancia y el respeto, y es capaz de unir a personas de distintas culturas, países y orígenes. No solo entretiene; también conecta". Eso destacaba Franz Heukamp, director general del IESE, poco después de los Juegos Olímpicos de Invierno 2026 de Milán-Cortina.

No obstante, también refleja las tensiones del momento. Tom Standage, director adjunto de *The Economist*, lo apuntaba en sus diez tendencias para 2026: las fricciones geopolíticas entre los tres anfitriones del Mundial de fútbol 2026 de la FIFA –Canadá, México y Estados Unidos– pondrán a prueba la capacidad del deporte para unir.

En paralelo, el deporte se está profesionalizando a una velocidad que dispara las expectativas sobre gobernanza, sostenibilidad y creación de valor. En este contexto, el IESE ha puesto en marcha el Sports Management Center, un nuevo centro de investigación para impulsar el liderazgo, la profesionalización y la excelencia en el sector deportivo. El centro nace con el respaldo de destacados líderes empresariales y del deporte, entre ellos, Alan Pace (MBA '94 del IESE), propietario del Burnley Football Club en Inglaterra y del RCD Espanyol de Barcelona, su mujer, Kristen Pace, y Antoni Martin (Executive MBA '11 del IESE).

Pace encarna la tensión que el centro quiere estudiar: "Hay que equilibrar la ambición con la realidad, y también la comunidad con la profesionalización. Ese equilibrio es difícil en cualquier sector, pero especialmente cuando hay tanta pasión de por medio", dijo el día de su presentación, en marzo de 2026.

La iniciativa, bajo la dirección académica de Albert Fernández y Jan Simon, no parte de cero. Casos de estudio, sesiones con deportistas de élite e investigaciones llevan tiempo explorando dilemas del deporte que cualquier líder reconoce como propios:

- ¿Cómo mantener la motivación cuando el éxito se resiste?
- ¿Cómo decidir rápidamente sin margen de error?
- ¿Cómo gestionar el retorno a corto y largo plazo?
- ¿Y cómo gestionar el fervor de una afición?

Las figuras deportivas que han pasado por las aulas del IESE apuntan algunas respuestas.

Autoliderazgo, el inicio de toda competición

¿Qué te mantiene activo cuando nadie te mira? Para el ultrafondista Kílian Jornet, la respuesta es clara: "El motor no puede ser externo, no puede depender del dinero ni de otras

©IESE Business School

recompensas". Jornet invita a preguntarse qué te mueve de verdad, qué hace que sientas la meta como propia, y darlo todo para conseguirlo.

Eso es clave, porque el progreso nunca es lineal: "Como habrá altibajos, fracasos y puertas que se cierran, necesitas una motivación profunda. Cuando das el 200% y las cosas no salen, cuando te preguntas '¿merece la pena?', debe haber algo que te haga seguir, algo a lo que te sientas unido emocionalmente", argumenta.

Una motivación interna sólida ayuda no solo cuando dudas de ti mismo, sino también cuando otros dudan de ti.

David Plana (Programa de Desarrollo Directivo '06), CEO del resort de golf Camiral, en la Costa Brava, relató en el IESE cómo la idea de organizar la Ryder Cup 2031 provocó perplejidad en un consejo de administración. "Todos se lo tomaron a broma, menos Denis O'Brien", propietario del resort. Albert Fernández traduce esa anécdota en clave directiva: "Eso es liderazgo visionario: ver un proyecto capaz de situar tu organización en la primera división y no descartarlo por su escala".

A lo largo de una carrera puede ser necesario reinventarse. Para la estrella del baloncesto Marc Gasol, ese momento llegó cuando se retiró de la NBA y tuvo que encontrar un nuevo propósito vital. "¿Qué pasa cuando de repente dejas de hacer lo que has hecho toda tu vida? Tienes que identificar en quién quieres convertirte, porque tu identidad cambia. Debes reenfocar y entender cuál será tu objetivo en tu siguiente capítulo vital", dijo en un panel moderado por Jan Simon.

©IESE Business School



Marc Gasol, tras retirarse de la NBA, se reinventó y encontró un propósito alineado con sus valores.

Gasol canalizó esa motivación en el Bàsquet Girona, club profesional que fundó en Girona en 2014: “Creo mucho en los equipos y en los deportes de equipo. Tenía claro que quería seguir formando parte de algo alineado con esos mismos objetivos y valores”.

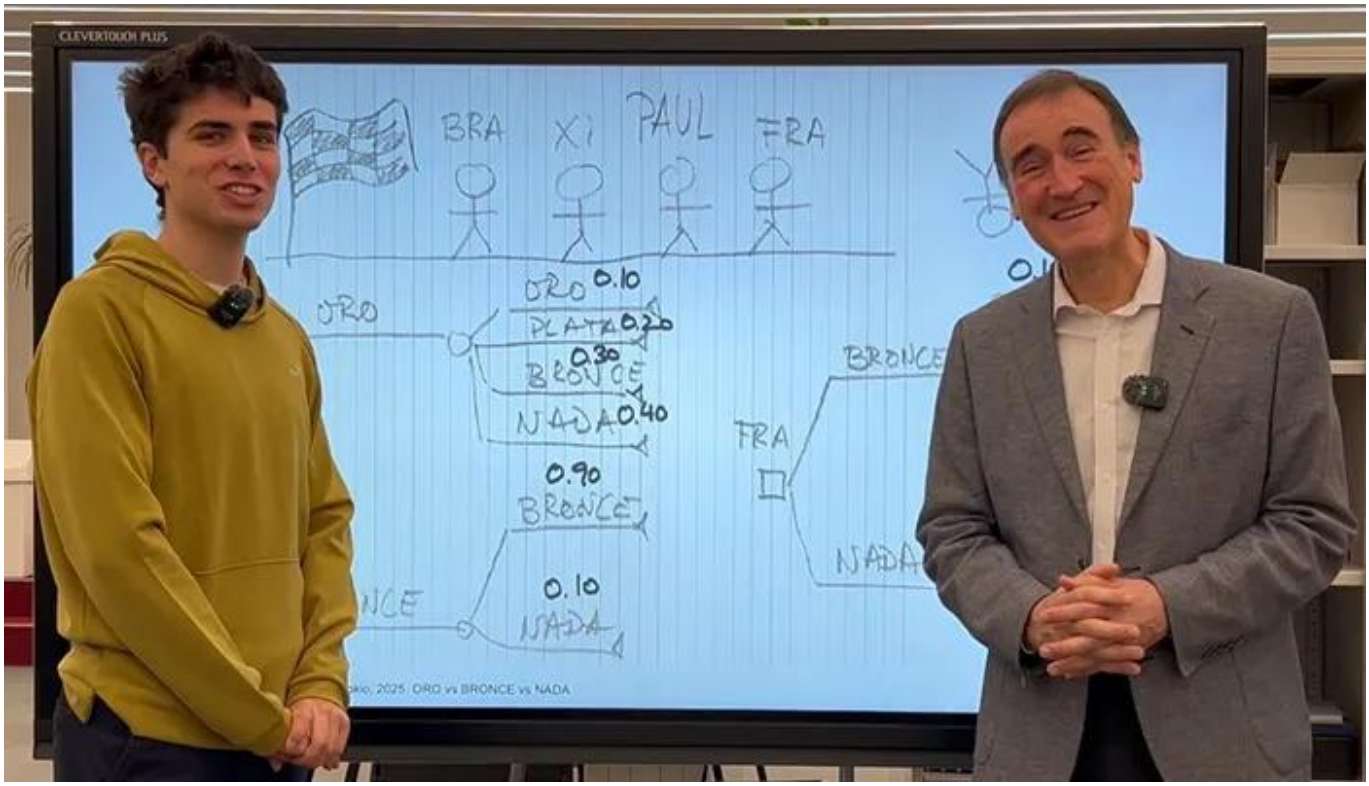
Marc Coma, pentacampeón del Rally Dakar, resolvió su propia reinvención formándose en un Programa de Dirección General del IESE para adquirir una visión distinta de la gestión de los negocios y una red de contactos con la que crecer profesional y personalmente más allá del motociclismo. Para avanzar, a veces hay que saber parar, evaluar las propias capacidades y buscar buenos maestros. Ante todo, “confía siempre en ti”, aconseja Coma.

Toma de decisiones bajo presión

El deporte obliga a decidir en segundos. Así lo vivió el atleta Paul McGrath en el Mundial de Atletismo de Tokio, donde llegó a los últimos metros de la marcha con dos penalizaciones: una tercera suponía la descalificación. De repente se encontró liderando la prueba. “Tuve

©IESE Business School

que decidir qué hacía en cuestión de tres segundos”, recuerda. El seleccionador le apremiaba a ir a por el oro; el entrenador, a no arriesgarse. Eligió seguir su instinto, bajar el ritmo y asegurar el bronce.



EN VÍDEO: El atleta Paul McGrath (a la izqda.) rememora su llegada a la meta en el Mundial de Atletismo de Tokio con Jaume Armengou, que analiza con él su toma de decisiones.

En una de sus clases en el IESE, Jaume Armengou reconstruyó con él esa decisión mediante un árbol de probabilidades: una mayor ambición implicaba un mayor riesgo de perderlo todo. “La elección de Paul fue la acertada, ya que equilibró ambición y riesgo”, concluye.

Cuando el foco se desplaza del individuo a la organización, decidir deja de ser un acto solitario para convertirse en un equilibrio entre actores con distintos intereses.

La 37.ª Copa América en Barcelona es un ejemplo paradigmático. El profesor Joan Enric Ricart, junto con Jordi Oliver, analiza cómo el éxito del evento no se debió únicamente a la financiación, sino a un modelo de colaboración público-privada basado en la confianza.

La pieza clave fue Barcelona & Partners, una organización sin ánimo de lucro que lideró la

©IESE Business School

candidatura y alineó a las administraciones públicas y los inversores privados. Según cálculos de la Universidad de Barcelona y la Fundación Barcelona Capital Náutica, esta colaboración generó más de 1.000 millones de euros en PIB para Barcelona y Cataluña y cerca de 13.000 empleos.

Los resultados son mucho menos favorables cuando la coordinación falla o se ignoran los grupos de interés en la toma de decisiones. Así ocurrió cuando el consejero delegado del PGA Tour anunció una alianza con el fondo soberano saudí para impulsar un circuito alternativo de golf sin consultar previamente ni al consejo ni a los principales actores del ecosistema: jugadores, patrocinadores, medios y aficionados.

Esa decisión unilateral, tomada a puerta cerrada, desató una crisis de confianza y provocó un daño reputacional que erosionó relaciones construidas durante décadas.

Los profesores del IESE África Ariño y Ricardo Calleja, autores de un caso premiado sobre ese episodio, plantean tres recomendaciones para tener siempre en cuenta a los grupos de interés en este tipo de decisiones estratégicas de gran alcance:

- **Crea espacios de escucha,** foros donde todas las partes interesadas puedan expresar sus inquietudes y debatir intereses interdependientes.
- **Media y busca puntos de acuerdo,** de modo que ningún actor se imponga ni domine la conversación en detrimento de los demás.
- **Actúa con transparencia**, garantizando el acceso a la información relevante, sin agendas ocultas y con claridad de límites para cada parte. Eso refuerza la confianza entre todos los implicados.

El partido se juega cada vez más en lo que lo rodea

El epicentro del negocio deportivo ya no son los 90 minutos de juego, sino todo el ecosistema de servicios y experiencias que lo rodea.

Kristoff Puelinckx es fundador y CEO de Tennium, una plataforma de eventos nacida en el ámbito del tenis que colabora estrechamente con deportistas, grandes marcas e inversores para gestionar todo lo que rodea al evento.

En el mismo panel que Marc Gasol, explicó: “Antes, un torneo giraba prácticamente en torno a lo que pasaba en la pista. Ahora se presta mucha más atención a todo lo que ocurre

©IESE Business School

alrededor. La gente quiere entretenimiento, tomar algo, estar con amigos, interactuar con los patrocinadores. Más allá del juego, hay un mayor foco en la hospitalidad y en toda la experiencia del aficionado. Eso exige propuestas cada vez más segmentadas y de carácter *premium*".



Kristoff Puelinckx (centro): "Más allá del juego, hay un mayor foco en la hospitalidad y en toda la experiencia del aficionado".

Más allá de la taquilla

x 4

El negocio de los derechos de digitales se ha cuadruplicado en cinco años.

La industria deportiva, tradicionalmente pivotada en la taquilla, está evolucionando hacia la diversificación de ingresos. En este nuevo modelo, el patrocinio pierde peso frente a los derechos digitales y la hospitalidad, que avanzan con mucha más rapidez.

©IESE Business School

La tecnología desempeña un papel decisivo en esta ampliación de experiencias. Un ejemplo es la introducción del videoarbitraje (VAR) para revisar decisiones sobre el terreno de juego y arrojar luz sobre las jugadas más controvertidas. Ahora bien, su uso exige criterio.

Desde su propia experiencia con una jugada decisiva que el VAR tardó en resolver, Alan Pace apuntó: “Tendemos a pensar que la tecnología es la solución, pero no siempre lo es. Si una jugada es clara y evidente, no necesitas seis minutos para interpretar qué indica la tecnología antes de tomar una decisión”.

La pregunta es válida para cualquier sector: ¿cuándo la tecnología mejora la experiencia del usuario y cuándo se convierte en un obstáculo?

Junto a la tecnología, la sostenibilidad marca cada vez más las reglas del juego, tal y como señaló Plana en relación con el resort Camiral. La Ryder Cup no elige emplazamientos que puedan dañar su marca por una mala gestión de la sostenibilidad. Por eso, Camiral gestiona sus instalaciones conforme a la estrategia de biodiversidad de la UE, lo que le ha valido certificaciones de golf sostenible y reconocimientos por la protección de la naturaleza.

Cuando los jugadores salten al campo en el Mundial de la FIFA, muchos lucirán equipaciones fabricadas íntegramente con residuos textiles reciclados, un reflejo de cómo la industria del deporte ha abrazado la economía circular.

Para Jornet, la sostenibilidad forma parte de su propósito, y es indisociable de su respeto por la naturaleza y su amor por la montaña, sobre los que se sustenta toda su carrera. Su marca NNormal –fruto de una colaboración con la firma española Camper– es su apuesta por productos duraderos fabricados con materiales sostenibles y con servicio de reparación para fomentar la reutilización y el reciclaje. “Quiero que tengamos un modelo de negocio positivo que priorice la economía circular”, relata en un caso del profesor Miquel Lladó.

Si la tecnología define la experiencia inmediata y la sostenibilidad, la innegociable, existe una tercera dimensión que separa lo efímero de lo excelente: el legado. “Si no hubiera un legado, no haríamos el torneo”, afirma Plana. El valor real no reside en el beneficio de la semana de competición, sino en situar a la organización en la primera división mundial de forma permanente. Plana lo llama el “efecto peregrinación”: el deseo del aficionado de regresar al escenario donde sus ídolos hicieron historia. Las cifras lo confirman: se estima que 7 de cada 10 espectadores de la Ryder Cup vuelven años después a jugar en esos mismos campos.

©IESE Business School

Ricart lo subrayó también en relación con la Copa América: “La clave del éxito no está solo en los resultados financieros inmediatos y tangibles, sino en los intangibles: la experiencia del espectador, la reputación, la innovación, los valores de sostenibilidad y el capital social. Son estos los que generan beneficios a largo plazo y definen un legado duradero”.

Cuando el factor humano supera los resultados

Ante todo, en el deporte, como en cualquier negocio, no solo gestionas una cuenta de resultados, sino personas. Eso conlleva una responsabilidad enorme, como reconoce Pace: “Hay mucha pasión de por medio. Para algunas personas, el futbol es lo más parecido a la religión. Y esa pasión se desborda en todos los sentidos”.



Alan Pace (centro): “Nadie te enseña a gestionar la salud mental de una afición, pero ocupa un lugar central en la gestión de personas”.

Pace relata cómo un estadio tuvo que instalar barreras antisuicidio porque, según cómo jugara el equipo, algunos aficionados lo pasaban muy mal. “Como directivo puedes pensar: ‘Bueno, unas veces se gana y otras se pierde’ Pero para algunas personas es algo

©IESE Business School

tremendamente serio, hasta el punto de afectar su salud mental. No es solo entretenimiento; es su vida".

"Nadie te enseña a gestionar la salud mental de una afición", declara, "pero ocupa un lugar central en la gestión de personas. Uno de los retos de estar al frente de una organización es saber mantener ese equilibrio: no dejar que las emociones negativas te arrastren, ni que las positivas te hagan olvidar quién eres de verdad. Es como una montaña rusa: la adrenalina es increíble, pero los bajones también lo son, y pueden ser peores de lo que jamás imaginaste".

Saber crear una cultura de positividad es importante, añadió. "La realidad puede ser dura. Pero saber escuchar de verdad a las personas, gestionar sus expectativas y crear un sentido de comunidad y pertenencia puede ayudar a mejorarla", concluyó.

Sube al podio

Tres consejos para hacer carrera en el deporte, por Kristoff Puelinckx, fundador y CEO de Tennium.

Formación
El talento bien formado es más escaso de lo que parece. Los candidatos con una sólida preparación académica y trayectoria profesional marcarán la diferencia.

Mentalidad
Cada sector tiene sus particularidades. En entornos dinámicos y exigentes como el deportivo, las personas flexibles y con espíritu de equipo estarán mejor preparadas para rendir bajo presión.

Red de contactos
El sector deportivo despierta un interés masivo, lo que se traduce en un número altísimo de candidatos. Si tu campo es igualmente competitivo, tendrás que invertir aún más en hacer networking. Conocer a las personas adecuadas y tener los contactos correctos puede ser decisivo.

+INFO:

El caso "La cumbre es solo el principio: el camino de Kílian Jornet", de Miquel Lladó, Juan Roure e Isaac Sastre Boquet, está disponible en IESE Publishing.

©IESE Business School

"Governance of the 37th America's Cup in Barcelona: A Public-Private Partnership Model", de Joan Enric Ricart y Jordi Oliver, está publicado por PPP for Cities: Specialist Research Center on PPPs in Smart and Sustainable Cities.

El caso en tres partes "Shifting alliances in the golf industry: The PGA Tour, the European Tour and the Saudi Public Investment Fund", de David Pastoriza, África Ariño y Ricardo Calleja, está disponible en IESE Publishing. La European Foundation for Management Development (EFMD) lo reconoció como mejor caso en la categoría de "Liderazgo responsable".

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight núm. 172 (mayo-agosto 2026).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Cómo la nadadora paralímpica Teresa Perales convirtió los reveses en éxitos

Lecciones de la Copa América de vela para los líderes de equipos de alto rendimiento

El reto de nadar a contracorriente: lo que necesitas para conseguir un rendimiento de categoría mundial

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School