



El deporte forma líderes, pero luego los desperdiciamos

## Descripción

## Introducción

Durante años nos han repetido que *“el deporte forma personas”*. Lo dicen políticos con sudadera, directivos con zapatillas de running recién compradas y pedagogos de PowerPoint que no han pisado un vestuario ni para pedir hora al fisio.

Se repite como un mantra vacío, como esas frases que tranquilizan conciencias y adornan tazas, pero no cambian sistemas.

*“El deporte inculca valores”*.

¿Cuáles? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Y por qué, si es tan formativo, seguimos fabricando generaciones de adultos frágiles, jefes incompetentes y empresas que se derrumban al primer contratiempo?

Aquí sostengo una tesis incómoda, el deporte, especialmente el de equipo y en su etapa formativa, es probablemente el mayor laboratorio de habilidades humanas que tenemos y, al mismo tiempo, uno de los más criminalmente desaprovechados por la sociedad, la educación y la empresa. No porque no funcione, sino porque lo hemos pervertido, porque lo usamos para competir, exhibir, proyectar egos y vender humo, pero no para formar ni para transferir conocimiento.

El World Economic Forum y Harvard University llevan más de una década repitiendo lo mismo con palabras elegantes y gráficos de colores. Dicen que las empresas del siglo XXI

no necesitan más técnicos brillantes y humanos inútiles, sino personas capaces de resistir, cooperar, decidir bajo presión, adaptarse y aprender. Lo que hoy llamamos *soft skills*, con ese nombre blando que oculta que son las habilidades más duras de adquirir, y son el verdadero cuello de botella del sistema productivo moderno.

Sin embargo, seguimos formando a niños y jóvenes como si vivieran en 1985, separando mente y cuerpo, conocimiento y acción, error y aprendizaje. El deporte queda relegado a *maría*, a extraescolar, a válvula de escape, a espacio donde “que se cansen un poco”, donde “puedo aparcar a los niños un rato”. Como si ahí no pasara nada importante. Como si no fuera precisamente ahí donde se ensayan cada semana, de forma brutal y honesta, las mismas situaciones que luego destrozan carreras profesionales y empresas enteras.

## **El deporte formativo y cuando jugar es aprender (no ganar a cualquier precio)**

Conviene empezar poniendo orden semántico. No todo deporte forma.

El deporte mal diseñado destruye tanto como el maltrato educativo. Humilla, excluye, genera tribalismo, normaliza el abuso de poder y convierte el error en pecado. Eso no es deporte formativo, es *darwinismo de chándal*.

Cuando hablamos de deporte formativo hablamos de participación real, no de calentar banquillos, hablamos de rotación de roles, no de jerarquías prematuras, hablamos de aprender a competir, no de ganar como única razón de existir.

Competir, sí, pero competir con respeto en la victoria y dignidad en la derrota, entendiendo que el resultado es información, no identidad. Aprender a perder, pero también a ganar.

En ese contexto, y solo en ese, el deporte se convierte en una escuela salvaje, pero extraordinariamente eficaz de tres habilidades que ninguna aula enseña bien:

- **Disciplina:** no la del castigo, sino la del hábito. Entrenar cuando no apetece., repetir cuando sale mal y volver cuando fallas. La disciplina no es obedecer órdenes o soportar esfuerzos sin elevar la voz, es aprender a comprometerse con uno mismo y con los demás, a convertir en hábito aquello en lo que somos responsables y no ceder en el empeño de llevar a cabo nuestra función.

- Resiliencia: perder partidos, cometer errores visibles, levantarte delante de otros. No en abstracto, sino con consecuencias reales. Resiliencia no es llevar camisetas con proclamas ni reinventarse cada vez que algo nos resulta incómodo, es aceptar nuestros fallos y aprender a celebrar nuestros logros agradeciéndonos a nosotros mismos el esfuerzo y valorando nuestros éxitos, sin desmerecer a los demás, pero tampoco a nosotros, porque eso es lo que nos genera autoconfianza y nos eleva.
- Pensamiento bajo presión: decidir rápido, con información incompleta, con el cuerpo cansado y la mirada del grupo encima. Pensar bajo presión no es ser osado e inconsciente para erguirnos como el valiente que toma las riendas en cualquier situación, es aprender a calmarse, a no tener miedo y a tomar decisiones cuando todo está en contra, sin miedo, pero honestamente con nosotros y nuestras capacidades.

Esto no ocurre ocasionalmente, ocurre cada semana y de forma normalizada. Sin simulaciones ni role playing.

Aquí está la primera gran verdad incómoda. El deporte ofrece de forma natural y constante lo que las empresas pagan fortunas por simular en talleres de liderazgo y por asesores y consultores que prometen evangelizar al rebaño para convertirlos en super líderes, como si el resto fueran idiotas incompetentes que no disponen ya de los mecanismos para lograrlo y sólo les falta el procedimiento adecuado.

El gran fraude educativo de separar cuerpo, mente y aprendizaje

El sistema educativo moderno cometió un error histórico de pensar que aprender es un acto exclusivamente cognitivo. Como si el cerebro funcionara aislado del cuerpo, del estrés, de la emoción y del entorno social. Como si el conocimiento no tuviera que sobrevivir a la fricción de la realidad.

Introducir el deporte como materia transversal, no como recreo glorificado o como asignatura de segunda, sería una revolución. Mezclarlo con matemáticas (toma de decisiones), con psicología (gestión emocional), con tecnología (datos, sensores, análisis), con ética (justicia, reglas, respeto). Aprender haciendo, fallando y corrigiendo, no memorizando para olvidar.

Y, de paso, enriquecer el propio deporte con el resto de las materias, no como adorno cultural, sino como herramienta de comprensión.

Cuando Luka Dončić ajusta el tiro exterior no está “teniendo la mano caliente”: está resolviendo, en décimas de segundo, un problema de física elemental que incluye el ángulo óptimo, la parábola, la transferencia de fuerza y la rotación del balón, bajo fatiga y presión social extrema. Cuando Alexia Putellas ordena el juego sin tocar el balón, está aplicando lingüística pura, con lectura del contexto, economía del gesto, pragmática del espacio y del silencio, comunicación no verbal que organiza a once personas sin necesidad de levantar la voz. Y cuando Tom Brady decide en dos segundos si arriesgar un pase o protege la posesión, entra de lleno en las matemáticas del riesgo y en la filosofía moral de la responsabilidad que incluye probabilidad, coste del error, impacto colectivo y liderazgo bajo consecuencias reales. Ninguno de ellos “piensa” estas disciplinas en abstracto; las encarna. Y ahí está la lección que el sistema educativo se empeña en ignorar, que el conocimiento que no se juega, no se tensa y no se expone al error, no transforma nada.

Pero esto exige algo que el sistema teme, requiere de entrenadores formados, pedagogía y reflexión guiada. Exige reconocer que el deporte no es solo rendimiento, sino construcción de personas transferibles a otros contextos. Y eso cuesta dinero, tiempo y cambio cultural. Tres cosas que nadie quiere poner.

## **El eslabón perdido entre el vestuario y la empresa**

Aquí está el crimen mayor. El deporte enseña, sí, pero nadie se encarga de traducir lo aprendido. El chaval aprende a resistir la presión, pero nadie le explica que eso sirve para liderar un proyecto. La pequeña aprende a colaborar, pero nadie le muestra cómo hacerlo fuera del campo. Aprenden a perder, pero la empresa castiga el error como si fuera incompetencia.

La transferencia no ocurre por ósmosis. Necesita especialistas, puentes reales entre deporte, escuela, universidad y empresa. Necesita espacios de reflexión, mentoría, lenguaje común. Necesita que alguien diga “¿Ves lo que hiciste ahí? Eso también vale aquí”. Pero no a gurús ni a charlatanes, sino a profesionales que conozcan ambos mundos y puedan trasladar en ambos sentidos conocimiento útil y real.

Sin eso, ese conocimiento se queda encapsulado. Y entonces ocurre la paradoja. Grandes deportistas emocionalmente analfabetos fuera del campo y brillantes profesionales incapaces de trabajar en equipo. No porque el deporte falle, sino porque lo abandonamos justo cuando empieza a ser útil.

Además, existe un problema de lenguaje que nadie quiere abordar. El mundo del deporte y el de la empresa hablan idiomas distintos para describir la misma realidad. Donde el vestuario habla de compromiso, sacrificio o confianza, la empresa habla de rendimiento, liderazgo o cultura organizativa. Son las mismas dinámicas con distinto envoltorio.

Sin traducción, el deportista llega al mercado laboral como un analfabeto simbólico de su propia experiencia, incapaz de poner en valor lo que sabe hacer porque nadie le enseñó a nombrarlo. Y la empresa, por su parte, desprecia un capital humano que no reconoce porque no viene certificado en forma de máster o cargo previo.



## **Padres, clubes y el negocio del cortoplacismo**

Si hay que señalar culpables, no hace falta ser valiente, solo honesto.

Los padres proyectamos, los clubes sobreviven como pueden, las federaciones piensan en medallas, la administración no invierte en espacios y la sociedad solo valora al que gana. El resultado es un ecosistema enfermo donde formar personas importa menos que levantar copas.

Se habla del próximo Lionel Messi o de la próxima Aitana Bonmatí como si fuera una lotería nacional y mientras tanto, se pierden miles de jóvenes que podrían ser excelentes líderes, técnicos, profesionales y ciudadanos, pero que abandonan porque el sistema solo les ofrecía competir, no crecer.

El cortoplacismo no solo expulsa talento, también deforma valores. Enseña que merece la pena ganar hoy, aunque sea a costa de hipotecar mañana, que el esfuerzo solo es válido si trae recompensa inmediata y que el otro es un obstáculo más que un compañero. Ese aprendizaje no se queda en el campo: se filtra en la forma de estudiar, de trabajar y de relacionarse. Luego nos sorprendemos cuando aparecen adultos intolerantes a la frustración, incapaces de sostener procesos largos o de colaborar sin competir por todo. No es una generación frágil, es una generación entrenada para el sprint en un mundo que exige maratones.

## **El deporte como sector militar civil**

Aquí el paralelismo con el sector militar es brutal y poco explotado. El deporte de alto rendimiento es un laboratorio de innovación aplicada donde se trabaja la gestión del estrés, la monitorización fisiológica, el análisis de datos, la toma de decisiones en tiempo real, la prevención de lesiones y muchas otras materias que son, en el fondo, prevención de fallos humanos.

Wearables para mejorar calidad de vida, no solo marcas estrategias de recuperación para prevenir burnout, microhábitos que sostienen la resiliencia, analítica avanzada aplicada a personas, no solo a resultados financieros, tecnología no invasiva, IA, electrónica portable. Todo eso ya existe, simplemente no se transfiere.

Porque no hay ecosistema porque no hay incentivos, porque seguimos pensando que el deporte es ocio y la empresa es “lo serio”.

Lo más absurdo es que ya pagamos dos veces por lo mismo. Primero financiamos, pública o privadamente, la investigación, la tecnología y el conocimiento aplicado al deporte de élite. Después volvemos a pagar consultoras, programas de bienestar y soluciones milagro para problemas que el deporte lleva décadas abordando con rigor empírico.

Estrés, fatiga, toma de decisiones, cohesión de equipo, recuperación, todo está ahí, probado y medido. Pero seguimos sin conectar los puntos. No por falta de datos, sino por una ceguera cultural que nos impide ver que el campo de entrenamiento es, en realidad,

una de las aulas más avanzadas que tenemos.

## Opinión final del autor

El deporte, especialmente el de equipo y en su vertiente formativa, no es un complemento educativo. Es uno de los entornos más potentes que existen para desarrollar las habilidades que el siglo XXI exige y que el mercado laboral no sabe fabricar a tiempo.

El problema no es el deporte, es qué esperamos de él, cómo lo diseñamos y por qué lo abandonamos justo cuando empieza a ser valioso.

Si dejáramos de usarlo como fábrica de campeones improbables y empezáramos a tratarlo como infraestructura estratégica de desarrollo humano, cambiarían muchas cosas, en la escuela, en la empresa, en el propio ámbito deportivo y, probablemente, en la calidad de nuestro liderazgo colectivo.

El deporte no falla, fallamos nosotros. Fallan los adultos que proyectan, los sistemas que no invierten, las empresas que no saben traducir y las instituciones que siguen confundiendo ganar con crecer.

Seguiremos organizando congresos sobre liderazgo mientras ignoramos el vestuario. Seguiremos hablando de innovación mientras despreciamos uno de los laboratorios más avanzados que tenemos. Y seguiremos preguntándonos por qué faltan personas resilientes, cuando llevamos décadas expulsándolas del sistema justo después de haberlas entrenado.

El deporte no promete campeones, promete algo mucho más valioso, pero sólo si tenemos el coraje de escucharlo.