



Luchar contra la incertidumbre (en el deporte y la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Nueva York, 2019. Cathy Engelbert se encontraba en su oficina, observando el horizonte a través de la ventana. Acababa de hacer historia al convertirse en la primera comisionada de la WNBA, la liga profesional de baloncesto femenino de Estados Unidos.

Su nombramiento era un paso significativo en el camino hacia la equidad de género en el deporte, pero también una gran responsabilidad. La incertidumbre nublab su panorama.

Aunque la WNBA estaba consolidada después de más de dos décadas de existencia, enfrentaba serios desafíos estructurales. Las jugadoras exigían mejores salarios y condiciones laborales, los patrocinadores aún dudaban en apostar fuerte por el baloncesto femenino, y la brecha con la NBA seguía siendo abismal en términos de ingresos, audiencia y reconocimiento mediático. Para muchos, la liga aún no era un negocio del todo rentable. Sin embargo, Engelbert no veía solo problemas; veía oportunidades.

La incertidumbre no era nueva para ella. Durante años, había trabajado en entornos corporativos dominados por hombres, hasta llegar a la cima. Había dirigido procesos de transformación, gestionado crisis económicas y se había enfrentado a complejos desafíos estratégicos en el mundo de los negocios. Pero esto era distinto.

Aquí no se trataba solo de hacer crecer una empresa; se trataba de cambiar la estructura de todo un deporte, de reescribir la narrativa del baloncesto femenino y garantizar un futuro sostenible para cientos de jugadoras y miles de personas que dependían de la liga.

Respiró hondo. Sabía que no tenía todas las respuestas, pero también sabía que quedarse inmóvil no era una opción. Tomó su bolígrafo y empezó a trazar una estrategia.

La tarea era monumental. Para que la WNBA lograra su verdadero potencial, Engelbert necesitaba conseguir más inversiones, asegurar patrocinios clave, renegociar el convenio colectivo de las jugadoras y aumentar la visibilidad de la liga en los medios y redes sociales. También necesitaba atraer a nuevas audiencias y cambiar la percepción del baloncesto femenino en un mercado saturado por las grandes ligas masculinas.

Introducción

El deporte y la empresa tienen más en común de lo que a simple vista podría parecer. Ambos entornos exigen toma de decisiones bajo presión, adaptación a cambios constantes y liderazgo en escenarios donde la incertidumbre es una constante. En ambos casos, la falta de certezas puede generar ansiedad y paralizar la acción, pero los líderes más efectivos saben que el éxito no depende de eliminar la incertidumbre, sino de aprender a gestionarla estratégicamente.

Un caso emblemático de liderazgo en tiempos inciertos es el de Cathy Engelbert, quien asumió en 2019 como la primera comisionada de la WNBA. Enfrentó de inmediato grandes desafíos: la liga luchaba por mayor estabilidad financiera, mejores condiciones para las jugadoras y una mayor visibilidad mediática en comparación con la NBA. Su reto no era solo administrar una organización deportiva, sino transformar su estructura y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Engelbert no era ajena a la incertidumbre. Antes de llegar a la WNBA, ya había roto barreras al convertirse en la primera mujer CEO de Deloitte en Estados Unidos, liderando una firma global con más de 100,000 empleados. No obstante, su nuevo rol implicaba desafíos únicos: debía equilibrar la realidad financiera con la necesidad de crecimiento, gestionar la presión de inversores y patrocinadores, y, al mismo tiempo, garantizar condiciones dignas para las jugadoras.

El golpe definitivo llegó en 2020 con la pandemia de COVID-19, cuando la incertidumbre se multiplicó exponencialmente. Los ingresos cayeron drásticamente, el baloncesto se detuvo y la continuidad de la liga estaba en peligro. Ante este escenario, Engelbert respondió con rapidez y decisión, diseñando la «WNBA Bubble», un entorno seguro en Bradenton, Florida, que permitió la reanudación de la temporada. Este enfoque no solo garantizó la supervivencia de la liga, sino que también se convirtió en un modelo de

gestión de crisis replicado en otras competiciones deportivas.

Desde la neurociencia, sabemos que la incertidumbre activa respuestas automáticas de alerta en el cerebro, generando ansiedad y, en muchos casos, bloqueos mentales (Brosschot, Verkuil & Thayer, 2016). Sin embargo, los líderes más efectivos convierten la incertidumbre en una ventaja competitiva.

Liderar sin certezas es uno de los mayores desafíos en cualquier industria, pero la historia de Engelbert demuestra que, con una visión clara, capacidad de adaptación y comunicación efectiva, es posible no solo resistir la incertidumbre, sino utilizarla como un catalizador para la transformación y el crecimiento.

En este artículo, exploraremos cómo Engelbert logró transformar la WNBA en medio del caos, qué principios aplicó en su liderazgo y qué lecciones podemos extraer para el mundo empresarial.

Rompiendo barreras

Antes de llegar a la WNBA, Cathy Engelbert no era una desconocida en el mundo del liderazgo. Graduada en economía y contabilidad, hizo historia como la primera mujer CEO de Deloitte en EE.UU., liderando la firma con más de 100,000 empleados.

Pero su historia con el baloncesto venía de antes. Jugó en la Universidad de Lehigh bajo la dirección de Muffet McGraw, una de las entrenadoras más influyentes del baloncesto femenino. Años después, cuando la WNBA buscaba una líder que entendiera tanto el negocio como el juego, su nombre surgió como la mejor opción.



Cuando asumió el cargo en 2019, encontró una liga con grandes talentos, pero con desafíos económicos serios. El salario promedio de una jugadora de la WNBA era una fracción de lo que ganaban los jugadores de la NBA. Las estrellas de la liga jugaban en el extranjero durante el invierno para compensar sus ingresos. Si la liga quería crecer, el cambio era urgente.

Su llegada marcó el inicio de una transformación sin precedentes. En sus primeros años, cerró acuerdos millonarios de patrocinio, renegoció el convenio colectivo e impulsó el marketing para visibilizar la liga como nunca antes.

La incertidumbre y la ansiedad en el liderazgo

La incertidumbre es uno de los mayores desafíos para cualquier líder. Estudios en neurociencia han demostrado que la falta de certeza activa la amígdala, la región del cerebro responsable del miedo y la ansiedad (Brosschot, Verkuil & Thayer, 2016).

Cuando Engelbert asumió la WNBA, el futuro de la liga era una incógnita. En 2020, con la pandemia de COVID-19, la incertidumbre se multiplicó. El baloncesto se detuvo, los ingresos cayeron y la continuidad de la liga estaba en riesgo.



Su respuesta fue decisiva: creó la «WNBA Bubble» en Bradenton, Florida, asegurando que la temporada se disputara de manera segura. Esta estrategia no solo salvó la liga, sino que sirvió como modelo para otras competiciones deportivas.

En el mundo empresarial, la incertidumbre surge en cambios de mercado, crisis económicas o disrupciones tecnológicas. Los líderes que saben gestionar la ansiedad pueden convertir el caos en oportunidades. Engelbert lo hizo tomando decisiones rápidas y basadas en datos, sin dejar que la duda paralizara la acción.

La gestión del cambio o cómo liderar sin certezas

El verdadero reto del liderazgo no es mantener el control, sino gestionar el cambio sin garantías de éxito.

John Kotter (2014), experto en gestión del cambio, establece tres principios clave para liderar en tiempos de incertidumbre.

En primer lugar, un líder debe tener una visión clara, incluso cuando el futuro sea incierto, definiendo una dirección estratégica. Un ejemplo de ello es Engelbert, quien impulsó la expansión de la liga con un plan financiero sólido.



En segundo lugar, la capacidad de adaptación es fundamental, ya que permite enfrentar desafíos con flexibilidad. Engelbert demostró esta habilidad al gestionar situaciones como la pandemia, tomando decisiones basadas en la realidad cambiante.

Por último, la comunicación con confianza es esencial para generar seguridad en los distintos actores involucrados. A través de una comunicación efectiva, Engelbert transmitió confianza a jugadoras, patrocinadores y aficionados, asegurando no solo la supervivencia de la WNBA, sino también su crecimiento.

Desde su llegada, la WNBA ha visto un aumento en el salario de sus jugadoras, nuevos acuerdos de televisión y una mayor visibilidad global. No erradicó la incertidumbre, pero la utilizó para construir un futuro más sólido.

Conclusión

La incertidumbre es un factor ineludible tanto en el deporte como en el mundo empresarial. Sin embargo, en lugar de considerarla un obstáculo insuperable, los grandes líderes la transforman en una oportunidad para innovar, fortalecer sus organizaciones y garantizar su crecimiento sostenible. Cathy Engelbert es un ejemplo de cómo una visión estratégica, la capacidad de adaptación y una comunicación efectiva pueden convertir un escenario incierto en un motor de cambio.

Uno de los aspectos clave de su liderazgo ha sido su enfoque basado en la acción informada. Engelbert no esperó a que las circunstancias fueran favorables; tomó decisiones estratégicas aún en medio del caos, como lo demostró durante la crisis de la pandemia. Su liderazgo no solo permitió que la WNBA superara un momento crítico, sino

que además fortaleció su posición en el ecosistema deportivo global. Gracias a su gestión, la liga no solo sobrevivió a la adversidad, sino que salió fortalecida con mejores condiciones salariales para las jugadoras, mayores acuerdos de patrocinio y una visibilidad global sin precedentes.

El caso de la WNBA nos deja varias lecciones aplicables a cualquier contexto empresarial. La primera es que la incertidumbre no es una señal para detenerse, sino una oportunidad para construir ventaja competitiva. Segundo, la capacidad de adaptación no significa reaccionar sin planificación, sino actuar con flexibilidad dentro de un marco estratégico bien definido. Y, finalmente, la comunicación es una herramienta clave para generar confianza y compromiso en los equipos, inversores y seguidores.

En un mundo donde el cambio es la única constante, el liderazgo efectivo no se basa en la eliminación de la incertidumbre, sino en la capacidad de navegarla con inteligencia, visión y coraje. Engelbert nos muestra que el éxito no depende de contar con todas las respuestas desde el inicio, sino de la voluntad de avanzar con determinación, incluso cuando el camino no está del todo claro.

Referencias

- Brosschot, J. F., Verkuil, B., & Thayer, J. F. (2016). The default response to uncertainty and the importance of perceived control in anxiety and stress. *Current Opinion in Psychology, 14*, 166-170.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- LeDoux, J. E. (2012). Rethinking the emotional brain. *Neuron, 73*(4), 653-676.

Nota del autor

Las imágenes presentadas en este artículo han sido cuidadosamente seleccionadas a partir de partidos en vivo y grabaciones de libre difusión, con el objetivo de enriquecer el contenido y la comprensión del lector sobre los conceptos discutidos.

Este trabajo se realiza exclusivamente con fines de investigación y divulgación educativa, sin buscar ningún beneficio económico.

Se respeta plenamente la ley de derechos de autor, asegurando que el uso de dicho material se ajuste a las normativas de uso justo y contribuya positivamente al ámbito académico y público interesado en el estudio de la psicología en el deporte.

