



Qué estilo de liderazgo es necesario (en el deporte y en la empresa)

## Descripción

## Una historia real (o casi)

Turín, 2022. Sergio Scariolo ha hecho lo imposible.

Con una plantilla sin Pau Gasol, sin Navarro, sin Ricky, sin Llull, sin Ibaka, sin la épica que había sostenido a España durante 15 años, ha ganado el Eurobasket. Un equipo nuevo, joven, sin estrellas, al que los medios no daban ni opción a semifinales.

¿La clave? No fueron los sistemas ni los porcentajes de tiro, fue el liderazgo.

Scariolo no impuso. No protagonizó. No ordenó desde el ego. Se hizo pequeño para que el grupo se hiciera grande. Diseñó el entorno emocional perfecto para que la nueva generación creyera.

Porque los entrenadores no solo piensan jugadas. Moldean contextos. Y en ese arte invisible del liderazgo, está el mayor impacto posible sobre un equipo.

Y eso, exactamente eso, es lo que también ocurre en las empresas.

## Introducción

El liderazgo es una de las capacidades humanas más observadas, deseadas y malentendidas de nuestro tiempo. Se habla de líderes naturales, de liderazgo inspirador, de carisma, de visión. Pero ¿qué es realmente liderar? ¿Qué ocurre en un grupo, a nivel

emocional, cognitivo y relacional, cuando aparece una figura capaz de convertir talento individual en fuerza colectiva?

Durante años, las ciencias del comportamiento y la gestión han intentado responder a esta pregunta. La conclusión es clara, no existe un único estilo de liderazgo eficaz, sino que el impacto de un líder depende del tipo de relación que establece con su equipo, de cómo regula emocionalmente el entorno, y de su capacidad para adaptar su estilo a las circunstancias, las personas y el momento.

En el baloncesto profesional, estos estilos se hacen visibles con claridad milimétrica. Cada entrenador transmite no solo una táctica, sino una forma de estar, una filosofía de vínculo, una cultura que influye en cómo se toman decisiones bajo presión, cómo se distribuye la responsabilidad, cómo se gestiona el error y cómo se celebra el éxito. Y eso, el modo de liderazgo, moldea la identidad colectiva del equipo.

Instituciones como Harvard Business School, IMD Business School, el NeuroLeadership Institute o el World Economic Forum han investigado esta pregunta desde la psicología organizacional, la neurociencia social y el desarrollo del comportamiento. La conclusión es nítida: no existe un estilo único de liderazgo eficaz, sino que el impacto de un líder depende de su capacidad para activar el tipo de relación que el equipo necesita en cada momento.

A partir de esta premisa, estos centros de investigación han identificado siete estilos principales de liderazgo, cada uno con efectos diferentes sobre la motivación, el rendimiento, el clima emocional y la cohesión de los equipos:

1. Transformacional: inspira, eleva y conecta el propósito individual con el colectivo.
2. Visionario: construye una narrativa compartida que da sentido al esfuerzo.
3. Servidor: lidera desde la humildad, cuidando primero a las personas.
4. Democrático/Participativo: comparte decisiones, construye desde la inteligencia colectiva.
5. Autocrático: proporciona orden y foco en entornos inciertos o caóticos.
6. Transaccional: basa el liderazgo en claridad, disciplina y sistemas de recompensa.
7. Delegativo con marco: confía en la autonomía del equipo dentro de una estructura clara.

A estos siete se suma, cada vez con mayor consenso en la literatura contemporánea, un octavo estilo emergente: el liderazgo integrador. Aunque no figura en las tipologías clásicas, ha sido ampliamente documentado en los marcos más recientes de liderazgo

adaptativo y flexible (Heifetz & Linsky, 2002; Yukl & Mahsud, 2010). Se trata de un estilo que no impone una forma única de conducir, sino que integra conscientemente diferentes estilos en función de la madurez del equipo, el contexto emocional y la naturaleza del reto.

Este artículo propone una exploración profunda, narrativa y científica de los ocho estilos de liderazgo más reconocidos, a través de un territorio donde su impacto es inmediato y medible: el liderazgo de entrenadores en el baloncesto de élite. Porque en la cancha, como en la empresa, no sobrevive el que más sabe, sino el que mejor escucha, regula, adapta y sostiene.

Cada uno de los estilos será representado por un entrenador real, no solo por sus títulos, sino por su capacidad de influir emocionalmente en el equipo, moldear su identidad y generar un entorno donde las personas cooperen más allá del ego.

A través de estos casos, y con apoyo en la neurociencia del comportamiento, la psicología de equipos y la dinámica organizacional, reflexionaremos sobre cómo liderar no es dirigir desde el poder, sino crear un entorno emocional donde pensar, equivocarse, competir y crecer sean actos compatibles.

Porque ganar puede ser cuestión de talento, pero sostener equipos que quieran ganar juntos, sin perderse en el camino, eso siempre es cuestión de liderazgo.

## **El liderazgo transformacional de educar para elevar**

Gregg Popovich no entrena para ganar partidos. Entrena para formar personas capaces de convivir con el éxito sin perder el sentido del nosotros. Bajo su liderazgo, las estrellas aprenden a ceder, los jóvenes florecen sin miedo y los equipos dejan de ser una suma de talentos para convertirse en comunidades con propósito.



Popovich representa el arquetipo más completo del liderazgo transformacional, considerado como una forma de influencia que no se apoya en la autoridad ni en la recompensa, sino en la capacidad de inspirar, desarrollar y alinear el crecimiento personal de cada miembro con la misión colectiva del grupo (Bass y Riggio; 2006).

En sus equipos, nadie es invisible. El novato es escuchado. El veterano, desafiado. Y todos entienden que el juego, como el trabajo, no es solo táctica o ejecución, sino una forma de relación. Una cultura.

Popovich enseña historia en las ruedas de prensa. Fomenta conversaciones políticas en el vestuario. Celebra los cumpleaños de sus jugadores y defiende a los suyos frente a la prensa incluso cuando fallan. No busca un estilo de juego. Busca una forma de estar juntos.

Y esa es la esencia del liderazgo transformacional: formar equipos donde la mejora personal y la excelencia profesional sean caminos inseparables.

Desde la neurociencia del comportamiento, este tipo de liderazgo activa el circuito dopaminérgico mesolímbico, vinculado a la anticipación positiva, el sentido del logro y la motivación sostenida (Berns et al., 2005). Al conectar el esfuerzo con un propósito que va más allá del resultado, se reduce la necesidad de recompensas externas y se fortalece el compromiso intrínseco.

Popovich no impone. Inspira. No ordena. Despierta conciencia. Y, con ello, construye culturas resilientes que sostienen el rendimiento incluso cuando desaparece el talento diferencial.

En el mundo empresarial, este estilo de liderazgo tiene un paralelo claro en figuras como Satya Nadella en Microsoft, quien al asumir el cargo de CEO no solo cambió la estrategia, sino la cultura. Introdujo la idea del “growth mindset” como valor organizacional, priorizó el aprendizaje por encima del ego y convirtió la vulnerabilidad en fuerza directiva. Otro caso análogo sería el de Ed Catmull en Pixar, quien fomentó entornos donde la creatividad no dependía del individuo más brillante, sino de la seguridad emocional colectiva.

Liderar transformacionalmente no es ser blando. Es ser tan exigente que no te basta con que tu equipo rinda, quieres que cada persona que pasa por él salga mejor que como llegó.

Popovich no lo dice. Pero se nota.

## **El líder visionario trabaja la armonía desde el propósito**

En el universo competitivo de la NBA, donde los egos compiten tanto como los equipos, Phil Jackson eligió un camino insólito, el de liderar desde el silencio, desde el símbolo, desde el sentido. Donde otros gritaban sistemas, él citaba a Lao Tse. Donde otros reprimían egos, él los integraba en una estructura espiritual de juego. Donde otros forzaban obediencia, él cultivaba comprensión.



Phil Jackson no domesticó a Michael Jordan, lo convenció de que su grandeza sería más grande si era compartida. No controló a Kobe Bryant, le enseñó que su legado no residía solo en los puntos, sino en la huella que dejara en sus compañeros.

Jackson practicaba el liderazgo visionario, que es aquel que genera cohesión y compromiso a través de una narrativa emocionalmente significativa, conectando cada acción cotidiana con un propósito superior. Este estilo es especialmente efectivo en contextos donde el cambio requiere más que disciplina, requiere sentido (Goleman; 2000).

Su equipo no jugaba solo por ganar, jugaba para representar un sistema de valores, de equilibrio, confianza, desapego, generosidad. Cada jugador sabía cuál era su papel. Pero, más aún, sabía por qué ese papel era importante para el todo. Y eso, en entornos de presión extrema, marca la diferencia entre resistir o desmoronarse.

Desde la neurociencia, este estilo de liderazgo se asocia a la activación de la corteza prefrontal medial, una región vinculada a la regulación emocional, la conciencia moral y la empatía social (Lieberman, 2013). Cuando el equipo percibe que hay una narrativa compartida, un “para qué” colectivo, el cerebro responde con menor activación de la amígdala (estrés) y mayor sincronización de procesos cooperativos (Beckes & Coan, 2011).

Phil Jackson no dirigía jugadores, orquestaba significados. Y esa armonía invisible era la fuerza que sostenía incluso a los más temperamentales.

En el mundo empresarial, este estilo lo vemos en líderes como Tony Hsieh, que convirtió Zappos en una cultura organizacional basada en la felicidad como estrategia, o en Howard Schultz, quien posicionó a Starbucks no como una cafetería, sino como un “tercer lugar” entre casa y trabajo. En ambos casos, los equipos no trabajaban solo por dinero, sino por formar parte de una idea emocionalmente relevante.

Liderar desde el propósito no es decorativo, es estructural. Un equipo que entiende para qué hace lo que hace soporta mejor el conflicto, gestiona mejor el error y celebra con más gratitud el éxito. Porque no está motivado solo por el resultado. Está sostenido por el sentido.

Jackson lo sabía. Por eso podía sentarse en silencio en mitad del caos. Porque su equipo no necesitaba que él lo controlara, sino que lo sostuviera en la visión.

## **El líder servidor sabe cuidar para liderar**

Cuando se observa a Sergio Scariolo al borde de la cancha, no se ve un general de voz estruendosa ni un técnico de gestos expansivos. Se ve a un hombre que observa, que escucha, que espera el momento exacto para hablar. Y cuando lo hace, no impone: acompaña, calibra, sugiere con firmeza sin recurrir al ruido



Su liderazgo no nace del carisma escénico ni del miedo jerárquico. Nace de la coherencia. De la preparación minuciosa. Y, sobre todo, de una forma de cuidado tan silenciosa como

poderosa. Con Scariolo, el equipo entiende que ser exigente no está reñido con ser empático, que se puede pedir el máximo, pero desde el respeto, que se puede dirigir, sin protagonizar.

El estilo que representa es el del liderazgo servidor, formulado por Robert Greenleaf (1977) como un enfoque donde el líder no se sitúa por encima del equipo, sino al servicio de su desarrollo y bienestar. En lugar de buscar obediencia, busca crecimiento. En lugar de imponer autoridad, genera confianza.

Los equipos de Scariolo, como ha demostrado al frente de la selección española durante más de una década, no necesitan a un salvador, necesitan a alguien que los potencie sin que lo perciban como amenaza. Jugadores veteranos, jóvenes, estrellas y reservas encuentran en él un espacio seguro para contribuir, aprender y sostenerse.

Este estilo, desde la perspectiva neurocientífica, favorece un entorno de apego seguro, disminuye los niveles de cortisol (estrés tóxico) y aumenta la oxitocina, sustancia clave en los vínculos sociales, la confianza mutua y la cooperación (Eisenberger et al., 2007). Los equipos liderados de esta manera son más resilientes, más creativos y más comprometidos emocionalmente con los valores del grupo.

En el mundo organizacional, este tipo de liderazgo encuentra su reflejo en figuras como Indra Nooyi, expresidenta de PepsiCo, quien lideraba escribiendo cartas personales a las familias de sus directivos, o Paul Polman, que convirtió a Unilever en una empresa orientada al bienestar humano y ambiental, sin sacrificar competitividad.

Scariolo no necesita ser el centro del relato. Sabe que cuando el líder se pone al servicio del sistema, el sistema se fortalece desde dentro. Por eso sus equipos no solo ganan. Se sostienen. Porque no funcionan por miedo, sino por compromiso.

Y en ese tipo de liderazgo, que no busca aplausos, sino vínculos, reside una de las formas más humanas y sostenibles de dirigir en el deporte y en cualquier organización.

## **El líder democrático enseña a pensar**

Aíto García Reneses no construyó su legado gritando desde la banda ni levantando trofeos cada temporada, lo construyó sembrando neuronas. Su aportación al baloncesto no es sólo táctica, sino pedagógica y cognitiva. Aito enseñó a sus jugadores a leer el juego, no solo a ejecutarlo. Les dio libertad, pero con responsabilidad. Les cedió decisiones, pero con comprensión. En sus equipos, pensar bien era tan importante como anotar.



Aíto representa con claridad el estilo de liderazgo democrático o participativo, donde el entrenador no dicta órdenes, sino que facilita el pensamiento autónomo dentro de una cultura colectiva compartida. Fomenta el diálogo, legitima el error como parte del aprendizaje y confía en la inteligencia táctica, emocional y relacional de sus jugadores.

Bajo su dirección, emergieron algunos de los talentos más brillantes y conscientes del baloncesto europeo, como Pau Gasol, Ricky Rubio, Juan Carlos Navarro, Rudy Fernández. Todos, en mayor o menor medida, fueron educados en su laboratorio de juego reflexivo, donde el desarrollo del criterio era tan importante como la ejecución del sistema.

Este estilo de liderazgo activa en el cerebro lo que se conoce como red de mentalización o Teoría de la Mente, vinculada a la capacidad de anticipar las intenciones y emociones del otro, clave para la cooperación compleja y la toma de decisiones compartida (Frith & Frith, 2006). Además, como señalan Ryan y Deci (2000), el fomento de la autonomía y la competencia personal dispara la motivación intrínseca, esencial para el compromiso sostenido.

A nivel emocional, los equipos liderados de forma democrática sienten mayor pertenencia, participan más activamente y desarrollan un sentido compartido del juego, lo que se traduce en menor dependencia del líder y mayor resiliencia colectiva ante la adversidad.

En el mundo organizacional, este estilo encuentra su equivalencia en los entornos donde el conocimiento circula, no se acumula: equipos creativos, I+D, hubs de innovación o estructuras ágiles, donde el líder actúa más como facilitador que como autoridad jerárquica.

Figuras como Ed Catmull (Pixar) o Laszlo Bock (Google People Operations) han aplicado este modelo en culturas donde pensar con otros vale más que obedecer en silencio. Porque cuando las personas entienden el porqué y participan en el cómo, el resultado es más sólido y el compromiso, más profundo.

Aíto no impone una forma de jugar, crea el entorno para que el jugador descubra la suya, y la ponga al servicio del colectivo. Liderar así no es intervenir menos, es intervenir mejor. Confiando no en que el equipo haga lo que tú harías, sino en que el equipo piense como necesita pensar para ser mejor de lo que tú podrías imaginar.

## **El líder autocrático funcional dirige en orden antes del caos**

Ver a Željko Obradović durante un partido es presenciar una clase magistral de intensidad dirigida. No hay titubeos. No hay concesiones. Cada segundo cuenta. Cada error se corrige con una mirada que perfora. Cada instrucción es precisa, urgente, y sin espacio para el debate. Pero detrás de esa exigencia desbordante no hay ego, hay responsabilidad. La suya y la que exige a sus jugadores.



Obradović encarna el estilo del liderazgo autocrático funcional, con una forma de conducir al grupo desde la autoridad clara, la jerarquía estructurada y la ejecución inmediata. Pero a diferencia del autoritarismo puro, su enfoque no nace de la necesidad de control, sino de la conciencia de que, en determinados contextos, el orden y la disciplina son la única vía para sostener la excelencia colectiva.

Este estilo es especialmente efectivo cuando el entorno es volátil, cuando las emociones amenazan con desbordar la lógica, o cuando el grupo necesita un ancla firme. Obradović, con nueve Euroligas y decenas de títulos nacionales, ha demostrado que un sistema férreo, bien comunicado y sostenido en la justicia, puede construir culturas de rendimiento sostenido, incluso con perfiles temperamentales o equipos diversos.

A nivel neurocientífico, el liderazgo autocrático bien ejercido reduce la ambigüedad decisional, estabiliza el foco atencional y favorece la activación de redes ejecutivas (prefrontales dorsolaterales) implicadas en la toma de decisiones bajo presión. Al mismo tiempo, limita la sobrecarga límbica (emocional) que podría paralizar al equipo en momentos críticos (Sapolsky, 2004).

Eso sí, cuando se convierte en norma estructural, este estilo puede deteriorar la creatividad, inhibir la iniciativa individual y generar climas de miedo o sumisión aprendida. Por eso, como muestra Obradović, debe ser dosificado y contextualizado, compensado con una relación de respeto que legitime la dureza.

En el mundo empresarial, este liderazgo es útil, incluso necesario, en contextos de reorganización profunda, recuperación de crisis operativas, transición estratégica o situaciones donde la ejecución precisa es más importante que la innovación inmediata. Lo vemos, por ejemplo, en operaciones logísticas, en consultoría estratégica o en entornos industriales altamente regulados.

El error es pensar que el liderazgo autocrático es anticuado. En realidad, es una herramienta poderosa cuando se aplica con inteligencia emocional, claridad ética y temporalidad estratégica. Obradović lo demuestra: sus jugadores pueden temer sus broncas, pero respetan su capacidad de sostener al grupo cuando nadie más puede hacerlo.

Porque hay momentos, en la cancha y en la empresa, donde el caos se impone. Y entonces, se necesita un líder que no dude, que marque el norte y que ordene antes de preguntar para que, después, el equipo pueda volver a pensar por sí mismo.

## **El líder transaccional disciplinado considera los méritos, las reglas y la eficacia**

Duško Ivanović no dirige desde la inspiración, dirige desde la exigencia. Su baloncesto no se improvisa, se prepara, se repite, se pule hasta la obsesión. Sus entrenamientos son intensos, casi monásticos. Cada pase tiene un propósito. Cada acción, una consecuencia. Y en ese marco preciso, sus equipos aprenden a funcionar como mecanismos altamente eficientes donde la disciplina se convierte en identidad.



Su estilo representa el liderazgo transaccional disciplinado, un modelo basado en la claridad de expectativas, el cumplimiento de normas y la coherencia entre esfuerzo, resultado y reconocimiento. No se pide más de lo que se ofrece, pero tampoco se tolera menos de lo pactado. Quien trabaja, crece. Quien no responde, asume las consecuencias.

Ivanović ha demostrado que este enfoque, cuando se comunica con justicia, genera entornos de rendimiento operativo sostenido, especialmente en plantillas que necesitan estructura para desarrollarse o en equipos que atraviesan momentos de desconexión táctica o emocional.

Este estilo activa en el cerebro los circuitos de recompensa extrínseca, especialmente el sistema dopaminérgico asociado a la anticipación de logro condicionado (Deci & Ryan, 2000). Se maximiza la concentración, se reduce la dispersión emocional, y se incrementa la sensación de control. Pero también se corre el riesgo de generar fatiga motivacional si no se acompaña de sentido profundo o reconocimiento genuino.

Por eso, su eficacia depende de un equilibrio delicado. Cuando se usa en etapas iniciales, tras una crisis o en estructuras que requieren precisión, el liderazgo transaccional puede ser el punto de reinicio que un equipo necesita para volver a confiar en sí mismo a través de la consistencia.

En el mundo empresarial, este estilo es especialmente útil en procesos de producción, departamentos financieros, cadenas de suministro o equipos donde la ejecución técnica

---

requiere previsibilidad y control. También es efectivo en organizaciones que necesitan ordenar, sistematizar o establecer estándares antes de pasar a fases más creativas.

Pero es importante entender que este liderazgo no crea cultura, la ordena, la prepara y la afina. Ahí está su valor, cuando se ejecuta desde la claridad y la coherencia, puede convertirse en la base sobre la que después crecerá algo más inspirador y transformador.

Ivanović no necesita discursos emocionales, necesita que su equipo entienda las reglas del juego, las respete y las cumpla con rigor. Y desde ese terreno firme, muchas veces infravalorado, es donde se empiezan a construir equipos que saben competir incluso cuando el talento escasea.

## **El líder delegativo con control emocional**

Šarūnas Jasikevičius pertenece a una generación de entrenadores que no necesitan parecer fríos para ser rigurosos, ni autoritarios para ser respetados. Exjugador de élite, cerebro competitivo y comunicador afilado, su estilo no replica el de sus maestros, sino que lo evoluciona, hereda la exigencia de Obradović, pero la suaviza con vínculo, asume la libertad de Aíto, pero la canaliza con estructura. Jasikevičius no grita para someter, grita para sintonizar.



Durante su paso por el Zalgiris y el Barça, impuso un modelo de juego tan ordenado como flexible, siendo un sistema preciso donde los jugadores tienen margen real para decidir, pero dentro de una estructura táctica claramente interiorizada. En sus equipos, el jugador

puede improvisar, pero no al margen del plan. Puede equivocarse, pero no teme el castigo, porque sabe que será corregido desde la justicia, no desde la humillación.

Este estilo se corresponde con lo que llamamos liderazgo delegativo con marco emocional: una modalidad donde el líder no renuncia al control, pero cede protagonismo sin perder la referencia estratégica. No se trata de dejar hacer, sino de dar espacio dentro de un perímetro emocional y organizativo seguro.

Desde el punto de vista neuropsicológico, este estilo reduce la activación de la amígdala, órgano clave en la respuesta al miedo social, y potencia la actividad del sistema fronto-parietal, fundamental para la creatividad táctica, la toma de decisiones rápidas y la capacidad de adaptación bajo presión (Pessoa, 2009). Cuando el jugador no siente amenaza, puede pensar. Cuando entiende las reglas del entorno, puede arriesgar sin bloquearse.

En el mundo organizacional, esta forma de liderazgo se alinea con entornos de innovación estructurada: laboratorios de diseño, células scrum, compañías tecnológicas que combinan agilidad con responsabilidad (Spotify, Atlassian, IDEO). Equipos donde se requiere velocidad, pero no caos, autonomía, pero no individualismo, claridad, sin rigidez.

Jasikevičius no impone autoridad, la construye desde la presencia emocional firme, la competencia técnica indiscutible y una confianza basada en la reciprocidad. Sus jugadores no lo siguen por miedo. Lo siguen porque saben que él también está dispuesto a exigirse con la misma intensidad que les pide a ellos.

Y esa simetría emocional, donde nadie está por encima, pero todos saben quién lidera, es una de las formas más modernas y complejas de liderazgo en el deporte y en cualquier organización que aspire a ser libre, sin perder su forma.

## **El líder integrador domina el equilibrio entre claridad, emoción y legado**

Pablo Laso no lidera desde la rigidez ni desde el carisma heroico, lidera desde una rara madurez emocional, la de quien sabe cuándo marcar el camino y cuándo dejar que el equipo lo descubra solo. En sus diez años al frente del Real Madrid, construyó uno de los ciclos más exitosos del baloncesto europeo, y lo hizo sin necesidad de una estrella indiscutible, sin discursos estridentes y sin moldear a todos con la misma forma.



Laso representa una figura cada vez más necesaria, la del líder integrador. Su fortaleza no reside en la radicalidad de un estilo, sino en su capacidad para combinar lo mejor de varios modelos sin perder coherencia. Es exigente, pero cercano. Tácticamente claro, pero emocionalmente abierto. Participativo, pero no difuso. Autoritario cuando hace falta, pero nunca humillante. Es el entrenador que dirige sin ahogar, que permite sin abandonar.

En sus equipos, los jóvenes crecen sin miedo porque se sienten guiados, no juzgados. Los veteranos se sienten útiles más allá de los minutos en pista. Y los roles se asumen no por imposición, sino por responsabilidad compartida. Laso entiende que la eficacia táctica no puede mantenerse en el tiempo sin un ecosistema emocional saludable, y por eso cada decisión técnica está enraizada en un vínculo relacional sólido.

Desde la neurociencia del liderazgo, su enfoque favorece lo que se denomina homeostasis emocional del equipo, un equilibrio entre exigencia y confianza que modera el cortisol (estrés crónico), incrementa la dopamina (motivación sostenida) y promueve la liberación de oxitocina (cohesión social). El resultado no es solo rendimiento, sino bienestar compartido, clave en culturas de alto rendimiento sostenido (Rock, 2009).

Este tipo de liderazgo se alinea con figuras como Tim Cook (Apple) o Shantanu Narayen (Adobe), quienes, tras liderazgos muy visibles o disruptivos, consolidaron culturas duraderas sin necesidad de rupturas. Su marca no es la reinención espectacular, sino la profundización estratégica desde el cuidado, la escucha y la dirección firme.

En un mundo donde los extremos suelen llamar más la atención, el gurú visionario, el autoritario inflexible, el motivador emocional, Pablo Laso demuestra que la combinación consciente de estilos, aplicada con sensibilidad y consistencia, puede ser la forma más poderosa y humana de liderar. Porque no hay estilo más difícil que el que se adapta sin perder el norte. Y no hay herencia más valiosa que la que permite que otros brillen cuando uno ya no está.

Laso no construyó un sistema, construyó un legado emocional. Y eso, en liderazgo, es la forma más sofisticada de éxito.

## Conclusión

Liderar no es solo influir, es crear condiciones mentales, sociales y fisiológicas para que el grupo funcione, aprenda y prospere.

Después de recorrer los caminos del liderazgo a través de ocho entrenadores reales, no queda duda de que el impacto de un líder no se mide solo en títulos o resultados, sino en lo que deja en quienes lo rodean, en cómo moldea vínculos, en cómo regula el clima emocional del grupo y en cómo transforma talento en cultura.

Cada estilo explorado nos muestra una faceta distinta del arte de conducir equipos. No son fórmulas, son formas de relación emocional y cognitiva con el grupo, con sus tensiones, sus miedos y su potencial aún no realizado.

Unos lideran desde el ejemplo moral, como Popovich. Otros desde el sentido profundo, como Jackson. Algunos desde la disciplina justa, como Obradović o Ivanović. Y otros desde la escucha paciente, como Scariolo o Aíto. Jasikevičius da espacio sin soltar el timón. Y Laso, con la elegancia silenciosa de quien no necesita imponerse, equilibra sin fractura y guía sin ruido.

Lo común en todos ellos no es el método, sino la consciencia de que liderar no es dirigir tareas, sino sostener personas. Es contener el error sin castigar. Es permitir la duda sin debilitar. Es exigir sin destruir. Es crear un espacio donde la competencia no excluya el respeto, donde el rigor no anule la empatía y donde la victoria no se cobre el precio de la identidad.

Desde la neurociencia sabemos hoy que los estilos de liderazgo configuran estados cerebrales colectivos. Hay estilos que disparan el cortisol y paralizan el pensamiento. Otros que activan la dopamina y estimulan la resiliencia. Algunos generan oxitocina y

fomentan la cooperación profunda. El liderazgo no es solo una herramienta de gestión. Es una intervención biológica sobre el sistema emocional de un grupo humano.

Por eso, en entornos de alta exigencia, como el deporte de élite o las organizaciones del siglo XXI, el estilo de liderazgo no es un accesorio. Es la estructura invisible que sostiene (o rompe) al equipo.

Y lo más importante a entender es que el estilo no debe ser una identidad fija. El líder eficaz es aquel que aprende a moverse entre estilos con inteligencia emocional y conciencia contextual, que sabe cuándo inspirar y cuándo ordenar, cuándo escuchar y cuándo trazar una línea, cuándo dar libertad, y cuándo ofrecer marco.

El futuro no pertenecerá a los líderes más brillantes, ni a los más carismáticos. Sino a aquellos que, como los entrenadores aquí analizados, comprendan que liderar es una forma de presencia emocional que moldea la calidad del trabajo y la dignidad del esfuerzo compartido.

Porque los buenos equipos ganan partidos. Pero los equipos bien liderados, dejan huella.

## Tabla resumen de estilos de liderazgo

<b>Transformacional</b>	Inspira desde el propósito, desarrolla a las personas, alinea valores individuales con metas colectivas.	Entornos que requieren cambio cultural, aprendizaje profundo, compromiso sostenido o renovación del propósito.
<b>Visionario</b>	Transmite una narrativa compartida, da sentido a la acción, lidera desde el para qué.	Organizaciones en transformación, equipos desmotivados, momentos de redefinición estratégica.

<b>Servidor</b>	Lidera desde la humildad, cuida a las personas, construye seguridad psicológica.	Equipos humanos sensibles, estructuras colaborativas, culturas centradas en el bienestar.
<b>Democrático</b>	Comparte decisiones, escucha activamente, fomenta pensamiento autónomo y colectivo.	Entornos creativos, I+D, gestión del conocimiento, equipos maduros en toma de decisiones.
<b>Autocrático</b>	Proporciona estructura, control y rapidez en la ejecución. Toma decisiones sin dilación.	Situaciones de crisis, caos, reestructuración o necesidad urgente de orden operativo.
<b>Transaccional disciplinado</b>	Premia el esfuerzo, corrige el error, enfatiza reglas claras y eficiencia táctica.	Etapas iniciales, producción técnica, áreas donde prima la disciplina sobre la innovación.
<b>Delegativo</b>	Otorga autonomía dentro de una estructura clara, confianza con límites.	Equipos senior, entornos de innovación estructurada, laboratorios ágiles o scrum.
<b>Integrador</b>	Combina conscientemente diferentes estilos según el contexto y madurez del equipo.	Liderazgos de largo plazo, culturas mixtas, entornos complejos donde se necesita equilibrio constante.

## Referencias

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berns, G. S., Capra, C. M., Moore, S., & Noussair, C. (2005). Neurobiological correlates of social conformity and independence during mental rotation. *Biological Psychiatry*, 58(3), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2005.04.012>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292. <https://doi.org/10.1126/science.1089134>
- Frith, C. D., & Frith, U. (2006). The neural basis of mentalizing. *Neuron*, 50(4), 531–534. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2006.05.001>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- IMD Business School. (2023). *Leadership styles: Discover the type of leader you are and how to lead effectively*. Retrieved from <https://www.imd.org/blog/leadership/leadership-styles>
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. New York: Crown Publishing Group.
- Pessoa, L. (2009). How do emotion and motivation direct executive control? *Trends in Cognitive Sciences*, 13(4), 160–166. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.01.006>
- Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. New York: HarperBusiness.
- Sapolsky, R. M. (2004). *Why zebras don't get ulcers: The acclaimed guide to stress, stress-related diseases, and coping* (3rd ed.). New York: Henry Holt and Company.
- World Economic Forum. (2020). *5 leadership styles to inspire peak performance*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/leadership-styles-performance-workplace>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

## 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.