



EL LIDERAZGO Y LOS VALORES DEL DEPORTE: UNA ESCUELA QUE NO ENGAÑA LEADERSHIP AND THE VALUES OF SPORT: A SCHOOL THAT DOESN'T DECEIVE

Jorge H. Carretero¹

Fabiano de Abreu Agrela Rodrigues²

Adriel Pereira da Silva³

1. Jorge H. Carretero - Portavoz de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF)

Autor correspondiente: contato@cpah.com.br

2. Fabiano de Abreu Agrela Rodrigues - Postdoctorado en Neurociencia, especialización en Genómica. Centro de Investigación y Análisis Heráclito (CPAH), Departamento de Neurociencia y Genómica, Brasil y Portugal

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5487-5852>

Autor correspondiente: contato@cpah.com.br

3. Adriel Pereira da Silva - Físico, especializado en Gestión de Personas y Proyectos. Centro de Investigación y Análisis Heráclito (CPAH), Departamento de Física, Brasil y Portugal

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1157-8318>

Autor correspondiente: contato@cpah.com.br

Resumen

Este artículo reflexiona sobre el deporte como una escuela de vida y un espacio privilegiado para revelar el carácter y formar líderes auténticos. A partir de la experiencia del autor en la Real Federación Española de Fútbol, se analizan los pilares del liderazgo deportivo eficaz: credibilidad, capacidad de cohesionar y visión de futuro, y los valores que sostienen a los equipos, como disciplina, humildad, esfuerzo, respeto, cultura de vestuario y confianza. El texto destaca el papel del error y la adversidad como fuentes de aprendizaje y desarrollo de resiliencia, así como la importancia de una comunicación clara, la escucha activa y la cohesión interna. Finalmente, se presenta el deporte como espejo de la sociedad y herramienta de convivencia y

responsabilidad social, defendiendo que el verdadero triunfo del liderazgo no se mide sólo en títulos, sino en el legado de valores y en la formación de personas íntegras y proyectos duraderos.

Palabras clave: deporte, liderazgo, valores, trabajo en equipo, resiliencia, responsabilidad social

Abstract

This article reflects sport as a school of life and a privileged space for revealing character and developing authentic leaders. Drawing on the author's experience at the Royal Spanish Football Federation, it analyzes the pillars of effective sports leadership: credibility, the ability to unite, and a vision for the future, as well as the values that sustain teams, such as

discipline, humility, effort, respect, locker room culture, and trust. The text highlights the role of mistakes and adversity as sources of learning and resilience development, as well as the importance of clear communication, active listening, and internal cohesion. Finally, it presents sport as a mirror of society and a tool for coexistence and social responsibility, arguing that the true triumph of leadership is not measured solely by titles, but by the legacy of values and the development of well-rounded individuals and lasting projects.

Keywords: sport, leadership, values, teamwork, resilience, social responsibility

1. El deporte como escuela de vida

Le debo todo lo que soy y lo que he sido al deporte, como joven practicante, como directivo, como federativo y en la actualidad como comisionado de las ciudades que merecen ser “ciudades del deporte” en Europa. El deporte tiene una virtud que pocas actividades humanas poseen y es el hecho de que no admite disfraces. En un terreno de juego, en un vestuario o en un entrenamiento, cada persona muestra quién es de verdad, sin tapujos. No importa el cargo, la edad o el prestigio. El deporte desnuda el carácter. Por eso, quienes hemos tenido la oportunidad de vivirlo desde dentro durante décadas sabemos que es una escuela de vida incomparable, que debemos inculcar a las siguientes generaciones.

He visto a jugadores que parecían invencibles venirse abajo en un momento de presión. He observado a otros, aparentemente discretos, crecerse cuando el equipo más los necesitaba. He visto líderes silenciosos que sostenían al grupo sin pedir nada a cambio, y he escuchado voces muy sonoras que, en realidad, no lideraban gran cosa. El deporte te enseña a distinguir entre apariencia y esencia, entre ruido y compromiso. Es pura verdad.

El liderazgo, en este contexto, no es un título ni una medalla. Es una actitud. Es la capacidad de influir positivamente en los demás, de hacer que un equipo avance en la misma dirección, sobre todo cuando las circunstancias son adversas. Y esa capacidad se construye sobre valores sólidos, no sobre discursos vacíos.

Durante mis años, más de 18, en la Real Federación Española de Fútbol, pude observar de cerca cómo se comportan los equipos en los momentos decisivos. En un ciclo de ocho años, nuestra selección obtuvo dos campeonatos de Europa en 2008 y 2012 y un Mundial en 2010, fruto de los cuales coescribí el libro *Atrévete a motivarte* (2014). Cuando se gana, todo parece fácil. Pero es en la derrota, en la lesión inesperada, en la crítica injusta o en la presión mediática donde se ve la madera de un líder. El deporte, en definitiva, es un espejo que devuelve la imagen real de cada uno. A veces resulta gratificante y, en la mayor parte de las veces, doloroso. Pero hay que tratar a ambas, derrota y victoria, como nos enseñó Rudyard Kipling: como dos impostores.

2. ¿Qué liderazgo funciona en el deporte?

Cuando hablamos de liderazgo en el deporte estamos hablando de coherencia. Porque un líder no es quien más grita ni quien más manda; es quien más influye. Y la influencia nace

del ejemplo. Sí, el ejemplo lo es todo. Los jugadores, los técnicos, los directivos... todos observan

minuciosamente. Observan si haces lo que dices, si hay sintonía entre lo que se proclama y lo que ocurre en el terreno. Observan si mantienes la calma cuando el partido se complica inesperadamente. Observan si eres capaz de asumir tus errores. Observan si tratas a todos con respeto, incluso cuando no estás de acuerdo. Observan en lo que haces lo que realmente eres: autoliderazgo para liderar al equipo o a toda una organización.

Para mí, el liderazgo efectivo acorde a los valores del deporte tiene tres pilares fundamentales:

2.1. La credibilidad

La credibilidad no se compra ni se hereda. Se gana. Sí, se gana con hechos. Un entrenador que exige puntualidad, pero llega tarde pierde autoridad moral, que es la esencia del liderazgo. Un capitán o capitana que pide compromiso pero se esconde en los momentos difíciles está socavando el respeto del vestuario. Un dirigente que habla de valores, pero actúa movido por intereses personales deja de contar con la confianza de todos.

La credibilidad es el capital más valioso de un líder deportivo. Sin ella, cualquier discurso se convierte en mero ruido, en pura demagogia. Como dijo aquel pensador, “lo que haces habla tan alto que no me deja escuchar lo que dices”.

2.2. La capacidad de cohesionar

Un equipo no es un grupo de personas que visten la misma camiseta, sino un conjunto de voluntades alineadas. Y eso no ocurre por casualidad, sino por causalidad: por diseño y ejecución. Un equipo ganador, de alto rendimiento, requiere un liderazgo que sepa unir, que sepa gestionar los malditos egos (la identidad llevada al extremo por falta de empatía), que sepa escuchar con atención, que sepa distribuir equitativamente las responsabilidades y que sepa reconocer el mérito ajeno de forma sistemática.

Lamentablemente, he visto conjuntos con grandes talentos individuales fracasar porque no hubo un/a líder capaz de cohesionarlos como equipo. Y he disfrutado con equipos modestos que lograron hazañas extraordinarias porque tenían uno o varios líderes que supieron convertirlos en una familia deportiva. En Sudáfrica 2010, la selección española no era favorita frente a Brasil, Argentina, Alemania u Holanda, pero se llevó el campeonato del

mundo. En baloncesto, los nuestros ganaron el Mundial en 2006 (frente a Grecia, 70-49, toda una exhibición) y 2019 (frente a Argentina, 95-75), después de que estos rivales hubieran eliminado a la poderosa selección de Estados Unidos. Así es la grandeza del deporte.

2.3. La visión de futuro

El líder deportivo no se queda en el resultado inmediato, porque no sería sostenible. Sabe bien que un proyecto sólido se construye con paciencia, con planificación y con una visión clara de adónde quiere llegar. Un líder sabe que no se puede cambiar de rumbo cada semana. Sabe que la estabilidad y la coherencia antes mencionadas son valores estratégicos.

La visión permite tomar decisiones difíciles sin perder el norte. Permite resistir la presión externa. Permite construir un legado. De la visión y la pasión surgen la perseverancia de los campeones.

Visión de futuro, capacidad de hacer equipo, credibilidad que moviliza. Un gran amigo mío me enseñó que la palabra “líder” proviene del guía turístico, aquel que te hace enamorarte de una ciudad como Segovia, donde tengo el placer y el honor de vivir. Porque cumple las tres E: la Estrategia (visión de futuro: dirección, con los valores como brújula), el Equipo (grupo de personas que genera sinergias, que suma más que cada una por separado) y el Entusiasmo (esa emoción indescriptible que nos aporta grandeza). Como Ulises hacia Ítaca, el viaje es el destino.

3. Qué valores sostienen a un equipo, en el deporte y en la vida

La experiencia me ha enseñado que los valores no son un adorno. Todo lo contrario, son la base sobre la que se construye cualquier equipo ganador. Bien sabes que cuando hablo de ganar no me refiero sólo al marcador, sino a ganar en comportamientos, en la convivencia que hoy tanto reclamamos, en crecimiento personal y colectivo. Me refiero a un legado que se recuerde décadas después.

Los valores fundamentales del deporte son universales y por ello te propongo recordarlos:



3.1. La disciplina

Sin disciplina no hay equipo. La disciplina no es rigidez, no es capricho, sino la base del compromiso. Es educación, es entender que cada gesto cuenta. Que la preparación es tan importante o más que el partido. Que el respeto a las normas es respeto al equipo. Es aprendizaje, porque la disciplina es la labor del discípulo.

3.2. La humildad

La humildad es el valor que permite aprender. El jugador que cree que ya lo sabe todo deja de crecer, se estanca para siempre. El entrenador que no escucha deja de valer como tal. El dirigente que no reconoce sus errores pierde perspectiva. La humildad es la base de la mejora continua, el signo de la grandeza.

3.3. El esfuerzo

El talento sin esfuerzo es un espejismo, una quimera. El esfuerzo convierte la posibilidad en realidad. He visto jugadores con un talento extraordinario a priori quedarse por el camino por falta de trabajo real. Y he visto otros, menos dotados, llegar muy lejos porque nunca dejaron de esforzarse. El esfuerzo es admirable, es recompensa.

3.4. El respeto

El respeto es el valor que sostiene la convivencia. Es la base de la humanidad. Respeto al rival, al árbitro, al compañero, al entrenador, al aficionado. El respeto es la esencia del juego limpio. Y sin juego limpio, el deporte pierde su sentido, se corrompe, deja de ser valioso.

3.5. La cultura del vestuario

Siempre he sentido que el vestuario es un lugar sagrado, que no se puede profanar, porque allí se construye la identidad del equipo. Allí se dicen asertivamente las verdades que no pueden salir fuera. Allí se forjan las relaciones que sostienen al equipo en los momentos más difíciles. Un vestuario sano es un tesoro inigualable. Un vestuario tóxico, con un clima irrespirable, es un problema que ningún talento individual puede compensar. El vestuario es frágil y, como tal, debe cuidarse.



3.6. La confianza

La confianza es el pegamento del equipo. Sin confianza, cada jugador piensa en sí mismo y no antepone los intereses de los demás. Con confianza, todos piensan en el conjunto. La confianza se construye con transparencia, con coherencia y con tiempo (por ello, exige serenidad y paciencia). Y se destruye con una sola traición, como he comprobado demasiadas veces.

4. El papel del error y la adversidad

El error es parte del deporte. Quien no acepta el error no entiende el juego. El error enseña, corrige, fortalece. El error es un maestro exigente, pero justo. Es la mayor fuente de aprendizaje. Los auténticos líderes diferencian bien el error del fracaso, que es algo que te hunde. Por eso saben practicar el reconocimiento, positivo o constructivo, y evitan el halago, que debilita.

La adversidad, por su parte, es inevitable. Lesiones, derrotas, decisiones arbitrales, críticas... El deporte está lleno de momentos difíciles, hemos de asumirlo. Porque es precisamente en esos momentos donde se ve la fortaleza del líder y del equipo. Pocas cosas entusiasman más a la afición que una buena remontada.

4.1. El error como herramienta de aprendizaje

Un líder, en el deporte como en la empresa y en la vida, no castiga el error: lo analiza detenidamente. No busca culpables, sino soluciones. No humilla a los demás, sino que acompaña a quien lo comete. El error bien gestionado es una oportunidad única para crecer.

4.2. La presión

La presión es un elemento constante en el deporte profesional: la presión de la afición, de los medios, de los resultados. La presión puede hundir o puede impulsar. La diferencia está en cómo se gestiona, en nuestro aguante. Los líderes de verdad, que saben manejar la presión, transmiten calma, contagian serenidad. No se dejan llevar por la emoción del momento. No toman decisiones precipitadas. Saben que la templanza es una gran virtud y por eso la practican. En el deporte hay rivales; sólo la ira es el enemigo.



4.3. La resiliencia

La resiliencia es la capacidad de levantarse después de caer. Como escribió Churchill, de caer una y otra vez sin perder el entusiasmo. Es un valor imprescindible en el deporte, como en las escuelas y en la vida. Los equipos que triunfan no son los que nunca fallan, sino los que nunca se rinden; algo fácil de decir y difícil de hacer. La resiliencia convierte la adversidad en motivación y nos hace antifrágiles, personas que crecen ante la adversidad.

5. La comunicación en el liderazgo deportivo

Como portavoz durante casi 20 años y ahora tratando de poner en valor a las ciudades europeas del deporte, ¿qué te puedo decir de la comunicación? La comunicación es una herramienta fundamental del liderazgo. En el deporte, donde las emociones están a flor de piel (ésa es la magia), la comunicación debe ser clara, directa y honesta.

5.1. Hablar claro

Un líder deportivo no puede permitirse ambigüedades. Debe decir lo que piensa y pensar lo que dice. Debe ser capaz de transmitir mensajes difíciles sin herir a los demás y mensajes motivadores sin exagerar ni infantilizar. El equilibrio es esencial. La claridad genera confianza.

5.2. Escuchar con atención

Escuchar es al menos tan importante como hablar. Escuchar atentamente permite entender el estado de ánimo del equipo, detectar problemas antes de que estallen, valorar las opiniones de todos. Un líder que no escucha se desconecta del grupo y, por tanto, pierde la credibilidad que necesita.

5.3. La comunicación interna

La comunicación interna es la base de la cohesión. Un equipo que se comunica bien, con naturalidad porque se ha dado permiso para ello, es un equipo que funciona. La comunicación interna evita malentendidos, reduce tensiones y fortalece la unidad.

6. El deporte como espejo de la sociedad

El deporte refleja lo mejor y lo peor de la sociedad. Refleja la solidaridad, el esfuerzo, la superación. Pero también refleja la presión, la impaciencia, la falta de respeto. Por eso, los



líderes deportivos tienen una responsabilidad que va más allá del resultado. El deporte es signo de educación y de civilización.

6.1. Convivencia

El deporte enseña a convivir. Enseña a gestionar la diversidad, a trabajar con personas diferentes, a respetar opiniones distintas, a aceptar decisiones que no siempre gustan. En un mundo cada vez más polarizado, el deporte es un espacio de encuentro que debemos proteger.

6.2. Respeto al rival

El rival no es un enemigo. Es un compañero de viaje. Sin rival no hay competición. El respeto al rival es un valor esencial que el deporte debe resaltar, porque ganar sin respeto no es saber ganar.

6.3. Responsabilidad social

He comprobado a lo largo de mi trayectoria profesional que los líderes deportivos, por su visibilidad, tienen una gran responsabilidad social. Sus palabras y sus actos influyen en millones de personas, en sus vidas cotidianas. Por eso deben actuar con prudencia, con ética y con un honorable sentido de la responsabilidad.

7. En conclusión: liderar con los valores del deporte es ganar de verdad

El liderazgo deportivo no se mide sólo en títulos, en campeonatos ganados. Se mide en el legado que se deja. En la huella que se imprime para siempre en las personas. En los valores que se transmiten. En la forma en que se afrontan las victorias y las derrotas.

Ganar es importante, por supuesto. Pero ganar sin valores es una victoria vacía. El verdadero triunfo es formar equipos sólidos, personas íntegras y proyectos duraderos. El deporte, cuando se vive desde los valores, es una herramienta extraordinaria para construir una sociedad mejor.

El liderazgo, en este contexto, no es un privilegio, sino una responsabilidad. Y quienes hemos tenido la oportunidad de vivir el deporte desde dentro sabemos que esa responsabilidad exige coherencia, humildad, esfuerzo y respeto. Exige dar ejemplo. Exige servir al equipo. Exige creer en los valores que hacen grande al deporte. Porque, al final, el deporte no engaña. Y el liderazgo auténtico tampoco.



REFERENCIAS

CARRON, Albert V.; EYS, Mark A. *Group dynamics in sport*. 4. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2012.

COAKLEY, Jay. *Sports in society: issues and controversies*. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2017.

DWECK, Carol S. *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House, 2006.

HELLISON, Don. *Teaching personal and social responsibility through physical activity*. 3. ed. Champaign: Human Kinetics, 2011.

JOWETT, Sophia; COCKERILL, Ian M. Olympic medallists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, Amsterdam, v. 4, n. 4, p. 313-331, 2003.

KIPLING, Rudyard. If. In: KIPLING, Rudyard. *Rewards and fairies*. London: Macmillan, 1910. p. 181-183.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: theory and practice*. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

SARKAR, Mustafa; FLETCHER, David. Psychological resilience in sport performers: a review of stressors and protective factors. *Journal of Sports Sciences*, London, v. 32, n. 15, p. 1419-1434, 2014.

SHIELDS, David L.; BREDEMEIER, Brenda L. *True competition: a guide to pursuing excellence in sport and society*. Champaign: Human Kinetics, 2009.