



Conversaciones que revelan nuevos matices



Esta es la intuición desde la que convocamos encuentros privados con grupos reducidos de profesionales cuidadosamente seleccionados. Cada sesión nace de una idea de referencia, pero no para convertirla en una ponencia, en una clase ni en una tesis cerrada. La utilizamos como punto de partida para activar la conversación.

No organizamos estos encuentros para explicar, ni para validar una hipótesis previa, ni para conducir a los asistentes hacia una conclusión predefinida. Los organizamos para escuchar. Y escuchar, en un contexto directivo, es mucho más exigente de lo que parece: implica renunciar temporalmente al control, aceptar el silencio, no intervenir demasiado pronto y confiar en que el conocimiento compartido aparece cuando se le concede el espacio adecuado.

En un mundo obsesionado con facilitar, resumir, dirigir y cerrar, nos interesa explorar el arte de permitir que la conversación encuentre su propia inteligencia.

En nuestro número 001 partimos del artículo de McKinsey 'The CEO as elite athlete: what business leaders can learn from modern sports', publicado en enero de 2025.

El artículo de McKinsey, que todos los asistentes habían leído previamente, fue el detonante para abrir una pregunta: ¿qué puede aprender hoy el liderazgo empresarial del alto rendimiento? **La tesis de McKinsey es clara: el CEO contemporáneo se parece cada vez más a un atleta de élite.** No porque compita físicamente, sino porque vive sometido a una exigencia continua: presión, incertidumbre, velocidad, exposición, decisiones incompletas, equipos diversos, stakeholders impacientes y la necesidad de sostener resultados sin romperse por el camino. **McKinsey parte de una evidencia: el terreno de juego corporativo se ha vuelto más exigente, y los líderes ya no pueden afrontarlo solo con inteligencia, experiencia o capacidad de trabajo.**

Hoy, liderar ya no es solo alcanzar objetivos o resolver problemas: es sostenerse.

“Sostenerse” acabó convirtiéndose en una de las claves de la conversación. Porque el alto rendimiento directivo ya no puede entenderse solo como ambición o resistencia. También es resiliencia. Y eso, **los deportistas que llegan lejos, lo saben muy bien.**

McKinsey propone cinco prácticas a aprender de los atletas:

TIEMPO CON INTENCIÓN

Un participante lo formuló con claridad al responder a la frase habitual “me gustaría hacer deporte, pero no tengo tiempo”: no es solo que no tengas tiempo; es que no es una prioridad. **En el alto rendimiento, lo importante entra en la agenda.**

EL ARTE DE LA RECUPERACIÓN

Nadie esperaría que un atleta de élite compitiera sin descansar, dormir ni cuidar su alimentación. En cambio, aún aceptamos con demasiada naturalidad que un CEO lidere equipos enteros desde el cansancio crónico y la disponibilidad permanente.

APRENDER SIEMPRE

En el deporte, aprender es transformar comportamientos: cambiar una técnica, corregir un gesto, adaptar una estrategia. El líder que cree saberlo todo deja de aprender y empieza a **perder capacidad de adaptación, valor profesional y valor personal.**

DATOS Y ANÁLISIS

El uso de datos ayuda a tomar mejores decisiones, mejorar el rendimiento y entender la evolución. Un participante explicaba que, desde 1999, registra en un Excel todas sus sesiones deportivas. **Medirse le ha permitido identificar patrones y aplicar mejoras.**

ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA

La resiliencia no se describió como una palabra inspiradora, sino como una musculatura que se entrena. El CEO no solo debe incorporar rutinas de atleta para rendir más; debe aprender a liderar de forma más sostenible, consciente y humana.

Muchos CEOs no solo se preparan como atletas: son auténticos superatletas



La tesis de *McKinsey* es potente, pero en Iradier apareció una capa más profunda: no se trata solo de que los CEOs deban aprender de los atletas de élite. Lo que escuchamos es que muchos directivos **ya han incorporado el deporte como una herramienta de sostenimiento, preparación y supervivencia.**

Una carrera de fondo

Un participante lo expresó con claridad: *“El deporte no solo te enseña a competir, sino sobre todo te enseña a vivir.”*

La frase resume bien el giro de la conversación. El deporte dejó de aparecer como una actividad saludable para mostrarse como **una estructura vital: una forma de organizar el tiempo, leer los propios límites, gestionar la presión y prepararse para aquello que todavía no ha llegado, pero ya forma parte del objetivo.**

Alguien lo explicó hablando de las carreras de larga distancia: *“Dentro de una maratón hay muchas carreras. Muchas decisiones, fases y conversaciones internas. Tanto si la haces en tres horas como en cinco, no es una experiencia lineal. Es una sucesión de momentos que obligan a gestionar energía, duda, euforia, dolor, ritmo y expectativa”*. Y eso, trasladado a la empresa, se parece mucho a liderar un proceso largo: **no gana quien sale más fuerte, sino quien entiende mejor en qué momento de la carrera se encuentra.**

Lo que se mide se puede mejorar

También apareció una práctica muy concreta y reveladora: un participante explicaba que desde 1999 registra en un Excel todas sus sesiones deportivas. Un Excel *“horroroso”*, decía, pero que le ha permitido ver treinta años de relación con el cuerpo, el estrés y el tiempo. Se ponía notas, como un niño: rojo cuando iba mal, verde cuando iba bien. Con los años, explicaba, había pasado de los rojos a los verdes. Ahora se ha marcado un objetivo de 300 sesiones anuales. Su caso no es solo una métrica deportiva. **Es una forma de observarse y entender en qué momentos de su vida había estado disponible para sí mismo.** Esta idea conecta con una intuición clave: **lo que se mide se puede observar, pero lo que se observa también se puede transformar.**

El deporte ofrece al directivo algo que la empresa a veces le arrebató: **una relación directa y honesta con su progreso.** No hay demasiado relato posible. Has entrenado o no. Has dormido o no. Has recuperado o no. Has llegado vacío o preparado. **El cuerpo acepta pocas excusas.**

La intensidad deportiva es adaptable

Una emprendedora aportó una mirada especialmente realista. Explicaba que, en una etapa anterior, podía preparar un Ironman o maratones. Ahora, después de crear una empresa, crecer, viajar, liderar equipos y convivir con una intensidad profesional altísima, una sesión de 45 minutos de gimnasio le salva la vida, aunque antes pudiera parecerle *“un fracaso”*. Había llegado a una aceptación importante: **existen distintos niveles de deporte, y todos pueden ser válidos.**

Este punto es esencial. **El deporte no puede convertirse en una nueva fuente de culpa ni en otra métrica imposible de excelencia. También debe adaptarse a cada etapa vital.**

Su aportación evitó que el debate derivara en una apología acrítica del rendimiento. Una cosa es entender que el cuerpo sostiene el liderazgo. Otra muy distinta es añadir al directivo una exigencia más: ser CEO, padre o madre, pareja, amigo, ciudadano y, además, atleta perfecto.

El aprendizaje es más sofisticado: el cuerpo necesita lugar, pero ese lugar debe ser realista, sostenible y coherente con el momento vital.

Las condiciones del alto rendimiento

Otro participante lo formuló desde su experiencia en la dirección de equipos y centros deportivos: *“Más a veces es menos.”* Venía del alto rendimiento y había vivido las consecuencias de querer ser una máquina también en el trabajo. Su conclusión era clara: **el CEO que aprende del deportista de élite no debe trasladar solo disciplina y exigencia a su equipo; también debe trasladar descanso, alimentación, recuperación y estructura.**

“Mi equipo en la empresa no son máquinas”, decía.

Esta fue una de las aportaciones más relevantes de la sesión. **El liderazgo deportivo no consiste en exigir más, sino en entender mejor las condiciones necesarias para rendir bien.**

Durante años hemos importado del deporte palabras como competición, esfuerzo, resistencia, victoria o superación. Pero hemos importado mucho menos palabras como recuperación, cuidado, ritmo, prevención, confianza o carga.

El alto rendimiento moderno no consiste en entrenar siempre más. Consiste en entrenar mejor. Y eso, aplicado a la empresa, cambia por completo la conversación.

El deporte: espacio de pensamiento

También apareció con fuerza el valor del deporte como espacio de pensamiento. Un asistente lo expresó así: *“No es solo una inversión para estar en forma, sino también para encontrar soluciones.”* Explicaba que, corriendo o nadando, de pronto aparecen respuestas a problemas que habían quedado bloqueados. No porque el deporte sea una técnica mágica de creatividad, sino porque mueve el cuerpo, desplaza el foco y permite que el pensamiento respire. **En este sentido, entrenar no es dejar de trabajar. A veces es la forma más inteligente de seguir pensando sin forzar.**

El deporte te demuestra que eres capaz aunque la mente te diga ‘no puedo más’

Otro ejemplo fue especialmente ilustrativo. Un participante recordaba un proyecto profesional muy difícil en 2006 y cómo se dijo a sí mismo: *“Si eres capaz de cruzar el Estrecho de Gibraltar, eres capaz de llevar este proyecto.”* De aquel reto deportivo nació también un proyecto personal vinculado a las aguas abiertas. El deporte no solo le ayudó a resistir una etapa profesional que no le llenaba. Le demostró que su resiliencia era un don que podía ayudarle a abrir una nueva etapa profesional. **La idea es relevante: el cuerpo nos demuestra que somos capaces de llegar más lejos de lo que la mente nos permite imaginar.**

La importancia de moverse en equipo

Uno de los debates más ricos giró en torno a la diferencia entre deporte individual y deporte de equipo. Algunos participantes señalaron que el artículo de McKinsey habla mucho del rendimiento individual del CEO, pero poco de lo que el deporte de equipo aporta a la empresa. *“El deporte individual está bien, pero el deporte de equipo te mete en otra dimensión”*, se dijo.

El argumento era claro: **el deporte de equipo incorpora propósito compartido, comunicación, confianza, roles, liderazgos distribuidos y capacidad de poner el grupo por encima del individuo.** Y eso, en la empresa, no multiplica la productividad por 1,2 o 1,3; puede multiplicarla por dos, por tres o por cuatro. Esta observación es crucial porque evita una lectura demasiado heroica del CEO atleta. **El riesgo de la metáfora es imaginar un líder extraordinario, disciplinado, solitario, casi invencible. Pero la empresa no es una carrera individual. Es un sistema humano.**

Un CEO puede estar muy entrenado, muy medido y muy enfocado, pero si vive de espaldas a su equipo, su rendimiento personal puede convertirse en un problema colectivo.

Incluso quien corre solo tiene entrenador, grupo, familia, fisioterapeuta, logística, referentes o personas que le ayudan a sostener el reto. *“No hay deporte individual”*, se afirmó. Siempre hay alguien alrededor. Siempre hay sistema.

Una coach presente en la conversación lo expresó con fuerza: ve a menudo *“CEOs atletas con un gran nivel de inconsciencia”*; líderes muy orientados a la performance, muy autodisciplinados, pero **desconectados del sistema, del propósito y de las personas.**

Su advertencia era clara: el CEO realmente valioso no es solo quien rinde, sino quien hace crecer a los demás. **Quien trabaja su autoconocimiento y entiende que su servicio va más allá de sí mismo.** Esta fue una de las grandes ampliaciones respecto a McKinsey: **el CEO como atleta no es suficiente. Debe ser atleta, sí, pero también entrenador, compañero de equipo, sistema nervioso del grupo y garante de cultura.**

Si solo importamos del deporte la performance, nos quedamos cortos. Si importamos también el equipo, el propósito, la recuperación, la humildad y el sentido de servicio, la metáfora se vuelve mucho más completa.

En este punto, alguien aportó una imagen muy precisa: *“En el rugby, no todos los jugadores son iguales. Hay roles físicos y funcionales muy distintos, pero todos pueden asumir liderazgo en un momento del partido”*. La idea es muy útil para la empresa. El liderazgo no siempre coincide con el brazalete, el cargo o la antigüedad. A veces emerge en un momento crítico y el equipo lo reconoce tácitamente. Esa distinción entre autoridad formal y liderazgo real es una de las grandes lecciones del deporte de equipo.

Las soft skills del deportista

También se habló de inversión y contratación de deportistas. Algunos participantes explicaban que, cuando entrevistan candidatos, les interesa saber si vienen de la disciplina deportiva. No como criterio excluyente, pero sí como una señal sobre carácter, resiliencia, adaptabilidad y relación con los objetivos. Pero también apareció un matiz importante: hacer deporte no garantiza ser mejor persona ni mejor líder. *“Hay gente que hace deporte que son malos bichos”, se dijo con humor.* El comentario era necesario. El deporte aporta información, pero no lo explica todo. **El currículum deportivo no sustituye al currículum humano.** Esta distinción conduce a una de las ideas más importantes de la sesión: por encima de cualquier valor deportivo está el valor de las personas. Alguien lo formuló así: *“Si no lo quiero para mí, ¿por qué lo quiero para los demás?”*

La frase desplaza la conversación hacia el liderazgo humanista. La resiliencia, la ambición, la disciplina o la competitividad pueden ser virtudes o pueden convertirse en armas. Depende del para qué y del cómo. El liderazgo no se mide solo por lo que consigue, sino por cómo trata a las personas mientras lo consigue. También se hizo una crítica muy precisa a la cultura del *“performance, performance, performance”*. **Llevada al extremo, puede generar líderes que avanzan dejando gente atrás.** Y aquí el deporte, bien entendido, ofrece una vacuna: ningún deporte es completamente individual. La alta dirección puede ser solitaria, pero no debería ser individualista. La soledad del cargo no puede convertirse en desconexión.

El deporte, espacio de juego y disfrute

No todo debe servir para rendir más. También hay que aprender a estar en el momento. A disfrutar. A no convertir cada espacio de vida en una extensión de la agenda productiva. Quizá aquí está una de las síntesis más interesantes de toda la conversación.

El deporte ayuda al líder porque le enseña a exigirse, pero también porque le recuerda que no puede vivir siempre exigiéndose. Le enseña a marcar objetivos, pero también a escuchar el ritmo. Le da disciplina, pero también presencia. Le permite entrenar la mente, pero también el cuerpo. Y el cuerpo, cuando se le escucha, revela muchas verdades.

El cierre natural de esta reflexión es probablemente el más importante: el cuerpo da información. Y, a veces, la da antes que la mente.

En liderazgo hemos sobrevalorado la dimensión cognitiva de la decisión: análisis, datos, escenarios, estrategia, relato. Todo eso es imprescindible. Pero no basta. El cuerpo también participa en cómo percibimos el riesgo, sostenemos una tensión, interpretamos una conversación o tomamos una decisión difícil. La neurociencia habla de interocepción para referirse a la capacidad de percibir las señales internas del cuerpo: respiración, pulso, tensión, cansancio, hambre, activación. No es una curiosidad biológica. Es una parte esencial de la autorregulación. **Y la autorregulación es una competencia crítica para cualquiera que deba liderar bajo presión. Trabajar el cuerpo ayuda a modelar el pensamiento porque modifica el estado desde el que pensamos. No decidimos igual exhaustos que recuperados. No escuchamos igual tensos que disponibles. No lideramos igual desde un cuerpo colapsado que desde un cuerpo entrenado para sostener intensidad y volver a la calma.**

Quizá este sea el gran aprendizaje que el deporte puede ofrecer al liderazgo contemporáneo: **un cuerpo entrenado no es el contenedor de la estrategia. Es una de sus condiciones.** El CEO del futuro no será solo quien piense mejor. Será quien se prepare mejor, se recupere mejor, se escuche mejor y sostenga mejor su energía al servicio de los demás.

Porque liderar ya no es solo decidir. Es sostenerse. Y sostenerse, cada vez más, empieza por el cuerpo.



Mauro Carné, Marc Bonavia, Iñaki Saltor, Valentí Giró, Joan Prats, Juan Martínez de Tejada, Helena Torras, Olga Porro, Ramsés Gallego, Iñaki Urdangarín, Elsa Martí, Núria Sala, Daniel Rossinés de Temple, Ferran Martínez, Enrique García Palacios, Miguel Rahola, Diego Hervás

Una iniciativa de:

Bevolutive
bevolutive.com

Con la colaboración de:

METROPOLITAN
a way of life

