



El poder del relato (en el deporte y en la empresa)

## Descripción

### Una historia real (o casi)

Pekín, 2008. La selección estadounidense de baloncesto entra en el vestuario antes de la final olímpica contra España. Cuatro años antes, en Atenas 2004, habían caído en semifinales, humillados, cuestionados por la prensa y señalados como un equipo de egos que no sabía jugar juntos.

Esa mañana, Mike Krzyzewski, conocido como Coach K, no desplegó pizarras ni esquemas. Colgó en la pared la bandera americana y les habló con calma. *“Esto no es solo un partido. Es redención. Es demostrar que no somos nombres, somos un equipo. Hoy representamos algo más grande que nosotros”.*

En la pista, España peleó hasta el final. Pau Gasol y compañía pusieron contra las cuerdas a los NBA. Pero en cada momento crítico, el relato construido por Coach K pesaba más que el talento individual. Kobe Bryant, LeBron James, Dwyane Wade o Carmelo Anthony se olvidaron de ser estrellas y jugaron como soldados de una misión común. Ganaron el oro. Habían cumplido el relato de la “Redeem Team”.

No fue solo táctica, fue narrativa. Fue el poder de transformar la relación individual en el vestuario en una historia compartida.

## Introducción

Mike Krzyzewski nació en Chicago en 1947, hijo de inmigrantes polacos. Creció en un barrio obrero donde aprendió la importancia de la disciplina y la familia. Jugó al baloncesto en la Universidad de Army bajo las órdenes de Bobby Knight, otro mito de los banquillos, y pronto orientó su vida hacia la dirección de equipos.

En 1980 tomó el control del programa de Duke University, por entonces lejos de la élite. Cuatro décadas después, dejó el cargo con 5 títulos NCAA, 13 Final Fours, y una generación tras otra de jugadores que no solo se formaron en baloncesto, sino en una cultura de propósito.

En paralelo, fue seleccionador de Estados Unidos entre 2005 y 2016, ganando tres oros olímpicos consecutivos y dos Mundiales. Pero su legado va más allá de las medallas: fue el maestro de la narrativa en el vestuario.

No dirigía solo entrenamientos, contaba historias. Cada partido era un capítulo. Cada campeonato, un arco narrativo. Sabía que el cerebro humano recuerda y se emociona más con relatos que con estadísticas. Y ese fue su poder, alinear a egos gigantescos con una historia común.

En este artículo abordaremos cómo Coach K utilizó la narrativa como herramienta estratégica, qué explica la ciencia sobre el poder de los relatos en la memoria y la identidad colectiva, y cómo estas lecciones pueden aplicarse al liderazgo en la empresa. Analizaremos tres dimensiones clave: el relato como pegamento emocional, la capacidad de transformar identidades individuales en colectivas y la narrativa como mecanismo de continuidad cultural. Finalmente, reflexionaremos sobre cómo trasladar estos aprendizajes al mundo profesional.

## **El relato como pegamento emocional**

La neurociencia del aprendizaje muestra que las narrativas activan áreas cerebrales relacionadas con la emoción y la memoria (Green, 2006). Cuando recibimos información envuelta en una historia, no solo la entendemos, la sentimos.

Los relatos despiertan la amígdala, centro de procesamiento emocional, y el hipocampo, esencial para la consolidación de la memoria. Esa combinación es poderosa. Lo que emociona, permanece. Immordino-Yang y Damasio (2007) demostraron que las experiencias emocionales intensas no solo se registran en el cerebro, sino que orientan la toma de decisiones futuras.

---

Coach K lo sabía de forma intuitiva y por eso introducía símbolos, anécdotas y palabras clave en cada concentración. No se trataba únicamente de motivar, se trataba de generar un pegamento invisible que mantenía al equipo unido incluso en los momentos de máxima tensión. Para los jugadores de Duke, sus relatos giraban en torno a la familia y el legado. Para el Team USA, la narrativa se centraba en el servicio y el orgullo nacional. Cada jugador encontraba un motivo emocional que daba sentido a su esfuerzo más allá del marcador.



En el vestuario, las palabras se convertían en experiencias compartidas. Un discurso antes de una final no era una arenga, era una historia con héroes, desafíos y un propósito mayor. Y cuando esa historia penetraba en la mente colectiva, el equipo funcionaba con una energía extra. No jugaban solo por ganar, jugaban por cumplir el relato.

En el mundo empresarial, esta idea se traduce en algo muy concreto, no basta con dar instrucciones o definir objetivos en términos numéricos. Las metas necesitan involucrarse en una narrativa que conecte emocionalmente. Un informe trimestral puede parecer rutinario, pero si el líder lo presenta como “la oportunidad de demostrar al mercado que somos pioneros”, el cerebro del equipo lo interpreta como misión y no como tarea, activando más dopamina y oxitocina, neurotransmisores vinculados a la motivación y la cooperación (Zak, 2015).

El relato, en definitiva, actúa como catalizador de la confianza y la motivación. En un equipo deportivo, convierte a las estrellas en soldados de una causa común. En una empresa, convierte a profesionales con roles diferentes en colaboradores que reman en la

---

misma dirección. Y lo más relevante es que no es necesario ser un gran orador para lograrlo, basta con encontrar la historia que explique por qué importa lo que hacemos.

## Cómo transformar identidades

En 2008, Coach K tenía un reto mayúsculo: un grupo de superestrellas millonarias acostumbradas a ser el centro del universo. Kobe Bryant, LeBron James, Dwyane Wade o Carmelo Anthony no estaban habituados a compartir protagonismo. Sin embargo, el relato de la “Redeem Team” transformó esa identidad. Dejaron de verse como “yo” para asumirse como “nosotros contra el mundo”. Esa mutación psicológica no se consigue con jugadas dibujadas en la pizarra, sino con relatos que redefinen lo que significa pertenecer al grupo.



La psicología social lo explica desde hace décadas. Tajfel y Turner (1979), con su teoría de la identidad social, demostraron que las personas no solo se definen como individuos, sino como miembros de colectivos. Cuando un relato compartido se convierte en emblema, los individuos sienten que su identidad personal se entrelaza con la del grupo. Más recientemente, la investigación sobre *fusión de identidad* (Swann, Gómez & Seyle, 2009) ha mostrado que en contextos de alto compromiso las personas llegan a experimentar una sensación de unidad tan fuerte que el éxito o fracaso del grupo se vive como propio.

Eso fue lo que ocurrió con el Team USA de Pekín. Kobe no era solo Kobe, era parte de la misión de redención. LeBron no jugaba por su legado individual, jugaba por reparar una

herida colectiva. El relato transformó a cada estrella en pieza indispensable de un todo.

En el entorno empresarial, el paralelismo es evidente. Un programador puede sentirse simplemente “alguien que escribe código” o puede percibirse como “parte del equipo que está revolucionando la manera en que la gente se comunica”. En el primer caso, su identidad es funcional y limitada, en el segundo, está fusionada con la misión del proyecto. Este cambio psicológico es decisivo. Los trabajadores que se identifican con el propósito colectivo muestran mayor resiliencia, colaboración y capacidad de asumir sacrificios temporales por beneficios futuros (Van Knippenberg, 2000).

La neurociencia aporta otra capa de comprensión. Cuando las personas integran su identidad en la de un grupo, se activan regiones como el córtex prefrontal medial y el giro cingulado anterior, asociadas a la empatía, la regulación emocional y la toma de perspectiva (Immordino-Yang et al., 2009). En otras palabras, no solo piensan diferente, sienten diferente: el bienestar de los demás se convierte en parte del propio.

Para un líder, este es el verdadero poder de la narrativa: no persuadir, sino transformar. Pasar del “trabajo individual” al “propósito compartido”. Pasar de egos que compiten a identidades que se suman. Porque cuando la identidad colectiva se impone sobre la individual, el grupo deja de ser una suma de talentos y se convierte en una fuerza cohesionada.

## **La narrativa de continuidad**

En Duke, Mike Krzyzewski convirtió su vestuario en una auténtica escuela de relatos generacionales. Cada temporada llegaban nuevos jugadores y otros se marchaban, pero el propósito no se diluía. Los veteranos transmitían a los novatos no solo sistemas de juego, sino historias: partidos épicos, frases que se repetían año tras año, ejemplos de compañerismo en momentos críticos. Esa cadena invisible de relatos mantenía viva la identidad del equipo incluso cuando cambiaban los nombres.

La ciencia del aprendizaje describe este fenómeno como transmisión cultural. Boyd, Richerson y Henrich (2005) demostraron que los relatos colectivos permiten que un grupo conserve su cohesión y sus valores a pesar de las transformaciones en su composición. Es lo que algunos antropólogos llaman “memoria cultural”, que se define como la capacidad de una comunidad de narrar su pasado para dar sentido a su presente y proyectarse al futuro (Wertsch, 2002).

En el deporte, esta narrativa de continuidad se traduce en rituales y símbolos. En Duke, los nuevos jugadores escuchaban historias sobre Christian Laettner, Grant Hill o Shane Battier. En el Team USA, los rookies aprendían qué significaba vestir una camiseta que había sido portada por Michael Jordan o Magic Johnson. Cada relato reforzaba la sensación de que no se trataba de un equipo improvisado, sino de un linaje. Y ese linaje era demasiado valioso como para romperlo con actitudes egoístas o esfuerzos a medias.



En la empresa ocurre lo mismo. Las organizaciones que logran perdurar no son aquellas que dependen únicamente de sus líderes actuales, sino las que construyen una cultura transmitida a través de historias. Cuando un veterano cuenta a los recién llegados cómo se superó una crisis financiera, cómo un proyecto salió adelante contra todo pronóstico o cómo se conquistó un cliente que parecía imposible, está transmitiendo mucho más que información: está transmitiendo identidad. Esa narrativa genera sentido de pertenencia y, sobre todo, continuidad.

La psicología organizacional ha mostrado que estos relatos compartidos generan seguridad y motivación. Schein (2010) sostiene que la cultura empresarial se transmite en gran medida a través de relatos y símbolos, más que de manuales o documentos formales. Y la neurociencia complementa esta idea. Escuchar historias activa redes neuronales asociadas a la imaginación y la simulación mental, lo que permite a quienes escuchan “vivir” experiencias que nunca experimentaron en primera persona (Mar & Oatley, 2008). Así, un nuevo empleado puede sentir como propia una historia de éxito ocurrida años atrás y actuar en consecuencia.

El poder de la narrativa de continuidad radica en su capacidad para convertir una organización en algo más que un grupo temporal de individuos: la convierte en una comunidad que trasciende generaciones. En el deporte, asegura que los jóvenes absorban el espíritu del equipo. En la empresa, garantiza que, aunque cambien los líderes o los proyectos, la esencia permanezca.

## Conclusión

Mike Krzyzewski, Coach K, no fue solo un entrenador, fue un narrador. Su verdadero legado no se mide en títulos ni en victorias, sino en la capacidad de transformar un vestuario en una comunidad de propósito. Supo que un equipo no se sostiene únicamente con talento técnico o estrategias bien diseñadas. Lo que da cohesión, resiliencia y grandeza a un grupo es la historia que todos deciden habitar juntos.

La narrativa, entendida como herramienta estratégica, cumple tres funciones esenciales. Primero, conecta emociones. La ciencia ha demostrado que lo que sentimos deja una huella más profunda en la memoria y orienta nuestras decisiones futuras (Immordino-Yang & Damasio, 2007). Un relato bien contado no solo explica qué hay que hacer, sino por qué vale la pena hacerlo, y esa diferencia activa energías invisibles que multiplican el esfuerzo colectivo.

Segundo, transforma identidades. La teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979) y los estudios sobre fusión de identidad (Swann et al., 2009) revelan cómo las personas pueden pasar de verse como individuos a sentirse parte indivisible de un grupo. Eso fue lo que convirtió a Kobe Bryant o LeBron James en soldados de la misión de la *Redeem Team*. Y eso mismo puede lograr un líder empresarial cuando convierte un proyecto en una causa compartida, donde el éxito de la organización es también el éxito personal de cada miembro.

Tercero, asegura continuidad. La transmisión de relatos colectivos mantiene viva la cultura incluso cuando cambian los protagonistas (Boyd et al., 2005; Wertsch, 2002). Así como los jugadores de Duke heredaban historias de quienes vinieron antes, los equipos de trabajo heredan la identidad de una empresa cuando escuchan las narraciones de batallas pasadas. Esa continuidad evita que los cambios generen rupturas y convierte a la organización en un organismo vivo que trasciende generaciones.

En la empresa, el mensaje es claro: cada proyecto necesita un relato que lo explique, lo emocione y lo haga memorable.

---

No basta con indicadores de rendimiento o cronogramas de tareas. Lo que conecta, lo que une, lo que impulsa a dar más de lo esperado es la historia que explica por qué importa lo que hacemos. Las cifras pueden olvidarse, pero las historias se quedan grabadas.

El oro de Pekín 2008 fue una prueba de ello. No ganó la mejor plantilla de nombres, ganó la mejor narrativa compartida. En la vida profesional ocurre igual. No prosperan las compañías con más recursos, sino las que logran alinear a sus personas en un propósito sentido.

Y ahí está la gran lección de Coach K. El poder del relato no es retórico, es estructural, es lo que convierte a un conjunto de individuos brillantes en un verdadero equipo.

Por eso, el desafío para líderes deportivos, empresariales o comunitarios no es solo diseñar estrategias, sino encontrar el relato que dé sentido al camino. Porque lo que une no son los resultados inmediatos, sino la historia que todos deciden escribir juntos. Y esa, si está bien contada, permanece mucho más allá de la victoria.

## Referencias

- Boyd, R., Richerson, P. J., & Henrich, J. (2005). The cultural evolution of human cooperation. *Nature*, 437(7063), 1205–1208. <https://doi.org/10.1038/nature04131>
- Green, M. C. (2006). Narratives and cancer communication. *Journal of Communication*, 56(s1), S163–S183. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00288.x>
- Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. (2007). We feel, therefore we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/j.1751-228X.2007.00004.x>
- Immordino-Yang, M. H., McColl, A., Damasio, H., & Damasio, A. (2009). Neural correlates of admiration and compassion. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(19), 8021–8026. <https://doi.org/10.1073/pnas.0810363106>
- Mar, R. A., & Oatley, K. (2008). The function of fiction is the abstraction and simulation of social experience. *Perspectives on Psychological Science*, 3(3), 173–192. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00073.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Swann, W. B., Jr., Gómez, Á., & Seyle, D. C. (2009). Identity fusion: The interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(5), 995–1011. <https://doi.org/10.1037/a0013668>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47).

Brooks/Cole.

- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Wertsch, J. V. (2002). *Voices of collective remembering*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511613715>
- Zak, P. J. (2015). Why inspiring stories make us react: The neuroscience of narrative. *Cerebrum: The Dana Forum on Brain Science*, 2015, 2.

## **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.