



El vestuario como refugio o amenaza (en el deporte y en la empresa)

## Descripción

### Una historia real (o casi)

Los vestuarios no siempre huelen a linimento y victoria. A veces huelen a silencio. Pau Gasol lo aprendió pronto.

Finales de la NBA, Los Ángeles. El Staples Center ruge fuera, pero dentro del vestuario no hay euforia. Hay miradas bajas, gestos contenidos, una tensión que no se puede medir en estadísticas. Pau se sienta, se desata las zapatillas y observa. No escucha gritos ni reproches, pero tampoco escucha algo más importante: confianza.

Años después, en una entrevista ya retirado, explicaría algo que entonces apenas sabía poner en palabras. No hablaba del partido, ni del rival, ni siquiera del resultado. Hablaba del clima. De cómo un equipo puede competir al máximo nivel y, aun así, no sentirse un lugar seguro. De cómo hay vestuarios donde uno se protege y otros donde uno se esconde.

La escena contrasta con otra muy distinta. Mundial de 2006. Japón. Vestuario de la selección española. Risas nerviosas antes de la final, bromas, abrazos, silencios compartidos que no pesan. Pau vuelve a sentarse, pero el cuerpo responde distinto. No hay que fingir fortaleza. El grupo sostiene.

Dos vestuarios. Dos experiencias. Dos cerebros funcionando de manera radicalmente diferente.

Porque el vestuario, como la empresa, no es solo un espacio físico. Es un ecosistema emocional. Puede ser refugio o amenaza.

## **Introducción**

En el deporte profesional se habla mucho de talento, de táctica y de liderazgo visible. Pero se habla poco de algo que la ciencia considera determinante: el contexto psicológico en el que ese talento tiene que expresarse. El vestuario es ese contexto y su impacto va mucho más allá del ánimo puntual.

Pau Gasol ha sido testigo privilegiado de esto. Su carrera le permitió convivir con culturas muy distintas, como la NBA, la selección española, franquicias en reconstrucción y equipos campeones. En ese recorrido, Pau fue entendiendo algo que hoy verbaliza con claridad, que el rendimiento no depende solo de lo que sabes hacer, sino de dónde y con quién puedes hacerlo sin miedo.

Desde la neurociencia social sabemos que el cerebro evalúa constantemente el entorno. No busca primero rendir, sino que busca seguridad. Cuando el entorno se percibe como seguro, se activan redes cerebrales asociadas a la cooperación, la creatividad y la toma de decisiones complejas. Cuando se percibe como amenazante, el cerebro prioriza la defensa, reduce la comunicación y limita el aprendizaje.

Este artículo explora la diferencia entre entornos seguros y entornos amenazantes a través de la biografía pública de Pau Gasol y de lo que la ciencia sabe hoy sobre seguridad psicológica, liderazgo y rendimiento colectivo, tanto en el deporte como en la empresa.

## **Cuando el vestuario es refugio**

Pau Gasol ha hablado en numerosas ocasiones de la selección española como un entorno donde “se podía ser uno mismo”. Esa frase, aparentemente simple, es profundamente neurocientífica.



La seguridad psicológica, concepto desarrollado por Amy Edmondson, describe entornos donde las personas pueden expresarse sin miedo a humillación, castigo o exclusión. A nivel cerebral, esto reduce la activación de la amígdala, el centro de detección de amenaza, y permite que la corteza prefrontal funcione de manera óptima.

En el vestuario de la selección, Pau no solo era el jugador franquicia, era parte de un grupo donde el error no implicaba pérdida de estatus y donde la voz de cada uno tenía valor. Ese tipo de entorno favorece la liberación de oxitocina, hormona vinculada a la confianza y la cooperación, y mejora la regulación emocional en situaciones de alta presión.

No es casualidad que muchos de los mejores partidos de Pau con España coincidieran con contextos grupales estables. El cerebro no estaba en modo defensa. Estaba en modo conexión.

En la empresa ocurre exactamente lo mismo. Los equipos donde se puede discrepar, preguntar o reconocer un error rinden más a largo plazo porque el cerebro no está ocupado protegiéndose. Está pensando.

## **Cuando el vestuario es amenaza**

Pau también ha descrito, siempre con respeto y sin señalar, entornos donde la comunicación era más rígida, más jerárquica, más basada en el miedo al fallo. No hace falta conflicto abierto para que un entorno sea amenazante. Basta con el silencio.



Desde la neurociencia, el silencio forzado es una señal clara de peligro. Cuando una persona percibe que hablar puede tener consecuencias negativas, el cerebro activa respuestas de estrés. Aumenta el cortisol, se reduce la empatía cognitiva y se estrecha el foco atencional. El rendimiento puede mantenerse, pero a un coste enorme.

Pau aprendió que se puede ganar en entornos así, pero no sostenerse emocionalmente en ellos. Y esa es una lección clave, porque muchos líderes confunden disciplina con miedo y exigencia con presión constante.

En el mundo corporativo, estos vestuarios existen: reuniones donde nadie habla, equipos donde el error se penaliza, culturas donde el estatus importa más que la verdad. El resultado no es solo mal clima. Es peor toma de decisiones.

## **Liderar es regular el clima emocional**

Uno de los grandes aprendizajes de Pau, ya como veterano, fue entender que el liderazgo no se ejerce solo con palabras, sino con comportamientos que regulan el clima emocional. Un gesto, una defensa pública de un compañero, una escucha real.



La ciencia lo confirma. Los líderes influyen directamente en el estado emocional del grupo, y ese estado condiciona el rendimiento (Goleman, 2006). Un vestuario seguro no surge por casualidad. Se construye.

En la selección española, ese liderazgo fue distribuido. No recaía solo en el entrenador o en la estrella, sino que era una responsabilidad compartida. Eso crea coherencia, previsibilidad y confianza. Tres elementos que el cerebro necesita para sentirse a salvo.

En la empresa, ocurre lo mismo. No basta con discursos sobre valores. El clima se construye en lo cotidiano, en cómo se corrige, cómo se escucha y cómo se reconoce.

## Conclusión

El vestuario puede ser un lugar donde te escondes o un lugar donde te sostienen. Pau Gasol vivió ambas cosas y supo aprender de ellas sin convertirlas en reproche.

Su trayectoria nos recuerda que el rendimiento no florece en el miedo, sino en la seguridad. Que los equipos más fuertes no son los que gritan más, sino los que permiten hablar. Y que liderar no es imponer fortaleza, sino crear contextos donde nadie tenga que fingirla.

En el deporte y en la empresa, el verdadero reto no es solo ganar. Es construir vestuarios donde el cerebro pueda dejar de defenderse y empezar, por fin, a jugar.

---

## Referencias

- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. Bantam Books.
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown Publishing Group.
- Gasol, P. (2018-2022). Entrevistas en *El País*, *La Vanguardia* y medios internacionales sobre liderazgo y cultura de equipo.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*.

## 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.

## Si te ha gustado...

Encontrarás más historias como esta en «De la Cancha a la Vida» de Editorial Sentir.



[Consíguelo aquí](#)