



La importancia de la tribu (en el deporte y en la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Indianápolis, 2002. El vestuario de Yugoslavia no era un lugar tranquilo. Era un ecosistema inestable, una suma de talentos extraordinarios y egos aún más grandes. Allí convivían jugadores acostumbrados a ser líderes absolutos en sus clubes, figuras de la NBA, símbolos nacionales.

Pero esa noche no hablaban de estadísticas ni de contratos. Hablaban de algo más primitivo.

Svetislav Pešić no gritaba, nunca lo hacía en los momentos importantes. Observaba. Sabía que el problema no era táctico, era humano. Tenía delante a individuos brillantes que aún no eran una tribu.

En la final del Mundial, frente a Argentina, el partido se convirtió en una batalla emocional. Yugoslavia no jugaba fluida, se forzaban tiros. Las miradas entre compañeros eran más largas de lo necesario. Había tensión, desconfianza y fragmentación.

Entonces ocurrió algo que no aparece en las estadísticas.

En un tiempo muerto, Pešić no les habló de sistemas, les habló de identidad. Les recordó quiénes eran cuando jugaban juntos, no como estrellas, sino como herederos de una tradición. Les habló de lo que significaba llevar ese nombre en la camiseta. Les hizo sentir parte de algo más grande que ellos mismos. Y algo cambió.

Los pases empezaron a llegar en el momento exacto. Las ayudas defensivas aparecieron sin necesidad de gritar. Los gestos se sincronizaron. Yugoslavia no mejoró su talento, simplemente se convirtió en equipo.

Ganaron en la prórroga, pero lo verdaderamente importante no fue el título, fue el instante en el que dejaron de ser individuos compitiendo juntos para convertirse en una tribu luchando por lo mismo.

Ese es el momento invisible que separa a los equipos buenos de los equipos históricos.

Introducción

Durante cientos de miles de años, el ser humano no sobrevivió por ser el más fuerte ni el más rápido, sobrevivió porque aprendió a vivir en tribus. La evolución no premió al individuo aislado, sino al grupo coordinado. Nuestra biología, nuestro cerebro y nuestras emociones están diseñados para pertenecer y no hacerlo podía costarte la vida al quedarte sólo ante predadores mucho más fuertes, más rápidos, mejor dotados.

La evidencia científica respalda esta idea con claridad. Desde la biología evolutiva, autores como Edward O. Wilson han defendido que los humanos somos una especie “eusocial”, es decir, una de las pocas especies en la naturaleza cuya supervivencia depende de la cooperación compleja entre individuos.

A nivel neurocientífico, investigaciones de John Cacioppo demostraron que el aislamiento social activa en el cerebro respuestas de estrés similares a las del peligro físico, aumentando la vigilancia, la ansiedad y el deterioro cognitivo. En paralelo, estudios en psicología evolutiva como los de Mark Leary con la teoría del “sociometer” sugieren que la autoestima humana funciona como un indicador interno de pertenencia. Cuando sentimos que no encajamos, nuestro cerebro interpreta una amenaza a la supervivencia. En otras palabras, pertenecer no es solo una necesidad emocional, es un mecanismo adaptativo profundamente arraigado en nuestra especie.

Por otro lado, el antropólogo Robin Dunbar demostró que existe un límite cognitivo en el número de relaciones sociales significativas que podemos mantener, conocido como el “número de Dunbar”, que es de alrededor de 150 personas. Pero más allá de la cifra, lo importante es el principio. Los humanos necesitamos grupos cohesionados, con identidad compartida y normas implícitas que regulen el comportamiento.

En el deporte de élite, esta realidad se amplifica. Un equipo no es solo una suma de habilidades técnicas, es un sistema social complejo donde la identidad, los rituales y el liderazgo cultural determinan el rendimiento tanto o más que el talento.

Yugoslavia en 2002 es un ejemplo paradigmático. Un grupo con talento desbordante que, sin una identidad colectiva fuerte, podía haber fracasado, pero bajo la dirección de Pešić, logró transformarse en una tribu funcional.

En la empresa ocurre lo mismo. Equipos llenos de talento fracasan cada día porque no logran construir una cultura compartida. Mientras tanto, organizaciones con menos recursos prosperan gracias a una identidad clara, rituales sólidos y un liderazgo que entiende la dimensión humana del grupo.

Este artículo explora, desde la antropología, la neurociencia y la psicología del comportamiento, por qué la tribu es el verdadero motor del rendimiento colectivo y cómo podemos trasladar esas lecciones al mundo profesional.

La identidad colectiva y el “nosotros”

La identidad colectiva no es un concepto abstracto, es una necesidad biológica.

Desde la neurociencia, estudios como los de Matthew Lieberman (2013) han demostrado que el cerebro humano activa los mismos circuitos de recompensa cuando sentimos pertenencia social que cuando obtenemos beneficios materiales. Es decir, pertenecer a un grupo no es opcional, es esencial.

Cuando un jugador se siente parte de un “nosotros”, su comportamiento cambia. Se reduce la activación de la amígdala, asociada al miedo y la amenaza, y aumenta la actividad en la corteza prefrontal, mejorando la toma de decisiones y el control emocional.

Eso fue exactamente lo que logró Pešić.

En Yugoslavia, el problema no era la falta de talento, era la ausencia de una identidad compartida. Cada jugador venía con su propia narrativa, su propio “yo”. El trabajo del entrenador fue construir un “nosotros” que integrara esas individualidades.



Desde la teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979), sabemos que las personas actúan de manera más cooperativa cuando se identifican con un grupo. La identidad compartida reduce conflictos internos, aumenta la confianza y mejora la coordinación.

En la empresa, esto se traduce directamente en cultura corporativa. Las organizaciones con identidades fuertes generan mayor compromiso, menor rotación y mejores resultados (Ashforth & Mael, 1989).

Pero la identidad no se impone, se construye. Y se construye a través de historias, símbolos, valores compartidos. Pešić no solo entrenó jugadas, sino que construyó significado. Él logró que cada jugador sintiera que formaba parte de algo que trascendía su individualidad.

En el mundo profesional, esto implica responder a una pregunta fundamental ¿qué significa pertenecer a este equipo? Sin esa respuesta, no hay tribu, solo individuos compartiendo espacio.

Rituales de equipo

Las tribus humanas siempre han utilizado rituales para reforzar su cohesión. Desde ceremonias ancestrales hasta hábitos cotidianos, los rituales crean predictibilidad, reducen la incertidumbre y fortalecen los vínculos.

En términos neurocientíficos, los rituales activan el sistema de recompensa dopaminérgico y reducen el estrés al generar sensación de control (Norton & Gino, 2014).

En el baloncesto, los rituales no siempre son visibles. Son gestos repetidos, dinámicas internas, formas de interactuar. En Yugoslavia, esos rituales no surgieron por casualidad, fueron cultivados.

Pešić entendía que la cohesión no se construye solo en los partidos, se construye en los entrenamientos, en las comidas, en los momentos informales, en cómo se saluda un jugador a otro y en cómo se gestiona un error.



Los rituales crean confianza implícita.

Cuando un equipo tiene rituales sólidos, los jugadores no necesitan pensar en cómo reaccionar, lo hacen automáticamente. Eso libera recursos cognitivos para centrarse en el juego.

En la empresa, los rituales son igualmente críticos. Reuniones bien estructuradas, espacios de feedback y celebraciones de logros no son formalidades, son mecanismos de cohesión.

Las organizaciones que descuidan sus rituales pierden identidad. Y sin identidad, el rendimiento se vuelve inconsistente.

Un equipo sin rituales es como un cerebro sin hábitos en el que cada decisión requiere esfuerzo consciente, generando fatiga y errores.

Liderazgo cultural

El liderazgo cultural no consiste en dar órdenes, consiste en definir qué comportamientos son aceptables y cuáles no.

Pešić no era solo un entrenador, era un arquitecto cultural, un líder.

Desde la psicología del liderazgo, estudios como los de Edgar Schein (2010) muestran que los líderes crean cultura a través de lo que refuerzan, toleran y castigan. No es lo que dicen, es lo que permiten.

En Yugoslavia, el reto no era técnico, era gestionar los egos y eso requiere un tipo de liderazgo que combine autoridad con inteligencia emocional. Pešić estableció normas claras. El equipo estaba por encima del individuo. Pero no lo hizo desde la imposición, sino desde la construcción de significado.



Esto conecta con el concepto de liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), donde el líder inspira a los miembros a trascender sus intereses personales en favor del grupo.

A nivel neurocientífico, este tipo de liderazgo activa circuitos relacionados con la motivación intrínseca, generando un compromiso más profundo y duradero.

En la empresa, el liderazgo cultural es el factor más determinante del éxito a largo plazo. No se trata de gestionar tareas, sino de moldear comportamientos.

Un líder cultural no pregunta solo “¿qué hay que hacer?”, sino “¿cómo somos como equipo?” y esa diferencia lo cambia todo.

Conclusión

Las empresas son las tribus modernas.

Compiten por recursos, necesitan coordinación interna y dependen de la cohesión para sobrevivir, pero muchas olvidan su naturaleza social.

Una cultura corporativa fuerte funciona como una identidad colectiva, define comportamientos, reduce la incertidumbre y alinea objetivos.

Según investigaciones de Kotter y Heskett (1992), las empresas con culturas fuertes superan significativamente en rendimiento a aquellas con culturas débiles.

Pero una cultura fuerte no significa rigidez, significa claridad. Clara identidad. Claros rituales. Claro liderazgo.

Como en Yugoslavia, el talento sin cultura no garantiza el éxito, pero la cultura puede potenciar el talento hasta niveles extraordinarios.

En el mundo empresarial es fundamental construir una narrativa compartida, no basta con objetivos financieros. Las personas necesitan significado. También es clave establecer rituales consistentes, con espacios donde la cultura se viva, no solo se declare.

Y, sobre todo, desarrollar un liderazgo que entienda que gestionar personas es, en esencia, gestionar relaciones.

La historia de Yugoslavia en 2002 no es solo una historia deportiva, es una lección antropológica.

Nos recuerda que el ser humano no alcanza su máximo potencial en soledad, lo hace en tribu.

La identidad colectiva transforma el comportamiento, los rituales consolidan la cohesión y el liderazgo cultural define el camino.

La historia lo demuestra y la ciencia lo confirma. En el deporte, en la empresa y en la vida, el éxito no pertenece al individuo más brillante, sino al grupo mejor conectado porque al final, la pregunta no es cuán bueno eres, sino a qué tribu perteneces y qué estás dispuesto a hacer por ella.

Referencias

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. W. W. Norton & Company.
- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2010). Perceived social isolation makes me sad: 5-year cross-lagged analyses of loneliness and depressive symptomatology in the Chicago Health, Aging, and Social Relations Study. *Psychology and Aging*, 25(2), 453-463.
- Dunbar, R. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), 469-493.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 1-62.
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown Publishing.
- Norton, M. I., & Gino, F. (2014). Rituals alleviate grieving for loved ones, lovers, and lotteries. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 266-272.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*.
- Wilson, E. O. (2012). *The social conquest of Earth*. Liveright Publishing.

CÓMO CONSTRUIR UNA TRIBU FUERTE

EN LA EMPRESA Y EN EL EQUIPO

IDENTIDAD	ESTRUCTURA	COHESIÓN	CONFIANZA	LIDERAZGO
1 DEFINE QUIÉNES SOIS Sin identidad no hay equipo, solo individuos compartiendo espacio.	4 ACLARA LOS ROLES Cada persona debe saber qué aporta y qué se espera de ella.	7 CREA RITUALES DE EQUIPO Los hábitos compartidos generan confianza y estabilidad.	10 FOMENTA LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA Sin confianza no hay equipo, solo coordinación superficial.	13 LIDERA CON EL EJEMPLO La cultura no se impone, se demuestra.
2 PRIORIZA EL "NOSOTROS" El talento suma, la cohesión multiplica.	5 ALINEA VALORES Y COMPORTAMIENTOS No basta con decirlos, hay que vivirllos.	8 CUIDA LOS DETALLES Los pequeños gestos construyen grandes equipos.	11 COMUNICA CON CLARIDAD Y COHERENCIA La cultura se transmite cada día.	14 MARCA LO QUE ES ACEPTABLE Lo que permites define el equipo.
3 RECUERDA EL PROPÓSITO Cuando el objetivo es claro, todo se alinea.	6 REFUERZA ACTITUDES, NO SOLO RESULTADOS La cultura se construye en lo que se premia.	9 CELEBRA LOS LOGROS COLECTIVOS El éxito compartido fortalece la identidad.	12 GESTIONA LOS EGOS CON INTELIGENCIA Sin un propósito común, el talento divide.	15 HAZ SENTIR A CADA PERSONA PARTE DEL TODO La pertenencia es el motor del compromiso.

¿POR QUÉ IMPORTA?

MÁS RENDIMIENTO
La cohesión potencia el talento individual.

MAYOR RESILIENCIA
Los equipos unidos superan mejor los desafíos.

MEJOR TOMA DE DECISIONES
La confianza genera ideas y soluciones más sólidas.

MÁS MOTIVACIÓN Y COMPROMISO
Las personas dan lo mejor cuando se sienten parte.

CULTURA QUE TRASCIENDE
Una tribu fuerte deja huella y construye legado.

UNA TRIBU NO SE CREA CON TALENTO.
SE CONSTRUYE CON IDENTIDAD, CONFIANZA Y PROPÓSITO COMPARTIDO.

del blog www.sergiocolado.com

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](#)