



La magia del Jazz (en el deporte y la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Berlín, mayo de 2016. Final de la Euroliga. CSKA Moscú contra Fenerbahçe. El pabellón lleno y una tensión que se podía sentir en el aire.

Durante tres cuartos el partido había sido una batalla perfectamente estructurada. Sistemas perfectamente ejecutados, defensas que cerraban cada línea de pase y jugadores que parecían moverse siguiendo un guion memorizado durante meses.

Era baloncesto de élite, sí, pero también era previsible.

El marcador estaba apretado y cada posesión parecía calcada de la anterior. Bloqueo directo. Cambio defensivo. Pase seguro. Tiro difícil.

Hasta que Milos Teodosic decidió romper la partitura.

En una posesión aparentemente normal, levantó la cabeza, amagó un bloqueo y lanzó un pase cruzado imposible hacia la esquina. La defensa no lo vio venir. Triple.

En la siguiente jugada penetró hacia el centro, saltó como si fuera a tirar y, en el último instante, soltó el balón por detrás de la espalda hacia un compañero que cortaba sin mirar. Canasta fácil.

El partido cambió en apenas dos minutos.

Eso no era solo técnica, era otra cosa. Era como si Teodosic escuchara una música que nadie más oía. Como si el juego tuviera un ritmo invisible que solo él podía seguir.

Los comentaristas lo describían como creatividad, los entrenadores como talento y los aficionados como magia. Pero quienes conocían el jazz sabían que aquello tenía otro nombre. Improvisación.

No improvisación caótica. No improvisación sin estructura. Improvisación sobre una base sólida, sobre una armonía conocida, sobre un sistema que permitía romper las reglas en el momento exacto. Como un saxofonista en mitad de un solo.

Aquella noche el CSKA acabaría levantando la Euroliga tras una prórroga dramática. Pero más allá del trofeo, muchos recordaron algo distinto.

Durante unos minutos el baloncesto dejó de parecer un deporte táctico y empezó a parecer una de las mejores piezas de jazz.

Introducción

Durante décadas el deporte de élite se ha asociado con la disciplina, el control y la repetición, con sistemas tácticos estudiados al milímetro, jugadas entrenadas cientos de veces y decisiones que parecen programadas antes de que empiece el partido.

Algo parecido ocurre en muchas empresas. Procesos optimizados, protocolos definidos y estrategias planificadas con meses de antelación.

Sin embargo, la historia demuestra, una y otra vez, que muchos de los momentos más extraordinarios no nacen del control absoluto, nacen de la improvisación.

El jazz entendió esto antes que nadie.

Desde los clubes de Nueva Orleans hasta los escenarios de Nueva York, los músicos aprendieron que la verdadera creatividad aparece cuando existe una estructura clara que permite explorar nuevas posibilidades.

En jazz nadie toca sin armonía, pero nadie toca exactamente lo que estaba escrito. La esencia del jazz radica en la interpretación personal, la espontaneidad y la improvisación.

El baloncesto moderno se parece mucho a ese proceso.

Los equipos entrenan sistemas complejos que ordenan el movimiento colectivo, pero dentro de esa estructura aparecen jugadores capaces de romper la partitura en el momento preciso. Con jugadores que ven espacios invisibles para los demás.

Milos Teodosic fue uno de esos intérpretes.

El base serbio nunca fue el más rápido, ni el más atlético, ni el más explosivo, pero poseía algo extraordinario. Teodosic era capaz de leer el juego y generar soluciones inesperadas que transformaban la lógica de un partido.

Su estilo recordaba a un improvisador de jazz. No seguía el guion de manera rígida, jugaba sobre él, expandiéndolo, reinterpretándolo.

La ciencia empieza a entender por qué ocurre esto. La neurociencia ha demostrado que los procesos creativos implican una interacción compleja entre diferentes redes cerebrales. No se trata de improvisar sin control, sino de liberar ciertas áreas del cerebro mientras otras mantienen la estructura de la tarea.

El neurólogo Charles Limb, en sus estudios sobre músicos de jazz utilizando resonancia magnética funcional, descubrió algo fascinante, que el cerebro creativo funciona como un equilibrio entre libertad y estructura.

Exactamente lo que ocurre en el jazz. Y exactamente lo que ocurre en el baloncesto de jugadores como Teodosic.

Comprender este fenómeno no solo ayuda a entender el deporte, también ofrece lecciones valiosas para el mundo profesional. Las organizaciones más innovadoras no son las que eliminan las reglas, son las que crean estructuras lo suficientemente sólidas como para permitir improvisar dentro de ellas. Como en el jazz. Como en el baloncesto.

Este artículo aborda cómo la improvisación creativa, característica esencial del jazz, también aparece en el baloncesto y en los entornos profesionales. A través del juego de Milos Teodosic y de la neurociencia de la creatividad, exploramos cómo estructura, coordinación y libertad mental permiten generar soluciones innovadoras en sistemas complejos.

La improvisación creativa y el cerebro que se atreve a romper la partitura

Improvisar no significa actuar sin pensar, significa pensar de otra manera.

Durante mucho tiempo la creatividad fue vista como un misterio casi mágico. Algo reservado a artistas o genios individuales. Sin embargo, la neurociencia ha demostrado que la creatividad surge de procesos cerebrales identificables.

Charles Limb, neurocientífico y músico, llevó a cabo uno de los experimentos más reveladores sobre improvisación musical. Utilizando resonancia magnética funcional analizó el cerebro de pianistas de jazz mientras improvisaban.

Los resultados fueron sorprendentes.

Durante la improvisación se reducía la actividad del córtex prefrontal dorsolateral, una región asociada al control consciente, la autocensura y la supervisión del comportamiento. Al mismo tiempo aumentaba la actividad del córtex prefrontal medial, relacionado con la autoexpresión y la generación espontánea de ideas.

En otras palabras, durante la improvisación se reduce la actividad de zonas del cerebro asociadas al control excesivo y aumenta la activación de regiones relacionadas con la generación espontánea de ideas, con lo que se deduce que el cerebro creativo disminuye el control excesivo para permitir que emerjan nuevas combinaciones.

Eso no significa perder el control, significa liberar espacio para que aparezcan soluciones inesperadas.

Milos Teodosic parecía jugar exactamente en ese estado mental.



Sus pases no surgían de jugadas predefinidas, aparecían en fracciones de segundo cuando detectaba una mínima desorganización en la defensa rival. Era capaz de anticipar trayectorias que otros jugadores ni siquiera imaginaban.

Muchos entrenadores han descrito esta capacidad como visión de juego, pero desde la neurociencia podemos interpretarla como una forma avanzada de pensamiento divergente.

El pensamiento divergente es la capacidad de generar múltiples soluciones posibles ante una misma situación. A diferencia del pensamiento convergente, que busca una respuesta correcta, el divergente explora alternativas.

En deportes dinámicos como el baloncesto esta habilidad es crucial. Cada jugada es un problema abierto con múltiples soluciones posibles.

La mayoría de los jugadores suele elegir la opción más segura, el pase evidente, el tiro previsto por el sistema. El improvisador creativo busca otra manera.

En jazz ocurre exactamente lo mismo. Un saxofonista puede seguir la melodía original o puede reinterpretarla creando variaciones inesperadas que mantienen la armonía, pero transforman el resultado.

Teodosic hacía eso con el balón.

Esta capacidad no surge solo del talento, también nace de miles de horas de experiencia. La investigación en psicología cognitiva demuestra que los expertos desarrollan patrones mentales complejos que les permiten reconocer situaciones con gran rapidez.

El psicólogo Gary Klein describió este proceso como reconocimiento de patrones. Los expertos no calculan cada decisión desde cero, sino que detectan configuraciones familiares que activan soluciones almacenadas en la memoria.

Teodosic había visto miles de defensas similares, miles de rotaciones y miles de espacios que se abrían durante apenas medio segundo. Su cerebro había aprendido a reconocer esos patrones y a transformarlos en oportunidades creativas. La improvisación no era caos, era conocimiento liberado.

En el mundo empresarial ocurre algo parecido. Los equipos más innovadores no son los que trabajan sin reglas, son los que dominan profundamente su campo y utilizan ese conocimiento para explorar nuevas posibilidades.

Las empresas tecnológicas más creativas funcionan como bandas de jazz. Existe una estructura clara, un marco estratégico, pero dentro de ese marco los profesionales tienen espacio para experimentar.

El aprendizaje para cualquier profesional es claro. La creatividad no aparece esperando inspiración, aparece cuando se domina la estructura lo suficiente como para atreverse a romperla.

La sincronización invisible que hace posible la improvisación colectiva

Una de las paradojas más fascinantes del jazz es que, aunque cada músico improvisa, la banda suena perfectamente coordinada. No hay caos, hay sincronía.

El baterista cambia el ritmo y el contrabajista responde, el pianista introduce una variación armónica y el saxofonista adapta su fraseo. Todo ocurre en tiempo real.

En el baloncesto sucede algo parecido.

La improvisación individual solo funciona si el resto del equipo entiende el lenguaje del juego.

Teodosic podía lanzar un pase imposible porque sus compañeros habían aprendido a moverse en función de su creatividad. Sabían que debían cortar hacia el aro en determinados momentos o abrirse hacia la esquina cuando él penetraba.



Era un lenguaje compartido.

La ciencia denomina a este fenómeno sincronización interpersonal.

Diversos estudios en neurociencia social han demostrado que cuando las personas cooperan en tareas complejas sus cerebros tienden a sincronizar ciertos patrones de actividad. Diversas investigaciones realizadas con electroencefalografía han mostrado que los equipos que trabajan de forma coordinada presentan ritmos cerebrales alineados durante tareas conjuntas.

Es como si los cerebros empezaran a funcionar en la misma frecuencia.

En música este fenómeno se observa claramente. Los músicos que improvisan juntos durante años desarrollan una capacidad extraordinaria para anticipar las acciones de los demás.

En el deporte ocurre lo mismo.

Los grandes equipos desarrollan lo que algunos entrenadores llaman inteligencia colectiva. No se trata solo de ejecutar jugadas, sino de entender las intenciones del compañero antes de que ocurran.

Teodosic generaba improvisaciones brillantes porque jugaba dentro de un equipo que compartía esa inteligencia colectiva.

Sin esa sincronía sus pases habrían acabado en pérdidas de balón.

En el mundo profesional esta lección es fundamental.

La creatividad individual necesita confianza colectiva. Las organizaciones innovadoras funcionan mejor cuando los equipos comparten objetivos claros, comunicación abierta y seguridad psicológica. Cuando los miembros del equipo sienten que pueden proponer ideas sin miedo al error.

Amy Edmondson, profesora de Harvard, ha demostrado que los equipos con mayor seguridad psicológica son también los más innovadores. La razón es sencilla. Cuando las personas no temen equivocarse se atreven a explorar nuevas posibilidades.

Exactamente lo que ocurre en una banda de jazz. Exactamente lo que ocurre en un equipo de baloncesto que confía en la creatividad de su base.

La improvisación no es un acto solitario, es un diálogo.

La estructura que permite la libertad

Existe una idea equivocada sobre el jazz. Muchas personas creen que es música sin reglas, pero la realidad es justo la contraria.

El jazz exige un conocimiento profundo de armonía, ritmo y estructura. Los músicos pasan años estudiando progresiones de acordes, escalas y patrones rítmicos. Solo después de dominar ese lenguaje pueden empezar a improvisar.

La libertad surge de la estructura.

El baloncesto de élite funciona exactamente igual.

Los sistemas ofensivos del CSKA estaban cuidadosamente diseñados. Bloqueos indirectos, spacing, movimientos sincronizados. Teodosic conocía perfectamente cada opción del sistema, pero en lugar de limitarse a ejecutarlo, lo utilizaba como punto de partida.



Cuando la defensa reaccionaba de una manera inesperada, él transformaba la jugada en algo nuevo. Era jazz sobre una partitura táctica.

La neurociencia explica por qué este equilibrio entre estructura y libertad es tan poderoso. El cerebro humano necesita marcos de referencia para funcionar eficientemente. Las estructuras reducen la carga cognitiva porque proporcionan patrones predecibles. Pero cuando el entorno cambia demasiado rápido, la rigidez se convierte en un problema.

Las personas más creativas son capaces de moverse entre dos modos mentales. Uno estructurado y analítico y otro flexible y exploratorio.

Los investigadores llaman a este equilibrio interacción entre la red ejecutiva y la red por defecto del cerebro. La primera se encarga de controlar y dirigir la atención. La segunda se activa durante procesos de imaginación, asociación y generación de ideas.

La creatividad aparece cuando ambas redes cooperan.

Teodosic parecía dominar ese equilibrio. Podía dirigir el sistema ofensivo con precisión táctica y al mismo tiempo detectar oportunidades improvisadas dentro de ese sistema.

Las empresas más innovadoras funcionan de forma similar. No eliminan los procesos, los utilizan como base para explorar nuevas soluciones.

Google permitió durante años que sus ingenieros dedicaran parte de su tiempo a proyectos personales dentro de la estructura de la empresa. Muchas innovaciones surgieron de ese espacio de improvisación controlada.

La lección es profunda. La creatividad no necesita ausencia de reglas, necesita reglas que permitan explorar.

Conclusión

El jazz nació en lugares donde las personas necesitaban expresarse dentro de contextos difíciles. No había grandes orquestas ni partituras complejas, había músicos escuchándose unos a otros y construyendo algo nuevo sobre una estructura compartida.

El baloncesto moderno tiene algo de esa misma esencia.

En cada partido se repite una coreografía que parece conocida. Sistemas, bloqueos, movimientos colectivos, pero de vez en cuando aparece un jugador capaz de transformar esa coreografía en algo inesperado.

Milos Teodosic fue uno de esos intérpretes. Su baloncesto no se limitaba a ejecutar jugadas, las reinterpretaba y convertía el juego en un espacio de creatividad colectiva donde cada pase era una frase musical y cada ataque una improvisación compartida.

La ciencia nos ayuda a entender por qué esos momentos resultan tan fascinantes.

El cerebro humano está diseñado para encontrar equilibrio entre control y libertad. Cuando el control es excesivo la creatividad se bloquea. Cuando la libertad es total aparece el caos.

La innovación surge en el punto intermedio.

En el deporte este equilibrio permite que los sistemas tácticos se conviertan en oportunidades creativas. En la empresa permite que los procesos organizativos se transformen en plataformas de innovación.

Las organizaciones que triunfan en entornos complejos no son las que eliminan la estructura ni las que la convierten en una prisión, son las que funcionan como una banda de jazz. Tienen una armonía clara, un ritmo compartido y un lenguaje común. Y dentro de ese marco permiten que cada miembro del equipo improvise.

El legado de jugadores como Teodosic no está solo en los trofeos, está en recordarnos que el talento no consiste únicamente en dominar las reglas, consiste en saber cuándo reinterpretarlas.

Porque a veces el baloncesto deja de parecer un deporte y empieza a sonar como el buen jazz.

Referencias

- Beaty, R. E., Benedek, M., Silvia, P. J., & Schacter, D. L. (2016). Creative cognition and brain network dynamics. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(2), 87–95.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Limb, C. J., & Braun, A. R. (2008). Neural substrates of spontaneous musical performance: An fMRI study of jazz improvisation. *PLoS ONE*, 3(2).
- Sawyer, R. K. (2017). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books.
- Ward, T. B., Smith, S. M., & Finke, R. A. (1999). *Creative cognition*. MIT Press.

Chuleta Rápida:

6 Claves para Entrenar la Improvisación Creativa

Contexto: La creatividad es como el jazz o el baloncesto; requiere una base sólida, reconocer patrones y la libertad de experimentar sin miedo al error para innovar.



Sección 1: Preparación y Mentalidad



Domina la Base Técnica

El conocimiento profundo de tu disciplina permite detectar combinaciones y soluciones inesperadas con facilidad.



Entrena la Mirada

Observa patrones y estructuras conocidas en tu entorno para introducir variaciones que generen nuevas ideas.



Crea Espacios sin Presión

Camina o escribe ideas rápidas para estimular las redes cerebrales sin un control excesivo.



Sección 2: Acción y Conexión



Conecta Campos Diferentes

Combina disciplinas que normalmente no se relacionan para fomentar innovaciones únicas, como en el jazz.



Rodéate de Diversidad

La creatividad colectiva surge en equipos con confianza y perspectivas variadas donde no hay miedo.



Regla de las Tres Soluciones

Genera al menos tres opciones antes de elegir una para entrenar tu pensamiento divergente.

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](#)