



Pick and roll (en el deporte y en la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Denver, 2023. Finales de conferencia.

Nikola Jokić recibe el balón en el poste alto. Tiene a Jamal Murray a su izquierda y a Anthony Davis frente a él, tratando de adivinar su siguiente movimiento.

Jokić finta un pase, gira la cabeza, da dos botes suaves con el balón. Murray se acerca.

El pick es sutil, casi perezoso, pero en un segundo, Jokić bloquea a Davis con el cuerpo, Murray cambia de ritmo y, mientras todos los ojos se van con él, Jokić rueda hacia la zona libre, recibiendo el balón devuelto.

La defensa de los Lakers se ha desordenado en menos de tres segundos. El pase llega como si lo hubieran ensayado mil veces.

Canasta. Y otra más. Y otra.

Pero lo que nadie ve es el verdadero truco. Mientras todos creen que Jokić está bloqueando para liberar a Murray, lo que realmente ocurre es lo contrario: es Murray quien prepara el terreno para que el serbio ataque el espacio como un base de dos metros trece.

Jokić no juega al pick and roll. Jokić es el pick and roll. Su juego es un acto de distracción táctico y aprovechamiento inteligente del caos. Y en eso, se parece más a una buena estrategia empresarial que a una jugada de baloncesto.

Introducción

Durante años, el pick and roll ha sido una de las jugadas más utilizadas en el baloncesto.

Es un movimiento simple. Un jugador pone un bloqueo (pick), otro lo utiliza para generar ventaja y luego ambos se adaptan al movimiento defensivo para sacar el mejor tiro posible (roll).

https://www.youtube.com/watch?v=z_Qi8NSpkpw&pp=ygUNcGljayBhbmQgcm9sbA%3D%3D

Pero en realidad, es mucho más que eso. Es una coreografía de dos cerebros conectados, de lectura del entorno, de manipulación táctica de la atención y de ejecución en tiempo real.

Y esa lógica no se queda en la pista.

En el mundo empresarial, el pick and roll aparece en cada lanzamiento de producto, en cada movimiento estratégico, en cada campaña diseñada para captar la atención del mercado, mientras se ejecuta otro movimiento más importante en la sombra.

Una empresa lanza una innovación visible (pick), mientras prepara su verdadero objetivo (roll), que se basa en reconfigurar el mercado, posicionar otra línea de negocio, adquirir silenciosamente un competidor o transformar su imagen pública.

En este artículo exploraremos cómo el concepto de pick and roll puede ayudarnos a pensar de forma más estratégica en el mundo corporativo. Analizaremos cómo se diseñan estas dinámicas de distracción y aprovechamiento, qué requiere emocional y cognitivamente ejecutarlas bien, y cómo se pueden aplicar sus principios al trabajo en equipo, la toma de decisiones y el liderazgo en entornos complejos.

El pick: capturar la atención, bloquear la rutina

En el baloncesto, el pick, o bloqueo, no es solo una ayuda al compañero. Es un mecanismo de ruptura de la atención defensiva. Al cambiar el foco, la defensa se ve obligada a adaptarse, a decidir rápido, a cometer errores. Es un gesto que interrumpe el orden previo y obliga al sistema a reorganizarse.



En la empresa, el pick adopta muchas formas, como el anuncio de un nuevo producto estrella, una colaboración inesperada, una innovación disruptiva que los medios no pueden ignorar. Pero ese movimiento visible muchas veces es solo un peón estratégico, diseñado para bloquear la atención del mercado, de la competencia, incluso del regulador.

Veamos un ejemplo. Cuando Tesla anunció su primer Roadster, la atención mediática se centró en el coche, pero su verdadero movimiento fue la instalación de una red de cargadores y el dominio de la propiedad de datos sobre el uso de energía. El coche fue el pick. El roll, invisible entonces, es lo que le dio ventaja competitiva años después.

Desde la psicología cognitiva, sabemos que el cerebro humano tiende a focalizarse en lo que se mueve, lo que brilla, lo que suena diferente (Kahneman, 2011). Eso convierte al pick en una herramienta no solo táctica, sino también psicológica: redirige los recursos mentales de todos hacia donde tú quieres.

El arte está en no quedarse ahí. El pick solo sirve si se ejecuta el roll.

El roll: leer el hueco, atacar con precisión

El roll es la parte silenciosa. Es el momento en que, tras generar el caos, alguien penetra el sistema por donde se ha abierto una grieta.



En el pick and roll, el jugador que rueda lo hace con una mezcla de intuición, geometría y coordinación. No siempre va directo al aro, sino que puede flotar, abrirse, detenerse. La clave es leer el espacio que nadie está mirando.

En el entorno empresarial, este roll puede tomar muchas formas:

- Redireccionar al cliente hacia otro producto complementario.
- Conseguir datos clave mientras se ofrece una funcionalidad gratuita.
- Atraer talento a través de una marca que parece innovadora, pero cuyo objetivo real es reposicionarse en otra industria.

En neurociencia social, este tipo de movimientos requiere alta activación de la corteza prefrontal dorsolateral, es decir, el cerebro necesita leer patrones, evaluar riesgos en tiempo real y tomar decisiones bajo incertidumbre (Lieberman, 2013).

No es un movimiento automático. Es un acto de precisión táctica.

La sincronía aquí lo es todo. Como ocurre entre Jokić y Murray, si el roll llega tarde, el hueco ya no está. Si llega antes, la defensa se anticipa. En la empresa, los equipos que ejecutan bien esta lógica tienen altos niveles de comunicación tácita, confianza estructural y lectura estratégica del entorno.

La cultura del pick and roll: confianza, respeto y roles fluidos

Para que un pick and roll funcione, dos personas deben leerse como si compartieran el mismo pensamiento. El que pone el bloqueo debe confiar en que el compañero sabrá usarlo. El que rueda debe saber que el balón llegará. No hay garantías, pero hay comprensión mutua.

Esto requiere una cultura de equipo basada en:

- Claridad de roles pero con flexibilidad de ejecución.
- Respeto por el espacio del otro, incluso cuando no lleva el balón.
- Confianza en que lo que haces, aunque no se vea, tiene un propósito.

En empresas ágiles y colaborativas, esto se traduce en estructuras horizontales, decisiones descentralizadas y una cultura que premia la interdependencia por encima del ego individual. El éxito está en crear condiciones para que el pick and roll ocurra espontáneamente entre compañeros, departamentos o iniciativas.

Estudios de Amy Edmondson sobre equipos de alto rendimiento (1999) destacan que la seguridad psicológica, es decir la certeza de que puedes asumir riesgos sin ser penalizado, es clave para que este tipo de coordinación fluida tenga lugar. Cuando no hay miedo al error, hay espacio para leer y actuar. Cuando no hay necesidad de protagonismo, hay sincronía real.

Conclusión

El pick and roll es una metáfora perfecta para la estrategia contemporánea. En el baloncesto, es una jugada eterna que sigue reinventándose con cada nueva pareja que la ejecuta.

En la empresa, es una forma de pensar, de cómo redirigir la atención para actuar en el espacio abierto, cómo coordinarse para ejecutar sin colisión, cómo confiar en el otro para que el sistema fluya.

Pero, sobre todo, es una lección de liderazgo. Porque quien pone el pick sabe que probablemente no será el que anote. Y, sin embargo, su movimiento es lo que lo hace posible.

Liderar hoy significa muchas veces ser ese jugador, el que bloquea, el que distrae, el que prepara el camino para que otro brille. Significa ejecutar sin necesidad de reconocimiento inmediato, porque lo importante no es quién finaliza, sino que el equipo marque.

Y también significa saber cuándo hacer el roll: leer el hueco que nadie ve, moverse cuando los demás dudan, aprovechar el desorden sin precipitarse.

En el baloncesto, en la empresa o en la vida, ganar no siempre es cuestión de fuerza o genialidad. Muchas veces, es solo cuestión de tiempo, de lectura y de moverse justo cuando todos miran hacia otro lado.

Referencias

- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. Crown.
- Rock, D., & Cox, C. (2012). *SCARF in 2012: Updating the Social Neuroscience of Collaborating with Others*. *NeuroLeadership Journal*, 4, 1-14.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). *Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework*. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.

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.