



El dilema del prisionero (en el deporte y en la empresa)

Descripción

Una historia real (o casi)

Chicago, 1997. Últimos minutos de entrenamiento antes de las Finales NBA. Michael Jordan llevaba varios ataques seguidos sin pasar el balón. Nadie decía nada. Nadie se atrevía. Hasta que Steve Kerr, uno de los jugadores menos mediáticos del equipo, levantó la voz.

“No puedes pedirnos que confiemos si tú no confías”.

El gimnasio quedó en silencio. Jordan se giró furioso. Hubo empujones y gritos. Durante unos segundos, pareció que el equipo más dominante del planeta estaba a punto de romperse desde dentro. Pero Phil Jackson no intervino porque entendía algo fundamental sobre la psicología de los grupos. Jackson sabía que los equipos no se destruyen por el conflicto, sino cuando las personas dejan de creer que cooperar merece la pena.

Días después, en el partido decisivo contra Utah, Jordan penetró, atrajo a dos defensores y pasó el balón a Kerr. Triple y campeonato.

Aquella jugada no fue solo táctica, fue especialmente psicológica. Fue la demostración práctica de uno de los experimentos más famosos de la ciencia del comportamiento, el dilema del prisionero.

La gran pregunta que vive dentro de cualquier equipo es la siguiente: ¿cooperas por el bien colectivo o priorizas tu beneficio individual, aunque eso dañe al grupo?

En el baloncesto ocurre en cada posesión. En la empresa, en cada reunión. En cada compañero que decide compartir información o guardársela para destacar. En cada jugador que fuerza un tiro imposible o genera uno mejor para otro.

Desde la neurociencia y desde la psicología evolutiva sabemos que nuestro cerebro oscila constantemente entre ambas opciones porque cooperar nos hace más fuertes, pero competir por el estatus nos hace sentir más seguros.

Y es ahí donde empieza el verdadero partido.

Introducción

Pocas teorías han explicado tan bien el comportamiento humano como el dilema del prisionero. Nacido dentro de la teoría de juegos gracias a Merrill Flood y Melvin Dresher en RAND Corporation y popularizado posteriormente por Albert Tucker, este experimento planteaba un problema aparentemente simple.

Dos sospechosos son detenidos. Si ambos cooperan entre sí y guardan silencio, reciben una condena leve. Si uno traiciona al otro para salvarse, el traidor sale beneficiado y el otro recibe la peor pena. Pero si ambos se traicionan mutuamente, ambos salen perjudicados.

La paradoja es devastadora. Aunque cooperar es lo mejor para el grupo, el incentivo individual empuja a traicionar.

Décadas después, este modelo se ha convertido en uno de los pilares de la economía conductual, la psicología social, las ciencias políticas y la neurociencia del comportamiento. El dilema del prisionero no habla realmente de presos, habla de personas. Y habla del jugador que no pasa el balón porque quiere estadísticas, del comercial que oculta información a su compañero, del directivo que protege su departamento, aunque perjudique a la empresa, y del empleado que deja de esforzarse porque siente que otros no cooperan.

Habla del conflicto eterno entre el “yo” y el “nosotros” y este problema no es filosófico, es, en realidad, biológico.

El cerebro humano evolucionó en grupos pequeños donde cooperar aumentaba las probabilidades de supervivencia. Las investigaciones de Robert Trivers sobre altruismo recíproco demostraron que la cooperación fue una ventaja evolutiva decisiva. Pero también evolucionamos para detectar abusos y proteger nuestro estatus dentro del grupo.

Por eso nuestro cerebro vive en tensión permanente entre colaborar y defenderse.

Desde la neurociencia, estudios mediante resonancia magnética funcional han mostrado que cooperar activa regiones asociadas al placer y la recompensa (Rilling et al., 2002), es decir, ayudar al grupo literalmente puede generar placer cerebral.

Pero existe otra cara. Cuando percibimos injusticia, abuso o desigualdad, se activan regiones asociadas al dolor social y la amenaza. El cerebro empieza entonces a priorizar la autoprotección y ahí es donde muchos equipos se rompen. No por falta de talento, sino porque desaparece la confianza necesaria para seguir cooperando.

En el deporte de élite esto es brutalmente visible. Equipos llenos de estrellas fracasan porque cada jugador optimiza para sí mismo. Mientras tanto, grupos aparentemente inferiores superan a rivales mejores gracias a dinámicas colectivas más fuertes.

La empresa vive exactamente el mismo fenómeno.

Departamentos que compiten internamente, liderazgos basados en ego, información retenida, reconocimiento desigual o personas que dejan de implicarse porque sienten que otros se aprovechan.

El resultado es devastador, con organizaciones donde todos intentan ganar individualmente, mientras el sistema entero pierde.

Y lo más interesante es que la ciencia ya sabe qué condiciones hacen que las personas cooperen más, confíen más y rindan mejor colectivamente. El problema es que casi nadie diseña equipos teniendo esto en cuenta.

El cerebro humano no está diseñado solo para competir

Durante décadas se vendió la idea de que el alto rendimiento nacía principalmente de la competitividad extrema. El deporte profesional glorificó la agresividad individual. La empresa hizo lo mismo con la cultura del “winner”.

Pero la neurociencia moderna ha desmontado parcialmente esa visión.

El cerebro humano no evolucionó únicamente para competir, sino que evolucionó para sobrevivir en tribus cooperativas.

El antropólogo Robin Dunbar demostró que nuestra inteligencia social creció precisamente por la necesidad de gestionar relaciones complejas dentro de grupos humanos. Sobrevivían mejor las tribus capaces de cooperar, coordinarse y generar confianza.

Por eso la exclusión social activa regiones cerebrales similares al dolor físico y por eso la pertenencia al grupo tiene un impacto emocional tan poderoso.

En baloncesto esto se percibe constantemente. Los equipos con mayor cohesión suelen sostener mejor la presión, tolerar mejor los errores y adaptarse más rápido a situaciones adversas.

El ejemplo de los San Antonio Spurs de Gregg Popovich es paradigmático. Durante años sacrificaron protagonismo individual por circulación de balón, cooperación táctica y liderazgo compartido. El resultado no fue solo éxito deportivo. Fue uno de los ecosistemas emocionales más estables de la NBA.



La ciencia lo respalda.

Los estudios de Carron y Eys sobre cohesión grupal muestran consistentemente que la cohesión social y la cohesión orientada a la tarea correlacionan positivamente con el rendimiento deportivo.

Pero hay algo todavía más interesante. Cuando un jugador percibe que otro coopera genuinamente, el cerebro genera mayores niveles de oxitocina y dopamina asociadas a

confianza y recompensa social, es decir, la cooperación sostenida literalmente modifica la química emocional del grupo.

En la empresa sucede igual.

Los equipos donde existe ayuda mutua, reciprocidad y sensación de justicia generan mayores niveles de compromiso y creatividad. Amy Edmondson definió la seguridad psicológica como la percepción de que puedes aportar, equivocarte y participar sin ser castigado socialmente.

Google, en su famoso Project Aristotle, descubrió que este era el principal factor diferencial de los equipos de alto rendimiento. No el talento ni el coeficiente intelectual, ni la experiencia, sino la seguridad psicológica, es decir, la confianza suficiente para seguir cooperando incluso bajo presión.

Cuando el grupo deja de confiar

El dilema del prisionero se vuelve destructivo cuando aparece una sensación clave, la de “si yo coopero y los demás no, saldré perjudicado”.

Ese pensamiento cambia completamente el comportamiento humano. Y es aquí cuando aparece uno de los conceptos más importantes de la psicología social, el de la reciprocidad condicional.

La mayoría de las personas cooperan mientras perciben que los demás también lo hacen, pero cuando aparece oportunismo, egoísmo o injusticia, el cerebro cambia automáticamente de estrategia, y empieza la protección individual.

En baloncesto esto ocurre continuamente.

El jugador deja de pasar porque siente que luego no recibirá el balón, el defensor deja de ayudar porque nadie rota por él, el suplente deja de implicarse porque siente que haga lo que haga no jugará y el sistema colapsa.



Curiosamente, muchas veces los entrenadores interpretan esto como falta de carácter, cuando en realidad suele ser una ruptura psicológica de la confianza colectiva.

La empresa reproduce exactamente el mismo patrón.

Un empleado observa que quien coopera no es recompensado, otro ve que quien se apropia del mérito asciende más rápido, otro detecta favoritismos y poco a poco aparece el comportamiento defensivo. Menos implicación, menos creatividad, menos colaboración más política interna y más protección individual.

El economista conductual Ernst Fehr demostró que los seres humanos están dispuestos incluso a castigarse a sí mismos económicamente si perciben injusticia dentro del grupo. Lo llamó *altruistic punishment*. Esto es que preferimos perder, antes que tolerar cooperación desigual.

Desde la neurociencia esto tiene sentido.

La percepción de injusticia activa la ínsula anterior, relacionada con asco, amenaza y rechazo emocional. El cerebro interpreta la desigualdad social como un riesgo evolutivo.

Por eso los equipos tóxicos generan tanto desgaste emocional. No es solo estrés laboral o deportivo es una amenaza social constante para el cerebro.

Los equipos campeones entienden algo que muchos líderes ignoran

Contra lo que cabría pensar, los mejores equipos del mundo no eliminan el ego, sino que lo alinean.

Phil Jackson lo hizo con los Bulls, Steve Kerr con Golden State, Vicente del Bosque con la selección española de fútbol y Sergio Scariolo con la selección española de baloncesto.



Todos entendían algo esencial, que las personas necesitan sentir reconocimiento individual, pero dentro de un propósito colectivo.

La clave no es anular la ambición personal, sino en lograr que el éxito individual dependa del éxito grupal. Cuando eso ocurre, el dilema del prisionero cambia completamente porque cooperar deja de ser un sacrificio y pasa a ser la mejor estrategia racional.

Robert Axelrod lo demostró brillantemente en sus famosos torneos computacionales sobre teoría de juegos. La estrategia más efectiva a largo plazo no era la agresividad permanente. Era el *"Tit for Tat"*, es decir, cooperar inicialmente y responder según el comportamiento del otro.

La conclusión fue revolucionaria. En sistemas repetidos, la cooperación estable suele superar al egoísmo puro, especialmente cuando existe reputación, memoria y relaciones sostenidas.

Exactamente como ocurre en equipos deportivos y empresas. Los líderes extraordinarios crean culturas donde las personas saben que cooperar merece la pena, donde el mérito colectivo se reconoce, donde el oportunismo tiene coste, donde ayudar no te debilita, donde compartir información no te hace vulnerable y donde el éxito no se mide solo individualmente.

Porque cuando el cerebro deja de vivir en modo amenaza, libera recursos cognitivos enormes. Más creatividad, más aprendizaje, más adaptación, más resiliencia y más inteligencia colectiva.

Conclusión

El dilema del prisionero no es solo una teoría matemática, es una radiografía brutal del ser humano.

Cada equipo, cada empresa y cada vestuario viven diariamente esa tensión invisible entre cooperar o protegerse. Y lo más inquietante es que muchas organizaciones diseñan sistemas que empujan precisamente hacia la traición silenciosa.

Bonificaciones individuales extremas, competencia interna tóxica, reconocimiento desigual, falta de confianza, política de egos y entornos donde colaborar parece ingenuo.

Entonces ocurre lo inevitable. Las personas dejan de jugar para el equipo y empiezan a jugar para sobrevivir. Ahí empieza la decadencia colectiva.

El deporte de élite ofrece una lección extraordinaria sobre esto. Los equipos más grandes de la historia no fueron simplemente los más talentosos, fueron los que lograron sostener la cooperación bajo presión porque en los momentos difíciles el talento individual gana partidos, pero la confianza colectiva gana culturas.

Y eso tiene una explicación científica profunda.

Cuando las personas sienten pertenencia, justicia y reciprocidad, el cerebro reduce mecanismos defensivos y libera capacidades cognitivas superiores. Aparecen más aprendizaje, creatividad, adaptación y resiliencia.

En cambio, cuando domina la amenaza social, el miedo o la desigualdad percibida, el cerebro entra en modo supervivencia. Y un cerebro en supervivencia nunca construye grandeza colectiva, solo intenta protegerse.

Por eso el verdadero liderazgo no consiste únicamente en exigir resultados, consiste en diseñar contextos donde cooperar vuelva a ser rentable emocionalmente, donde el jugador quiera pasar el balón, donde el compañero quiera ayudarte, donde compartir información no sea un riesgo y donde el grupo deje de ser un campo de batalla interno.

Porque al final, tanto en el baloncesto como en la empresa, la pregunta decisiva nunca es quién tiene más talento sino si hemos construido un sistema donde las personas creen que merece la pena confiar unas en otras.

Porque cuando eso ocurre, aparece algo extraordinario. Un grupo de individuos deja de competir entre sí y empieza a convertirse en equipo.

Referencias

- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Carron, A. V., & Eys, M. A. (2012). *Group Dynamics in Sport* (4th ed.). Fitness Information Technology.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. HarperBusiness.
- Dunbar, R. (1998). *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language*. Harvard University Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415(6868), 127–130.



EL DILEMA DEL PRISIONERO EN EL EQUIPO

Cuando el “yo” compite contra el “nosotros”



own
al
of Biology,

¿QUÉ ES?

El dilema del prisionero es un experimento de la teoría de juegos que muestra cómo dos personas, actuando en su propio interés, pueden tomar decisiones que terminan perjudicando a ambos.

		TÚ	
		COOPERAS	TRAICIONAS
OTRO	COOPERAS	Ambos obtienen beneficio moderado (ganan los dos)	Tú ganas mucho, el otro pierde mucho (tú te aprovechas)
TRAICIONAS	Tú pierdes mucho, el otro gana mucho (el otro se aprovecha)	Ambos pierden (ganan poco los dos)	



Nuestro cerebro oscila entre **cooperar** (placer y conexión) y **protegerse** (miedo e injusticia).



EN EL BALONCESTO

¿CÓMO APARECE?

Cuando los jugadores sienten que si se sacrifican y los demás no, saldrán perjudicados.



No paso el balón No ayudo en defensa No me implicó

EN LA EMPRESA

¿CÓMO APARECE?

Cuando los empleados perciben que cooperar no es reconocido y otros solo buscan su propio beneficio.



Comparto información Si me esfuerzo y no Ven favoritismos y El clima se vuelve

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...



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

[Consíguelo aquí](#)