Copio aquí un buen artículo publicado por el diario El País sobre un tema interesante que ocupa la atención de nuestro seminario permanente a lo largo de este año.

http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2016/01/29/actualidad/1454082963_451030.html

Cuando se trata de juzgar la labor de una empresa, un Gobierno o cualquier otra organización, se suele destacar la figura del líder, carismático, inteligente y creativo (en el mejor de los casos). Pero la realidad es que la mayoría de decisiones que se toman en el día a día, desde la estrategia comercial de Google hasta los objetivos de una comunidad de vecinos, son fruto del trabajo en equipo. En el caso de la inteligencia individual, los psicólogos saben desde hace un siglo que hay personas más listas que otras; por ejemplo, los que obtienen buenas puntuaciones en las pruebas de cociente intelectual suelen tener mejor rendimiento académico, ganan más dinero, toman mejores decisiones e incluso viven más tiempo. En el caso de los grupos, ¿pasa lo mismo? ¿Tienen una inteligencia propia? Esta fue la pregunta que nos movió hace años a mis colegas Thomas Malone y Christopher Chabris y a mí a investigar el tema de la inteligencia colectiva. En nuestros dos primeros estudios, publicados en la revista Science, reclutamos a casi 700 participantes y los agrupamos en equipos de dos a cinco miembros. Cada uno de ellos trabajó varias horas para llevar a cabo una serie de tareas rápidas, seleccionadas para representar los diferentes tipos de enigmas que deben resolver los grupos en el mundo real y que les obligaron a colaborar de distintas maneras. Algunas exigían creatividad, otras razonamiento verbal o moral, negociación o planificación.
Publicidad
Obtuvimos pruebas sólidas de que existe una inteligencia general en los equipos, igual que sucede con los individuos. La llamamos inteligencia colectiva. Aquellos que hacían bien un trabajo tendían a hacer bien los demás. En otras palabras, unos grupos eran más listos que otros. Después les pedimos que llevaran a cabo una tarea más compleja, una prueba de criterio. La puntuación de inteligencia colectiva que habíamos calculado basándonos en su tarea anterior permitió predecir bastante bien su comportamiento en la tarea de criterio, mientras que otros factores, como las puntuaciones individuales en pruebas de cociente intelectual, no.
Es muy probable que la tecnología pueda impulsar la inteligencia colectiva a nuevos niveles, al reforzar los procesos críticos
Lo más útil de estudiar estos comportamientos en grupos reducidos es que ofrece pistas sobre el funcionamiento a gran escala de colaboraciones virtuales y comunidades online. Nuestras conclusiones básicas se repiten tanto en el caso de grupos presenciales como en grupos en la Red, en grupos de estudiantes en una clase de máster y en proyectos de

informática a lo largo de un semestre, en grupos de juego online o multiculturales.
También nos preguntamos qué distinguía a los equipos más inteligentes de los otros, y las respuestas nos sorprendieron. En primer lugar, descubrimos que no eran necesariamente aquellos grupos cuyos miembros tenían mayores cocientes intelectuales individuales. Tampoco eran los que tenían personas extrovertidas, ni aquellos con los individuos más satisfechos con su trabajo.
Los equipos más inteligentes se caracterizaban por tres características. Primero, los que contaban con más mujeres funcionaban mejor que aquellos equipos con más hombres. Segundo, los miembros de los equipos más inteligentes sacaban mejor puntuación en una prueba llamada “Leer la mente en la mirada”, que mide hasta qué punto puede una persona hacer deducciones basándose en fotografías de los ojos de otros. Por último, en los equipos más listos, los miembros contribuían de forma más repartida a las discusiones en grupo, en lugar de dejar que las dominaran una o dos personas.
La reflexión sobre esos factores nos ha llevado a pensar cómo podríamos fomentar la inteligencia colectiva en grupos más amplios, tal vez comunidades de personas dispersas o expertos de todo el mundo que trabajan sobre problemas similares. Es muy probable que la tecnología pueda impulsar la inteligencia colectiva a nuevos niveles, al reforzar los procesos críticos. Si volvemos a recurrir a lo que conocemos sobre la función cognitiva individual, sabemos que los individuos necesitan memoria, atención y capacidad de resolución de problemas para funcionar bien. Como se ha observado en personas que trabajan en condiciones extremas como el espacio o en lo alto de una montaña, una disminución de cualquiera de estas funciones fundamentales puede tener consecuencias desastrosas.
Las investigaciones muestran que los grupos necesitan esas mismas funciones cognitivas de manera colectiva. Los grupos tienen que desarrollar sistemas de atención para fijarse colectivamente en el entorno, sistemas de memoria para almacenar y recuperar información y sistemas de resolución de problemas para coordinar las acciones de los distintos individuos con el fin de alcanzar el objetivo o solucionar el problema. Hoy vemos, cada vez más, herramientas tecnológicas que ayudan a los individuos, y poco a poco a los grupos, a realizar esas funciones. Llevamos mucho tiempo utilizando la gran capacidad de memoria informática como depósito de conocimiento, y la comunicación intensificada para ayudar en la coordinación y resolución de problemas. Sin embargo, estas tecnologías facilitan y dificultan la atención al mismo tiempo; muchas veces, la posibilidad de acceder a la información almacenada en una inmensa memoria en la nube y de comunicarnos con cualquiera prácticamente en cualquier parte divide nuestra atención.
Las nuevas herramientas para filtrar el correo electrónico y avisarnos de acontecimientos en nuestra agenda ayudan a centrar nuestra atención, pero esos son recursos diseñados

para ayudar a individuos, no a grupos. Ahora bien, a medida que estas herramientas evolucionen y presten mejor servicio a los grupos, seremos más capaces de usar todas las tecnologías que amplían nuestras capacidades cognitivas colectivas y ser, todos, más inteligentes.

Las tecnologías facilitan y dificultan la atención; así la posibilidad de acceder a la información almacenada en una inmensa memoria y de comunicarnos con cualquiera prácticamente en cualquier parte nos distrae

Otro aspecto que hay que tener en cuenta al mezclar a los seres humanos con la tecnología para mejorar la inteligencia colectiva es la extraordinaria necesidad que tienen las personas de relacionarse. Podemos tener capacidad para llevar a cabo una serie de actividades, pero también tenemos que querer hacerlas. Nuestra relación con las personas involucradas en un proyecto influyen enormemente en la motivación. En nuestros primeros estudios no teníamos en cuenta la importancia de la cohesión de los miembros del equipo ni la calidad de las relaciones interpersonales. Pero en trabajos más recientes hemos visto que, para lograr objetivos más a largo plazo, los equipos necesitan las dos cosas: inteligencia colectiva y relaciones de calidad. En otras palabras, los equipos cuyos miembros se llevan bien, pero carecen de inteligencia colectiva, no trabajan bien, y tampoco los equipos con gran inteligencia colectiva, pero sin buenas relaciones interpersonales. Por ejemplo, los grupos de alumnos de un MBA en una de las principales escuelas de negocios de Estados Unidos necesitaron combinar la inteligencia colectiva y unas buenas relaciones interpersonales para aprender y mejorar con rapidez en una serie de trabajos que les habían asignado durante un semestre. En otro estudio realizado hace poco con Miriam Erez y sus colaboradores en Technion, el Instituto Tecnológico de Israel, descubrimos que los equipos multiculturales, repartidos por el mundo necesitaban inteligencia colectiva y un entorno de comunicación psicológicamente seguro para hacer una buena labor en un proyecto de larga duración.

¿Cómo podemos cultivar esas relaciones de calidad, necesarias para que los equipos puedan llevar la inteligencia colectiva a la práctica? Varias investigaciones han empezado a tratar esta cuestión. Laura Dab¬bish, Robert Kraut y sus colegas del Carnegie Mellon han estudiado cómo influye la comunicación en la naturaleza de las relaciones que se desarrollan a través de la Red. Su conclusión es que las clases de comunicación que cada uno recibe de los demás influyen mucho en su satisfacción y su interés en seguir actuando en esos grupos de Internet.

Tendremos que seguir desarrollando nuestra capacidad de fomentar relaciones interpersonales productivas en la Red, además de tecnologías que ayuden a mejorar la inteligencia colectiva. Y, cuando unamos estas ideas, podremos empezar a pensar en

organizaciones virtuales mucho más amplias —y mucho más inteligentes—de las que han existido en el pasado.

Anita Williams Woolley es investigadora del Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.

Traducción de María Luisa Rodríguez Tapia.