



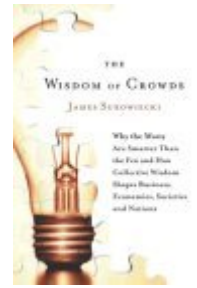
Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

La sabiduría de las multitudes

Por qué la mayoría es más astuta que la minoría, y cómo influye la sabiduría colectiva en los negocios, las economías, las sociedades y las naciones.

por James Surowiecki



RESUMEN EJECUTIVO

Normalmente solemos favorecer la opinión de los expertos, pues consideramos que sólo una persona con experiencia y conocimientos es capaz de emitir juicios correctos en un área o materia en particular.

Sin embargo, hay evidencias de que las decisiones tomadas colectivamente por un grupo de personas suelen ser más acertadas que las decisiones tomadas sobre la base del conocimiento de un experto.

En este libro, el autor explica cómo funciona la “inteligencia colectiva” y presenta una serie de ejemplos y anécdotas que apoyan la tesis de la superioridad de la misma.

¿Qué es inteligencia colectiva?

La esencia de la inteligencia colectiva yace en el hecho de que varias personas (cada una dispone de poca información) presentan respuestas a un problema y obtienen una solución que promedia la respuesta que el grupo estaba previendo.

En la práctica, el concepto de inteligencia colectiva es el contrario de la llamada “opinión del experto”, que supone consultar a una persona que tenga un historial de buen juicio apoyado en su experiencia y conocimientos especializados.

La inteligencia colectiva tiene más que ver con lo que el grupo desea como un todo, que con la evaluación de la opinión de un experto.

Caso de estudio 1. El desastre del transbordador espacial (Challenger)

El 28 de enero de 1986, a las 11:38 am, el Challenger alzó el vuelo desde Cabo Cañaveral. Setenta y cuatro segundos más tarde, cuando estaba a 10 millas de altura, el transbordador explotó. Tan sólo ocho minutos más tarde, las noticias comenzaron a llegar a la Bolsa de Nueva York, y los inversionistas comenzaron a vender las acciones de los cuatro principales contratistas que habían construido el transbordador: Rockwell International (motores principales), Martin Marietta (tanques externos de combustible), Lockheed (base de soporte en tierra) y Morton Thiokol (los cohetes de combustible sólido).

Sólo treinta minutos después de la explosión, las acciones de Lockheed habían caído 5%; las de Martin Marietta, 3%; y las de Rockwell, 6%. Tanta gente quería vender las acciones de

Thiokol, que hubo de ser declarado un alto en las ventas. Finalmente, cuando las ventas fueron reiniciadas, las acciones de Thiokol habían caído 12%.

En efecto, el mercado de valores había decidido por su cuenta que Thiokol era el principal responsable por el desastre del Challenger, y que esto tendría un gran efecto sobre el futuro de la compañía. Esto fue confirmado por el hecho de que, en los días sucesivos, las acciones de las otras tres compañías volvieron a sus niveles normales, mientras que las de Thiokol se mantuvieron en baja.

Seis meses más tarde, una comisión presidencial concluyó que un dispositivo fabricado por Thiokol había sido la causa del desastre. Thiokol fue responsabilizada por el accidente y las demás compañías fueron eximidas de toda culpa: tal y como había sido anunciado seis meses antes por el comportamiento de la bolsa.

Esta situación interesó a los investigadores. No encontraron ningún informe hecho por los ejecutivos de Thiokol o los bolsistas internos que admitiera la culpa de la empresa. Tampoco encontraron evidencia de que alguien hubiera vendido las acciones de Thiokol y hubiera comprado acciones de las otras tres compañías, lo que hubiera sido el comportamiento lógico de alguien que hubiera contado con información interna. Los investigadores no pudieron darle explicación racional alguna al hecho de que el mercado de valores tomara una decisión que meses más tarde resultaría correcta.

Caso de estudio 2. Buscando el USS Scorpion

Cuando el submarino estadounidense Scorpion se hundió en mayo de 1968, la Marina estaba ansiosa por recuperarlo. Todo lo que se sabía era la última ubicación proporcionada por el submarino y una vaga idea de cuánto debía haber navegado desde el último contacto por radio.

Para tratar de ubicarlo, un oficial naval dispuso de un equipo de expertos en diversas áreas (matemáticos, expertos en rescates, expertos en submarinos, etc.), y le pidió a cada uno que supusiera dónde debía estar el submarino. Dicha información fue utilizada en la llamada Fórmula de Bayes, un teorema capaz de sacar un promedio de las opiniones de todos los expertos. De hecho, el submarino no estaba en ninguna de las ubicaciones dadas por cada uno de los expertos individualmente, sino en la ubicación que había sido determinada colectivamente.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

Cinco meses después de la desaparición del Scorpion, un barco de la Marina encontró el submarino a sólo 220 yardas del punto calculado por el equipo de expertos.

Problemas e inteligencia colectiva

Hay tres tipos de problemas que pueden ser resueltos por la inteligencia colectiva:

1. **Problemas cognitivos:** que siempre tienen una solución. Y, si no existe una única solución, hay unas respuestas mejores que otras. Estos problemas incluyen preguntas como:

- 1.1. ¿Quién ganará el partido de fútbol este año?
- 1.2. ¿Cuántas unidades de este nuevo producto lograremos vender en los próximos tres meses?
- 1.3. ¿Cuál será el mejor lugar para poner una piscina en la comunidad?

2. **Problemas de coordinación:** los miembros de un grupo se ven en la necesidad de armonizar su comportamiento con el del resto de la gente. Este tipo de problemas supone tomar en cuenta lo que uno piensa y lo que piensan y hacen los demás. A continuación, algunos problemas de coordinación:

- 2.1. ¿Cómo se encuentran entre sí vendedores y compradores, y establecen un precio de mutuo acuerdo?
- 2.2. ¿Cómo conducir con cuidado, tomando en cuenta que los demás también lo están haciendo?
- 2.3. ¿Cómo hacen las compañías para organizar sus operaciones eficientemente?
- 2.4. ¿Cuál es el mejor momento de irse del trabajo, de modo que encontremos el menor tráfico posible?
- 2.5. ¿Por qué los cines no cobran más por las películas más populares y menos por las películas que menos gente quiere ver?

3. **Problemas de cooperación:** personas que buscan satisfacer el propio interés se ven en la necesidad de lidiar con los demás para obtener una solución que sea buena para todos. Este tipo de problemas puede parecer similar a los problemas de coordinación; diferencia fundamental es que los involucrados deben asumir una perspectiva más amplia que el interés particular. Algunos problemas de cooperación son:

- 3.1. ¿Cuántos impuestos sería justo que pagáramos en nuestra sociedad?
- 3.2. ¿Qué podemos hacer con la contaminación?
- 3.3. ¿Cuál es la paga justa por un día de trabajo?

Caso de estudio 3. NYSE y Richard Grasso

Cuando se supo en el 2003 que Richard Grasso, presidente de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), recibiría US\$ 139,5 millones de indemnización, surgió un alboroto generalizado. Era difícil de entender que la Bolsa de Nueva York gastara su propio dinero de este modo, en vez de invertirlo de un

modo más inteligente. Las quejas contra Grasso no parecían beneficiar a nadie.

El problema surgió porque la opinión pública consideraba que el trabajo desempeñado por Grasso no valía tanto dinero. Aunque Grasso estaba recibiendo tanto dinero como otros directores ejecutivos de Wall Street, se convirtió en el icono de la avaricia corporativa.

Finalmente, en el 2003, la misma junta directiva que había aprobado el paquete de indemnización de Grasso le pidió a este que renunciara. La furia pública había hecho imposible mantener a Grasso como director ejecutivo de la Bolsa de Valores de Nueva York. De hecho, Richard Grasso fue el primer director ejecutivo despedido por ganar demasiado dinero.

Caso de estudio 4. El sistema operativo Linux

En 1991, un ciberpirata finlandés, llamado Linus Torvald, creó su propia versión del sistema operativo Unix, y lo llamó Linux. Asimismo, Torvald hizo del conocimiento público el código fuente, con el fin de que todo el mundo pudiera ver lo que había creado; y una nota que decía: "Si tus esfuerzos pueden ser distribuidos gratuitamente, quisiera añadirlos al sistema".

En muy poco tiempo, miles de programadores en todo el mundo estaban trabajando para mejorar Linux. Pero lo más impresionante no era que todos estos programadores estuvieran trabajando de gratis, sino que Linux no pertenecía ni era administrado por nadie.

A pesar de lo difícil que pudiera parecer el desarrollo de un programa de computadora, Linux ha ganado terreno y se ha convertido en el principal competidor de Microsoft.

¿Qué es una multitud inteligente?

Existen cuatro condiciones para que una multitud sea inteligente:

1. **Diversidad de opinión:** cada persona debe ser capaz de pensar y actuar independientemente. Mientras más diversa sea la gente en una multitud, más robusta será la inteligencia colectiva. Además, la diversidad facilita que cada persona diga exactamente lo que cree.
2. **Independencia:** cada persona debe sentirse verdaderamente libre para expresar su opinión, sin que esta última sea influenciada por los demás. Es muy difícil mantener la independencia intelectual, pero es indispensable para poder tomar buenas decisiones colectivas.
3. **Descentralización:** cada persona debe contribuir no sólo con sus habilidades particulares, sino con su conocimiento de las condiciones locales. La descentralización supone que cada quien ponga a prueba su propio punto de vista, en vez de responder a directrices que vengan desde arriba.

4. **Totalización:** debe haber un mecanismo que resuma y exprese la opinión colectiva.

Caso de estudio 5. La historia del mercado automovilístico de Estados Unidos

En 1899, Ramson Olds fundó Olds Motor Works en Detroit, Michigan. Este fue su segundo intento de empezar una compañía propia; pero esta vez Olds estaba empeñado en fabricar un automóvil para la clase media. Entonces, produjo once prototipos diferentes: desde automóviles eléctricos hasta automóviles de combustión interna. Pero, luego, el destino se impuso: la fábrica de Olds se quemó en 1901, y el único prototipo que logró salvar fue el de un automóvil barato destinado al mercado de masas.

En aquella época había cientos de compañías tratando de hacer automóviles. De hecho, había para todos los gustos: un tercio de todos los vehículos funcionaba a electricidad, lo que llevó a muchos expertos a creer que en poco tiempo, Estados Unidos estaría repleto de estaciones de recarga. Pero a medida que la primera década del siglo XIX corría, fueron apareciendo los problemas: los carros a electricidad no eran capaces de llegar lejos sin recargarlos y los vehículos a vapor se tardaban demasiado en calentarse.

Entonces, los productores de automóviles a gasolina comenzaron a invertir en técnicas de producción masiva. Olds fue el primer productor de vehículos que compró partes a diferentes proveedores en vez de tratar de producirlas todas por su cuenta. Cadillac impuso la idea de utilizar componentes estandarizados, que permitieran disminuir los costos de fabricación. Ford desarrolló la línea de ensamblaje, que permitió fabricar vehículos a muy bajo precio. Hacia 1914, más de 400 fabricantes de automóviles habían desaparecido o habían sido adquiridos, incluyendo a la Olds Motor Works, que fue comprada por General Motors.

Aplicaciones prácticas

Inteligencia colectiva y tráfico automovilístico

En febrero de 2003, la ciudad de Londres comenzó a cobrar cinco libras diarias a quien condujera por el centro. Esta fue la solución al constante tráfico que había en el área. Si bien dicha solución encontró gran oposición al principio, resultó ser muy exitosa a la larga. Las calles continuaban atestadas de vehículos, pero ahora los conductores toman en cuenta si vale la pena o no pagar por pasar por el centro de la ciudad; de este modo, el tráfico fluye con mayor rapidez. Además, el dinero recaudado ha permitido desarrollar un mejor servicio de transporte público para Londres. Así pues, la inteligencia colectiva se ve en la necesidad de considerar si pagar o no.

Inteligencia colectiva y ciencia

Cuando el virus SARS apareció en 2003, la Organización Mundial de la Salud se puso en alerta inmediatamente. Once laboratorios en todo el mundo colaboraron para identificar el

virus y conseguir un tratamiento para el mismo. Este fue un proyecto particularmente exitoso a pesar de que no había nadie a cargo del mismo. La Organización Mundial de la Salud aportó la información, pero nunca trató de dirigir las investigaciones. Así pues, cada laboratorio tomó sus propias decisiones.

De igual modo, la ciencia avanza en diversas áreas sin la existencia de una dirección central. La ciencia es un quehacer colectivo porque los científicos publican sus resultados para que puedan ser examinados por otros colegas. Esto permite que los errores sean corregidos por otros científicos.

Inteligencia colectiva y equipos

La toma de decisiones en los grupos pequeños es más bien compleja. Pocas organizaciones logran que los equipos funcionen bien o coherentemente. Por el contrario, las decisiones de los equipos pequeños suelen estar influenciadas por sus integrantes más ruidosos o con mayor facilidad de palabra, independientemente de la validez de las ideas esgrimidas. Es muy común que los equipos pequeños no sean más que la suma de sus partes y, por tanto, muy poco inteligentes colectivamente.

El primer punto para lograr que un grupo pequeño sea más efectivo, es mantenerse abierto a todas las opiniones, en vez de aceptar sin más la opinión del líder, y propiciar el debate de ideas. Este tipo de grupos funciona mejor cuando las ideas asumidas implícitamente son clarificadas.

Por otra parte, cuando los equipos pequeños favorecen el consenso sobre el disenso, o el acuerdo sobre la discusión, resulta más difícil que la sabiduría colectiva se imponga. El gran problema aquí es el modo de tratar las ideas de la minoría dentro del grupo. Si los inconformistas no son escuchados, nunca surgirá la inteligencia colectiva. Todos los equipos pequeños requieren de un "abogado del diablo" que esgrima el punto de vista de la minoría.

Asimismo, los grupos pequeños requieren de la diversidad para ser efectivos. Lo mejor es que el equipo esté conformado por personas provenientes de diversas industrias y con experiencias particulares. Esto evitará que cada miembro se "polarice", es decir, que se sienta presionado a pensar igual que el resto de los integrantes. Todo el mundo debe confiar en que su opinión será valorada.

Inteligencia colectiva y corporaciones

Aunque las corporaciones responden al mercado, hacen uso de instrumentos ajenos al mismo (planes de negocio, jerarquías, controles) con el fin de alcanzar sus objetivos. Esto pone de relieve las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué actividades deben ser subcontratadas y cuáles no?
2. ¿Deberíamos contar con un gran número de proveedores que compitan entre sí o deberíamos asociarnos con unos pocos proveedores?

3. ¿Deberíamos integrar equipos destinados a cumplir una misión dada y que serán desmantelados no bien logren su cometido, o deberíamos mantener un equipo constante?
4. ¿Es mejor contar con una jerarquía que dicte las estrategias a seguir o permitir que las ideas surjan desde los niveles que están en mayor contacto con los clientes?

No hay un modelo corporativo que sea capaz de responder a todas estas interrogantes o que cultive la inteligencia colectiva dentro de la organización. Los tres modelos normalmente utilizados para organizar una corporación son:

1. Jerarquía vertical: los empleados siguen las órdenes de la gerencia sin cuestionarlas ni participar en la toma de decisiones.
2. Desarrollar pequeñas unidades de trabajo o equipos: y permitir que cada equipo produzca sus propias ideas y las aplique con el fin de obtener sus objetivos.
3. Crear equipos de trabajo ad hoc: es decir, integrar un equipo con los mejores expertos en diversas áreas, con el fin de cumplir una tarea determinada, y disolverlo una vez cumplida la misión.

Algunos negocios están tratando de combinar estos tres modelos. La idea es evitar los problemas propios de los grandes conglomerados, que están estructurados verticalmente y en los que casi ninguna idea surge colectivamente. Pero, lógicamente, la única razón para organizar un grupo de personas en una corporación es que juntas pueden ser más productivas e inteligentes que una sola persona. Para que esto sea así:

1. Debe haber un flujo constante y actualizado de información: de modo que todos los individuos cuenten con la misma calidad de información.
2. Los sistemas de retribución deben ser reestructurados: de modo que la gente sea retribuida conforme a su desempeño y no a las expectativas.
3. Deben ser eliminadas las jerarquías demasiado rígidas, y la toma de decisiones debe ser extendida al mayor número posible de personas: de modo que las ideas puedan ser evaluadas de acuerdo con su valor intrínseco y no en relación con la jerarquía de quien la presentó.
4. Es preciso que las ideas que provengan de abajo sean acogidas: en vez de contratar a un súper director ejecutivo que tome todas las decisiones.

El mejor modo de cultivar la inteligencia colectiva en una organización es propiciar los mecanismos necesarios para que la voz colectiva sea escuchada.

Inteligencia colectiva y mercados

Los problemas ligados al uso de mercados de valores como mecanismos que permitan establecer un valor colectivo son:

1. Los inversores sienten a veces la necesidad de reunirse: es decir, prefieren la compañía de otro en vez de tomar decisiones completamente independientes. Permiten que la opinión de otros inversores se infiltre en sus propias decisiones al momento de comprar o vender acciones. Por consiguiente, las tendencias a largo plazo suelen ser ignoradas.
2. Muchos inversores son engañados por la suerte: creen que un experto en finanzas que ha hecho últimamente uno o dos negocios exitosos es un gurú que ha descubierto el secreto del mercado. Entonces, dejan de pensar por sí mismo y comienzan a imitar al supuesto gurú.
3. Muchos inversionistas se confían demasiado: suelen atribuir los buenos resultados a las habilidades, mientras que los malos resultados son atribuidos a la mala suerte.
4. Hay momentos en los que los mercados responden más a las emociones que al análisis racional: por lo que los precios accionarios suelen comportarse de modo extraño.

Después de todo, el mercado de valores funcionará con precisión cuando las mismas cuatro condiciones que permiten a las multitudes ser inteligentes (independencia, diversidad, opinión propia y descentralización) estén presentes. Mientras más inversionistas dejen de comprar acciones sobre la base de lo que han comprado los demás, más vigoroso será el mercado.

Inteligencia colectiva y democracia

La esencia de una democracia representativa es:

1. Los políticos se pueden especializar y adquirir el conocimiento que necesitan para tomar decisiones.
2. Los ciudadanos pueden supervisar constantemente el desempeño de los políticos, y removerlos o ratificarlos en consecuencia.
3. Debe haber una sana competencia y un amplio rango de opciones que motiven a los políticos a tomar buenas decisiones.
4. Cada persona es libre de elegir a quien más le plazca, tomando en cuenta sus propios intereses e ideología.
5. El bien colectivo debe prevalecer sobre el interés privado.
6. Los votantes cuentan con información local a la hora de elegir a sus representantes, de modo que la elección colectiva reflejará las circunstancias y condiciones generales.
7. Debe haber un flujo sano de información.

La democracia permite darle soluciones colectivas a diversos problemas de cooperación y coordinación, lo que suele resultar en soluciones más vigorosas.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: The Wisdom of Crowds

Editorial: Doubleday

Publicado el: mayo del 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=318>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.