APUNTES SOBRE LA NEUROPSICOGESTIÓN DE EQUIPOS Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dr. Ariel Mendieta

Septiembre 2026

I. La falacia aditiva

Existe una creencia extendida en la gestión de personas que rara vez se examina con el rigor que merece, la idea de que desarrollar individuos, uno por uno, equivale a desarrollar al equipo que esos individuos integran. Bajo esa creencia opera buena parte de la inversión organizacional en formación individual, evaluaciones de desempeño personal y planes de carrera diseñados para una sola persona a la vez, como si el resultado colectivo fuera, sin más, la suma aritmética de las capacidades reunidas en una sala. La evidencia neuropsicocientífica reciente obliga a revisar ese supuesto con precisión, porque describe, en rigor, una *falacia aditiva* (el error de asumir que una propiedad del todo puede derivarse por simple acumulación de las propiedades de sus partes): el desempeño de un equipo no se explica por la suma de los desempeños individuales que lo componen, sino que emerge de una propiedad distinta, la calidad de la interacción entre esas personas. Este artículo desarrolla esa distinción, suma frente a sincronía, como columna vertebral de un argumento que recorre la neurociencia evolutiva, la psicología organizacional y la evidencia empírica reciente sobre equipos de trabajo.

Afirmar que la sincronía pesa más que la suma no equivale, sin embargo, a negar la importancia de la individuación. Joseph Henrich, antropólogo evolutivo de la Universidad de Harvard, documenta que la complejidad tecnológica y cultural de la especie humana depende de un mecanismo que denomina *cerebro colectivo* (la distribución del conocimiento entre individuos especializados, ninguno de los cuales podría, por sí solo, recrear siquiera los artefactos más simples de su propia cultura); un cazador aislado de sus congéneres, advierte Henrich, pierde en pocas generaciones técnicas que su comunidad

entera conserva sin dificultad, porque ese conocimiento nunca residió íntegro en una sola mente, sino repartido entre muchas. Esta observación reclama una precisión que conviene establecer desde el inicio: la individuación, la especialización de cada persona en un dominio de conocimiento o habilidad distinto del de sus compañeros, es condición evolutiva necesaria del desempeño colectivo, porque sin variación entre los integrantes no hay, en sentido estricto, nada que sincronizar. Un grupo de individuos idénticos en lo que saben y lo que pueden hacer no constituye un equipo con potencial sincrónico superior a la suma de sus partes, constituye, en el mejor de los casos, una redundancia. La sincronía presupone diferencia, opera sobre ella, la organiza, la convierte en algo mayor que sus componentes, pero no puede sustituirla.

La biología evolutiva ofrece, además, un principio más elemental que la ilustración de Henrich vuelve tangible a escala cultural: sin variación entre los individuos de una población, la selección natural carece de materia prima sobre la cual operar, porque no existe nada que distinga a un individuo de otro en su capacidad de sobrevivir o de reproducirse. Ese mismo principio, trasladado a la escala de un equipo de trabajo, implica que la diferenciación entre sus integrantes no es un obstáculo que la gestión deba homogeneizar en nombre de la cohesión, sino la condición de posibilidad de cualquier sincronía genuina; un equipo de contadores clínicos idénticos entre sí puede sumar horas de trabajo con notable eficiencia, pero no puede, por definición, sincronizar perspectivas que no existen en su interior.

De esta doble premisa, la individuación como condición necesaria y la interacción como condición suficiente, se desprende el argumento que este artículo desarrolla en nueve movimientos. El campo de la *neuropsicogestión*, entendido como el abordaje de la gestión de personas y equipos desde la evidencia neuropsicocientífica del comportamiento humano, ofrece el marco apropiado para sostener esta distinción con el rigor que la gestión convencional de equipos rara vez le concede.

II. El cerebro social

La pregunta por qué las personas forman equipos, y por qué ese formato resulta tan omnipresente en la organización del trabajo humano, admite una respuesta que la neurociencia evolutiva ha ido precisando durante más de tres décadas. Robin Dunbar, antropólogo evolutivo y psicólogo de la Universidad de Oxford, documenta en 1992 una correlación robusta entre el tamaño relativo del neocórtex (la porción más externa y evolutivamente más reciente de la corteza cerebral) y el tamaño típico del grupo social en distintas especies de primates; cuanto mayor la proporción de neocórtex respecto del resto del cerebro, mayor el número de congéneres con los que una especie puede sostener relaciones sociales estables. La fortaleza de esta evidencia reside, en buena medida, en su método comparativo: Dunbar no examina una sola especie sino decenas de ellas, desde los lémures hasta los grandes simios, y encuentra que la correlación se sostiene de manera consistente a lo largo de ese amplio espectro filogenético, lo cual descarta buena parte de las explicaciones alternativas que atribuirían el hallazgo a una particularidad aislada de una sola línea evolutiva.

A partir de esa correlación, Dunbar formula en 1998 lo que se conoce como la *Hipótesis del Cerebro Social*: la propuesta de que el cerebro humano no evolucionó primariamente para resolver problemas del entorno físico, como cazar, construir herramientas o navegar el territorio, sino para gestionar la complejidad cognitiva que implica vivir en grupos numerosos, recordar quién ha cooperado con quién, anticipar traiciones, sostener alianzas y rastrear el estado de decenas de relaciones simultáneas. Extrapolando la correlación observada en primates al tamaño del neocórtex humano, Dunbar calcula el tamaño de grupo social que el cerebro humano puede sostener con cierta estabilidad cognitiva, una cifra situada alrededor de ciento cincuenta integrantes y conocida desde entonces como el número de Dunbar. Investigaciones posteriores han debatido con intensidad esa cifra exacta, y es intelectualmente honesto reconocer que el margen de error

resulta considerable; lo que esas mismas investigaciones no han logrado desestabilizar es la correlación de fondo entre complejidad social y desarrollo neocortical, que se mantiene como uno de los hallazgos mejor replicados de la antropología evolutiva contemporánea.

La implicación para la gestión de equipos es tan simple de enunciar como profunda en sus consecuencias: el equipo no es una invención de la gestión moderna, una estructura artificial superpuesta a la actividad productiva por conveniencia administrativa. Es, en un sentido literal y no metafórico, el escenario para el que el cerebro humano fue diseñado por la selección natural. Gestionar un equipo sin atender a esta condición equivale a operar un instrumento sin comprender el propósito para el que fue construido; y comprenderlo, como se argumenta en los apartados siguientes, exige examinar de qué manera concreta ese cerebro social piensa cuando piensa en compañía.

III. La memoria transactiva y el cerebro colectivo

Si el cerebro humano evolucionó para gestionar la vida en grupo, cabe entonces preguntarse cómo piensa un grupo cuando piensa como tal, y no simplemente como agregado de mentes individuales que procesan información por separado. Daniel Wegner, psicólogo social de Harvard University, propone en 1987 una respuesta que anticipó buena parte de lo que la investigación posterior sobre cognición grupal confirmaría: los equipos y los grupos íntimos desarrollan sistemas de *memoria transactiva* (mecanismos distribuidos de almacenamiento y recuperación de información, en los que cada integrante retiene una porción del conocimiento total del grupo y sabe, además, quién retiene el resto). Un matrimonio de larga duración, observa Wegner, no recuerda los hechos compartidos de su historia mediante la duplicación exacta del mismo recuerdo en dos mentes separadas, sino mediante una división tácita del trabajo mnemónico, en la que cada integrante confía en que el otro conserva lo que él mismo ha dejado de retener.

Trasladado al equipo de trabajo, este mecanismo revela algo que la falacia aditiva descrita en el apartado inicial pasa por alto: el conocimiento accesible a un equipo excede,

y con frecuencia excede de manera considerable, al conocimiento que posee cualquiera de sus integrantes de manera aislada. El equipo piensa como sistema distribuido, no como agregación de memorias individuales, y esa arquitectura distribuida solo funciona en la medida en que cada integrante sepa, con razonable precisión, qué sabe cada uno de sus compañeros y confíe en que esa distribución del conocimiento se sostiene sin fisuras. Aquí conecta con precisión el argumento de Henrich introducido en el apartado anterior: el cerebro colectivo que permite a una comunidad conservar técnicas que ningún individuo domina por completo opera, a escala de equipo de trabajo, mediante el mismo mecanismo que Wegner describe casi tres décadas antes de que Henrich formulara su versión antropológica del fenómeno, de modo que la memoria transactiva es, en esencia, la maquinaria cognitiva concreta que hace posible el cerebro colectivo.

Esta arquitectura distribuida introduce, sin embargo, una vulnerabilidad que la gestión convencional de equipos rara vez anticipa. Un sistema de memoria transactiva solo funciona si sus integrantes están dispuestos a exponer, ante el resto, tanto lo que saben como lo que ignoran; la persona que oculta una laguna de conocimiento por temor a la evaluación ajena introduce en el sistema un punto ciego que ningún otro integrante puede compensar, precisamente porque nadie más sabe que existe. La pregunta que se desprende de manera natural es, entonces, bajo qué condiciones un equipo logra sostener esa exposición mutua sin que el temor la inhiba, cuestión que ocupa el apartado siguiente.

IV. Seguridad psicológica en acción

Amy Edmondson, profesora de liderazgo en Harvard Business School, documenta en 1999, a partir de un estudio de campo con equipos de manufactura, que la variable más determinante de la conducta de aprendizaje en un equipo no era la competencia técnica de sus integrantes sino lo que denomina *seguridad psicológica* (la creencia compartida por los integrantes de un equipo de que ese equipo constituye un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales, como admitir un error, pedir ayuda o cuestionar una decisión del

superior). Edmondson amplía posteriormente ese hallazgo en un estudio conjunto con Richard Bohmer y Gary Pisano sobre equipos quirúrgicos que implementaban una técnica cardíaca nueva, donde documenta que los equipos con mayor seguridad psicológica aprendían la técnica con mayor rapidez, no porque sus integrantes fueran individualmente más hábiles, sino porque reportaban errores y ajustaban procedimientos con una franqueza que los equipos menos seguros no lograban sostener.

La función de la seguridad psicológica dentro del argumento de este artículo es de naturaleza neuropsicobiológica y no meramente actitudinal. Joseph LeDoux, cuyos circuitos de supervivencia ya se examinaron en otro apunte de este mismo campo dedicado a las emociones, distingue los circuitos subcorticales, automáticos y compartidos con otras especies que gobiernan la respuesta defensiva ante el peligro, de la experiencia subjetiva del miedo propiamente dicha, dependiente de la corteza prefrontal; un cerebro que percibe amenaza social, la posibilidad de humillación, exclusión o represalia, redirige recursos hacia esos circuitos de vigilancia y los sustrae de la exploración, con independencia de si la amenaza proviene de un depredador o de la mirada evaluativa de un compañero de equipo. Trasladado al nivel de equipo, esto implica que la seguridad psicológica no es una condición meramente deseable ni un gesto de cortesía interpersonal, sino la precondición neuropsicobiológica sin la cual un equipo no puede siquiera aproximarse a lo que Vittorio Loreto y sus colaboradores denominan la adyacencia posible (el conjunto de ideas que, en un momento dado, se encuentran exactamente un paso más allá del territorio ya explorado por un individuo o un colectivo); un equipo amenazado no explora su adyacencia posible, la evita, porque la exploración reclama exactamente el tipo de recurso cognitivo que un cerebro en alerta reserva para la vigilancia.

Esta conexión, entre la seguridad psicológica que describe Edmondson y la adyacencia posible que formula Loreto, encuentra una confirmación de escala considerable en una investigación aplicada, no arbitrada académicamente pero de gran envergadura

muestral, que Google desarrolló entre 2012 y 2014 bajo el nombre de Proyecto Aristóteles. Durante dos años, la compañía analizó ciento ochenta equipos, ciento quince de ingeniería y sesenta y cinco de ventas, y doscientos cincuenta atributos distintos por integrante y por equipo, buscando identificar qué distingue a los equipos más efectivos. El hallazgo principal confirma, en un entorno corporativo real y a una escala que ningún estudio académico individual alcanza con facilidad, la tesis central de Edmondson: de cinco dinámicas identificadas como predictoras de efectividad, la seguridad psicológica resultó la más determinante, por encima de la composición del equipo. La síntesis que la propia compañía extrajo de sus hallazgos condensa, con notable economía, el argumento que este artículo viene desarrollando desde el primer apartado: cómo trabaja un equipo pesa más que quién lo integra.

V. El factor c

La confirmación más rigurosa de que el desempeño colectivo no se explica por agregación de capacidades individuales proviene, sin embargo, no de la psicología organizacional sino de la psicometría experimental. Anita Woolley, junto con un equipo de investigadores integrado por Christopher Chabris, Alexander Pentland, Nada Hashmi y Thomas Malone, publica en 2010, en la revista Science, un hallazgo que desafía de manera directa la falacia aditiva descrita en el apartado inicial: someten a cientos de grupos pequeños, primero cuarenta grupos de tres personas y luego ciento cincuenta y dos grupos de entre dos y cinco integrantes, a una batería de tareas colectivas diversas, desde resolver acertijos hasta negociar y planificar en conjunto, y encuentran evidencia de un factor de inteligencia colectiva (una capacidad general del grupo para desempeñarse bien en una variedad de tareas, análoga en su lógica estadística al factor de inteligencia general que la psicometría individual identifica en las personas, pero medible únicamente a escala de grupo). Ese factor, que los autores denominan factor c, explica entre el cuarenta y tres y el cuarenta y cuatro por ciento de la varianza en el desempeño grupal observado.

El hallazgo verdaderamente disruptivo no es la existencia del factor, sino su origen. El factor c no correlaciona de manera fuerte ni con la inteligencia individual promedio ni con la inteligencia individual máxima de los integrantes del grupo, situándose esa correlación en un rango modesto, entre 0,15 y 0,19. Lo que sí predice el desempeño colectivo con solidez estadística son tres variables de naturaleza esencialmente relacional: la sensibilidad social de los integrantes, medida mediante una prueba estándar de lectura de estados mentales a partir de la expresión de los ojos, con una correlación de 0,26; la equidad en la distribución de los turnos de conversación, de modo que ningún integrante monopolizara ni fuera sistemáticamente excluido del intercambio, con una correlación de menos 0,41; y la proporción de mujeres en el grupo, con una correlación de 0,23, mediada en su totalidad, según reportan los propios autores, por la mayor sensibilidad social que esa composición tendía a introducir. En síntesis, un grupo de personas brillantes por separado no produce, por esa sola razón, un grupo brillante en conjunto; lo que produce inteligencia colectiva es la calidad de la interacción entre personas, con relativa independencia de cuánta inteligencia individual aporte cada una.

Esta evidencia dialoga de manera directa con dos ideas ya presentes en el corpus de trabajo sobre neuropsicogestión. Steven Johnson documenta que las grandes ideas rara vez emergen del aislamiento individual, sino de la colisión entre perspectivas provenientes de campos disciplinares distintos, un patrón que la equidad en los turnos de palabra y la sensibilidad social identificadas por Woolley y su equipo hacen posible a escala de conversación cotidiana, no solo de encuentro histórico excepcional. Y Adam Grant, tras estudiar a personas que generan cambios genuinos en sus campos, encuentra que los innovadores más eficaces toleran la incertidumbre el tiempo suficiente para que las ideas maduren, en lugar de resolverla de manera prematura; un equipo con alto factor c, cabe inferir de la evidencia disponible, está mejor posicionado para sostener colectivamente esa

tolerancia a la incertidumbre, precisamente porque ningún integrante necesita cargar con ella en soledad.

VI. Desempeño de equipo frente a productividad de equipo

La evidencia reunida hasta aquí permite extender al nivel de equipo una distinción que la neuropsicogestión ya ha establecido a escala organizacional: la que separa la gestión de la productividad de la gestión del desempeño. La gestión de la productividad se pregunta qué hace un equipo, cuántas unidades produce, cuántos objetivos tangibles alcanza en un período determinado; es, por naturaleza, una lógica aditiva, sumable, que trata el resultado colectivo como agregado de contribuciones individuales medibles por separado. La gestión del desempeño se formula, en cambio, una pregunta de naturaleza distinta, qué es un equipo, cómo interactúan sus integrantes, qué calidad de sincronía sostienen entre sí; y esta segunda pregunta, como demuestra la evidencia del factor c revisada en el apartado anterior, es la que efectivamente predice el resultado colectivo, no la primera.

El costo de ignorar esta distinción no es abstracto. Deloitte documenta en 2025, a partir de una encuesta a casi diez mil líderes de recursos humanos en noventa y tres países, que el cuarenta y uno por ciento del tiempo laboral diario no genera valor organizacional, consumido en reuniones innecesarias, procesos duplicados y coordinación ineficiente entre personas que, individualmente, pueden ser perfectamente competentes. Gallup, por su parte, reporta en su informe sobre el estado global del entorno laboral de 2026 que el compromiso laboral global descendió en 2025 a veinte por ciento, desde veintiuno por ciento el año anterior, y que el costo de ese bajo compromiso ascendió a cerca de diez billones de dólares en pérdidas de productividad durante ese mismo año, equivalentes al nueve por ciento del producto bruto mundial. Ninguna de estas cifras se explica por un déficit de talento individual; ambas describen, con precisión, el costo de gestionar productividad sin gestionar desempeño.

La evidencia a favor de la dirección contraria resulta igualmente contundente. El metaanálisis Q12 de Gallup, en su undécima edición, publicada en 2024 sobre una muestra de ciento ochenta y tres mil ochocientas seis unidades de negocio en trescientas cuarenta y siete organizaciones, documenta que los equipos situados en el cuartil superior de compromiso, comparados con los del cuartil inferior, exhiben una rentabilidad veintitrés por ciento más alta, una productividad en ventas dieciocho por ciento más alta, y una productividad en producción y evaluaciones de desempeño catorce por ciento más alta; exhiben además una rotación de personal cincuenta y uno por ciento más baja en organizaciones de baja rotación estructural, veintiuno por ciento más baja en las de alta rotación, un ausentismo setenta y ocho por ciento más bajo, defectos de calidad treinta y dos por ciento menores, y un bienestar de los empleados setenta por ciento más alto. McKinsey documenta, en la misma línea, que las organizaciones situadas en el cuartil superior de su índice de salud organizacional generan un retorno total a accionistas cercano al triple del que generan las del cuartil inferior, en un seguimiento de más de mil quinientas empresas en cien países durante una década. Estas cifras no describen el efecto de contratar mejores individuos; describen el efecto de gestionar, de manera deliberada, la sincronía entre las personas que ya integran un equipo.

La consecuencia para quien diseña indicadores de gestión es directa. Un tablero que mide exclusivamente productividad, unidades producidas, llamadas atendidas, informes entregados, puede narrar con precisión qué hace un equipo sin decir nada sobre si ese equipo, como sistema de interacción, se está fortaleciendo o deteriorando; y es precisamente esa segunda dimensión, invisible a los indicadores de productividad convencionales, la que las cifras de Gallup y McKinsey revisadas más arriba consiguen finalmente cuantificar.

VII. Capital social y arquitectura de conexiones

Si el desempeño de un equipo no se agrega sino que emerge de la calidad de sus interacciones, la pregunta de gestión que se desprende de manera natural deja de ser cuánto invertir en el desarrollo de cada integrante por separado, para convertirse en dónde, dentro de la arquitectura relacional del equipo, ese esfuerzo produce el mayor retorno. Janine Nahapiet y Sumantra Ghoshal, en un trabajo seminal de 1998, formulan una respuesta que anticipa la lógica de este argumento: el valor de una organización no reside únicamente en el capital intelectual acumulado por sus integrantes de manera individual, sino en el *capital social* (la estructura, la calidad y el contenido de las relaciones que conectan a esos integrantes entre sí), un recurso que no pertenece a ninguna persona en particular sino a la red que las vincula, y que puede crecer o deteriorarse con relativa independencia del capital intelectual individual de cada uno de sus nodos.

Esta perspectiva relacional implica una consecuencia práctica que Yves Morieux y Peter Tollman precisan con particular utilidad, aunque formulada originalmente para la complejidad organizacional a gran escala, y aplicable con igual pertinencia a la arquitectura interna de un equipo de trabajo: no todos los integrantes de un equipo pesan igual en la producción del resultado colectivo, y el criterio relevante para distinguirlos no es su desempeño individual sino su función de conexión. Morieux y Tollman proponen identificar y reforzar de manera deliberada a quienes cumplen ese papel de nexo entre otros integrantes, en lugar de distribuir el esfuerzo de desarrollo de manera uniforme entre todos los miembros del equipo, porque el fortalecimiento de un conector multiplica su efecto a través de toda la red de relaciones que atraviesa, mientras que el fortalecimiento de un integrante periférico permanece, en buena medida, confinado a su propia contribución individual.

Esta arquitectura de conexiones no se sostiene por sí sola; reclama un liderazgo que la cultive de manera activa. Itay Talgam propone una imagen que condensa con particular economía el papel que ese liderazgo debe cumplir: los grandes directores de

orquesta no dictan instrucciones detalladas a cada músico, crean las condiciones para que la música emerja de la interacción entre los intérpretes. Trasladado al equipo de trabajo, el liderazgo que sincroniza no es el que supervisa el desempeño individual de cada integrante en aislamiento, sino el que identifica quiénes ocupan las posiciones de conexión dentro de la red relacional del equipo y concentra en ellos, de manera deliberada, el esfuerzo de desarrollo disponible. La evidencia de Gallup ofrece, a este respecto, un dato que confirma cuán concentrado puede resultar ese efecto de liderazgo: el manager inmediato explica, como mínimo, el setenta por ciento de la varianza en el compromiso de un equipo, un hallazgo que sitúa al líder como el conector más determinante de cuantos integran la red relacional de cualquier equipo de trabajo, sin que esto implique que sea el único que merece atención deliberada.

VIII. El estado del debate contemporáneo

La honestidad intelectual que este tipo de argumento reclama exige reconocer que al menos dos de los hallazgos empíricos centrales de las secciones precedentes son objeto de discusión activa dentro de sus respectivos campos disciplinares. El primero atañe al estatuto exacto del factor c que Woolley y su equipo documentan en 2010. Michael Woodley y Edward Bell publican, un año después, una objeción de peso: proponen que el factor c podría no constituir una propiedad genuinamente emergente del grupo, sino, en una proporción considerable, la manifestación a escala grupal de lo que la psicometría de la personalidad denomina el factor general de personalidad (una dimensión latente que agruparía rasgos de personalidad individuales generalmente deseables, como la estabilidad emocional o la sociabilidad, y que podría explicar buena parte de la varianza que Woolley y su equipo atribuyeron a un fenómeno propiamente colectivo). La objeción no desestima el hallazgo original, pero sí obliga a matizarlo: es posible que una porción del factor c refleje, más que sincronía emergente del grupo como tal, la simple concentración

de personas individualmente predispuestas a la cooperación, lo cual reintroduce, por una vía distinta, parte de la lógica aditiva que este artículo cuestiona desde su apartado inicial.

El segundo frente de debate compete a la seguridad psicológica que Edmondson documenta en 1999 y que este artículo ha situado como precondición neuropsicobiológica de la sincronía de equipo. Michele Frazier y un equipo de colegas publican en 2017 un metaanálisis extenso de la literatura disponible que introduce una advertencia metodológica considerable: la correlación entre seguridad psicológica y desempeño cae de manera pronunciada, de 0,40 a 0,07, cuando se comparan estudios que miden el desempeño mediante autorreporte de los propios integrantes del equipo frente a estudios que emplean medidas objetivas de desempeño, ajenas a la percepción subjetiva de quienes responden. Los autores documentan, además, que solo el trece por ciento de las correlaciones analizadas provino de fuentes de datos genuinamente independientes entre la variable predictora y la variable de resultado, lo cual introduce un sesgo de método común que infla artificialmente buena parte de la evidencia disponible, y que la mayoría de los estudios examinados son de corte transversal, una limitación de diseño que impide establecer con certeza la dirección de la causalidad entre seguridad psicológica y desempeño.

Reconocer ambas controversias no debilita el argumento central de este artículo, lo fortalece, en la medida en que evita presentar como ciencia asentada lo que, con mayor precisión, debe describirse como un programa de investigación productivo pero todavía incompleto. El factor c conserva utilidad explicativa como evidencia de que el desempeño colectivo no se reduce a inteligencia individual sumada, incluso si una parte de su varianza admite explicaciones alternativas; y la seguridad psicológica conserva valor orientador para la práctica de gestión, incluso si la evidencia sobre su relación causal con el desempeño reclama mayor escrutinio empírico del que habitualmente recibe.

IX. Síntesis operativa, se desarrollan personas, se sincronizan equipos

El recorrido de este artículo permite proponer una síntesis operativa, sin que ello implique fingir que las discusiones señaladas en el apartado precedente quedan resueltas. El desarrollo individual de cada integrante de un equipo es condición evolutiva necesaria del desempeño colectivo, porque sin la especialización y la diferenciación que Henrich documenta en el cerebro colectivo humano no existe, en sentido estricto, nada que sincronizar; pero esa condición necesaria no es, en ningún caso, suficiente. Lo que convierte una suma de personas desarrolladas en un equipo que efectivamente rinde es la calidad de la interacción entre ellas: la memoria transactiva que Wegner describe, la seguridad psicológica que Edmondson documenta, la sensibilidad social y la equidad conversacional que Woolley y su equipo miden con precisión psicométrica, y la arquitectura de conexiones que Nahapiet, Ghoshal, Morieux y Tollman ayudan a comprender y a gestionar de manera deliberada.

La consecuencia práctica de gestión que se desprende de este recorrido es de orden distinto al que la gestión convencional de equipos suele privilegiar. No se trata de invertir por igual en el desarrollo de cada integrante, ni de asumir que sumar más talento individual produce, de manera automática, más desempeño colectivo. Se trata de identificar dónde reside la sincronía de un equipo determinado, quiénes ocupan sus posiciones de conexión, qué tan segura es la interacción entre sus integrantes para exponer lo que saben y lo que ignoran, y de concentrar ahí, con precisión quirúrgica antes que con generosidad uniforme, el esfuerzo de desarrollo disponible. El escenario biológico condiciona profundamente esa posibilidad, el cerebro humano evolucionó para la vida en grupo y no fuera de ella, pero no la determina de manera absoluta; ahí reside, en definitiva, el margen de gestión que la neuropsicogestión de equipos pone a disposición de quien esté dispuesto a abandonar la falacia aditiva y a gestionar, en su lugar, la sincronía.

Referencias

Deloitte. (2025). *2025 global human capital trends: Reclaiming organizational capacity.* Deloitte Insights.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350 a 383.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., y Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 685 a 716.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., y Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113 a 165.

Gagnon, C., John, E., y Theunissen, R. (2017, 7 de septiembre). Organizational health: A fast track to performance improvement. *McKinsey Quarterly.*

Gallup. (2015). *State of the American manager: Analytics and advice for leaders.* Gallup Press.

Gallup. (2024). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes* (11.a ed.). Gallup, Inc.

Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc.

Google re:Work. (2015). *Understand team effectiveness* [Guía].

Grant, A. (2017). *Originales: Cómo los inconformes mueven al mundo* (Trad.). Paidós. (Obra original publicada en 2016)

Henrich, J. (2016). *El secreto de nuestro éxito: Cómo la cultura impulsa la evolución humana, domestica nuestra especie y nos hace más inteligentes* (Trad.). Princeton University Press. (Obra original publicada en 2015)

Johnson, S. (2011). *Where good ideas come from.* Riverhead Books.

LeDoux, J. (2015). *Anxious: Using the brain to understand and treat fear and anxiety.* Viking.

Loreto, V., Servedio, V. D. P., y Tria, F. (2026). *The science of the new.* Oxford University Press.

Morieux, Y., y Tollman, P. (2014). *Six simple rules: How to manage complexity without getting complicated.* Harvard Business Review Press.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242 a 266.

Talgam, I. (2019). *El maestro ignorante* (Trad.). Empresa Activa. (Obra original publicada en 2015)

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. En B. Mullen y G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185 a 208). Springer Verlag.

Woodley, M. A., y Bell, E. (2011). Is collective intelligence (mostly) the general factor of personality? A comment on Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone (2010). *Intelligence, 39*(2 a 3), 79 a 81.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., y Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science, 330*(6004), 686 a 688.