

# **Fragmentos de la introducción del libro de inteligencia colectiva**

**Amalio A. Rey © 2021**

A menudo olvidamos que además de vivir en familia y redes de amigos y laborales, formamos parte de un espacio mayor de interacciones en el que se negocia la definición de preferencias con miles y millones de extraños. Ser conscientes de esto, de que la calidad de la participación para construir agregados colectivos condiciona nuestra vida, es un aprendizaje que requiere madurez. Por eso, me interesa la inteligencia colectiva en sus distintos grados y formas de expresión, en toda la gradación posible desde las manifestaciones más felices hasta la estupidez colectiva.

Sobre cómo los individuos extraen y usan la inteligencia de los colectivos se ha escrito mucho. El camino que quiero recorrer aquí es el contrario: ¿cómo puede la inteligencia colectiva enriquecerse a partir de los individuos? O, dicho de otra manera: ¿cómo combinar las inteligencias individuales para que mejore la inteligencia social? El foco por tanto está puesto en el horno social, donde se cuece el pan común, aunque lógicamente el fin último de cualquier sociedad que se precie sea perfeccionar lo que devuelve a los individuos.

Las mismas personas, con distintos métodos para ponerse de acuerdo, pueden alcanzar resultados muy diferentes. De hecho, ni siquiera un grupo de personas muy inteligentes suele obtener buenos resultados si las reglas y las rutinas con las que se interrelaciona son estúpidas. La forma de sumar es esencial, así que mejor participar en el diseño de esos mecanismos de agregación que dar por bueno lo que decidan otros.

Confíe o no en ella, es importante que el lector sepa que la inteligencia colectiva no es un invento de internet. Sus primeras manifestaciones ocurrieron antes incluso de la aparición del lenguaje, que de hecho es la expresión más asombrosa de elaboración colectiva a gran escala. La cultura, el conocimiento y los sistemas de organización política de todas las épocas han surgido de esa complicidad. Y esa construcción social terminó expresándose como una inteligencia social que a menudo toma la forma del «sentido común», aunque otras veces cristalice en expresiones de suprema estupidez colectiva. Es cierto que ahora la participación se ha hecho más visible y supuestamente más distribuida. El impacto de internet ha sido abrumador. Posiblemente sin su aparición no hubiera sido necesario escribir un libro como este. Su omnipresencia y sus cualidades novedosas han resignificado el papel de la inteligencia colectiva de tal manera que hoy este tema exige ser repensado.

La inteligencia colectiva está ahí, injustamente devaluada. Para poder mejorarla primero hay que aprender a verla, por eso este libro contiene infinidad de ejemplos. El objetivo es que sirvan para cincelar la sensibilidad hacia ella. Donde a veces solo parece haber caos, ignorancia o vacío, en realidad, puede residir nuestra propia incapacidad para percibir los intangibles relacionales que están presentes en todos los procesos, o quizás errores procedimentales que el observador pasa por alto porque carece de una mirada entrenada. Este libro pretende ser unas gafas para ver la inteligencia colectiva, para descubrir las interdependencias donde hasta ahora no se veía nada.

Solo cuando podamos verla estaremos en condiciones de afirmar que hay menos inteligencia colectiva de la que nuestras sociedades necesitan para mejorar a medio y largo plazo, para ser sociedades más justas y sostenibles. En concreto, nos daremos cuenta de la fuerte carencia de un tipo determinado de inteligencia colectiva, aquella que se expresa en forma de colaboración consciente. Nos dolerá el desperdicio de oportunidades —por no hacer más cosas juntos—, y también no hacer mejor lo que sí hacemos juntos. De hecho, el modo que tenemos de tomar decisiones como sociedad es tan deficiente que pone en entredicho la democracia.

La inteligencia colectiva en su más alta expresión anida en la magia de las conversaciones, en la dimensión afectiva de los procesos y el reconocimiento de las interdependencias. Sin embargo, tienden a primarse los algoritmos a los procesos colaborativos e intencionales, se buscan resultados por atajos que no revierten en capital social. Y a la infertilidad de los automatismos se suma una supuesta participación democrática con mecanismos tan pobres como la votación o los referéndums,

que no aprovechan la riqueza de la síntesis y producen demasiados perdedores, polarización y enfrentamiento.

Nos obnubilamos con los resultados, con la eficacia, y dejamos de prestar atención a los procesos colectivos, que es donde se encuentra el mayor margen de mejora de nuestra inteligencia. Porque, además, ser capaces de desplegar buenos procesos hoy nos servirá para tomar mejores decisiones mañana. Por eso me he propuesto reenfocar el análisis hacia el paradigma de las capacidades y huir del resultadismo. Me importa mucho el marco relacional, las enormes posibilidades del aprendizaje compartido.

Parece razonable pensar que los colectivos de cualquier tipo se crean bajo el supuesto de que sus miembros podrán hacer más y mejores cosas juntos que por separado. Ahí subyace la presunción de que algo nuevo aparece cuando se ponen en contacto las inteligencias individuales en torno a un proyecto común. Sin embargo, sabemos bien que muchas organizaciones son menos inteligentes que las personas que las forman. Tratar de comprender y ser capaz de explicar por qué ocurre esto me ha llevado bastante tiempo. He necesitado fijarme en detalles que la mayoría de la literatura de gestión, de trazo tan grueso, difumina, como la calidad afectiva de las conexiones o las combinaciones posibles de las diversas capacidades. Intento observar las organizaciones de un modo diferente, interesándome por las destrezas para la síntesis, por los espacios relacionales que favorecen el afloramiento de las sinergias y por la capacidad que demuestran para reconocerse como ecosistemas. Con estas nuevas gafas he descubierto que el diseño de las arquitecturas participativas moldea — consciente o inconscientemente— la naturaleza e identidad de los colectivos.

Sobre el tipo de organización particular que son las empresas, pienso que, a pesar de lo mucho que se escribe sobre ellas, en general se ignora la naturaleza compleja de los procesos colectivos. La obsesión con el fin extractivo eclipsa la importancia de enriquecer a los participantes. Debe subvertirse el enfoque miope que solo pretende exprimir la inteligencia de los grupos. Es lo que ocurre en muchas grandes empresas cuyas plataformas seducen a los colectivos para que participen, y después cierran y protegen todo el valor que extraen de ellos, sin pensar apenas en qué se les devuelve. Pero yo estoy convencido de que las organizaciones empresariales también serán más fuertes si se comprenden a sí mismas como ecosistemas. Y me consta, por mi experiencia profesional, que la reflexión sobre la inteligencia colectiva contribuye a que se introduzcan lógicas participativas saludables en la gestión.

He organizado los contenidos de este libro en diez capítulos y un epílogo. Los tres primeros ponen los cimientos para entender lo que viene después. Es la parte más divulgativa, el análisis de una temática compleja que requiere un acercamiento cuidadoso. El capítulo 1 introduce los conceptos básicos. El 2 propone una taxonomía para distinguir entre las distintas estrategias organizativas que se pueden adoptar para hacer cosas juntos. Y el 3 trata de las mecánicas de agregación colectiva, que es un concepto fundamental para manejarse bien en este campo. He querido trazar un mapa con todas sus posibilidades, aun a riesgo de resultar demasiado exhaustivo en la representación formal del territorio. Lo he hecho así porque me importaba que estuviéramos en igualdad de condiciones para que el lector pueda construirse su propia opinión.

El capítulo 4 examina la relación siempre tensa que existe entre lo individual y lo colectivo, desde la influencia de las capacidades individuales en el rendimiento del grupo hasta el modo de operar de la mentalidad gregaria que está detrás de los comportamientos de rebaño, para recalar finalmente en el concepto de responsabilidad individual.

Para que mejore el funcionamiento de los grupos primero tenemos que acordar un sistema que permita valorar su grado de inteligencia. El capítulo 5 trata de responder constructivamente a esa necesidad. En él propongo una fórmula para que cualquier grupo, cuando lo desee, pueda autoevaluar su grado de inteligencia y aprender de sus errores y de sus aciertos.

El capítulo 6 responde a esta pregunta: como sociedad, ¿estamos haciendo bien las cosas correctas? Es el momento del diagnóstico. Y para que resulte riguroso, desarrollé la fórmula de antes en una

serie de preguntas ordenadas por bloques. Pretendo que sea una herramienta útil para el análisis de cualquier tipo de sociedad, desde una empresa a un país, una comunidad de vecinos, una familia e incluso la pareja.

Los procesos enriquecen. Lo importante no es solo tomar la mejor decisión. Incluso si las máquinas pudieran encargarse por sí mismas de tomar las mejores decisiones, ¿merecería la pena dejar de vivir la parte social de los procesos de construcción colectiva? De esto hablo extensamente en el capítulo 7, que revisa la tentación tan contemporánea de tomar atajos tecnológicos para llegar a lugares que nadie sabe bien si son buenos. Hay una paradoja ahí porque esos atajos, aparentemente tan inteligentes, están produciendo un efecto perverso de inducción de preferencias equivocadas.

El capítulo 8 plantea dos cuestiones que hoy están en boca de mucha gente: ¿se puede prescindir de los expertos y confiar en la opinión colectiva masiva para cualquier tema? Y de no ser así, ¿cuándo es mejor confiar en las multitudes y cuándo en los expertos?

Unos tipos de retos pueden abordarse mejor que otros de forma colectiva. En el capítulo 9 trato por fin de las oportunidades, y para repasarlas propongo un método de clasificación de los retos de innovación que más pueden beneficiarse de la inteligencia colectiva, y doy una serie de pistas sobre los mecanismos que mejor funcionan en cada caso. Por mi experiencia facilitando proyectos, sé que este esquema funciona bien como metodología para expandir la capacidad de introducir lógicas colectivas donde hasta el momento no las había.

El capítulo 10 es propositivo. Despliego una estrategia, un plan de acción para desarrollar un tipo enriquecido de inteligencia colectiva que quiero hacer visible con la abreviatura IC+. Si estamos de acuerdo en el diagnóstico, aquí propongo cuatro ejes de prioridades en los que centrar nuestros esfuerzos.

En el epílogo comparto mi convencimiento de que la ineptitud colectiva se puede corregir con un buen diseño de las arquitecturas participativas. Esta es la premisa que me propongo desarrollar en un segundo volumen, más práctico, para el que he venido reuniendo documentación e investigando en paralelo.

Me importa destacar sobre todo que este es un ensayo sobre inteligencia colectiva fraguado también de manera colectiva. Aquí suena el eco de las conversaciones —entrevistas, videoconferencias, cuestionarios e intercambios informales de distinto tipo— que mantuve con todas las personas a las que presento en el listado de participantes, más de un centenar. He querido que sus nombres, y con ellos mi agradecimiento, vayan por delante en este libro.

Soy optimista. De verdad creo que las oportunidades que existen en el espacio colectivo son inmensas, y resulta inaceptable desaprovecharlas. Porque hay grandes retos que afectan a la convivencia como el daño medioambiental, la educación, el marco de relaciones laborales, la redistribución de la riqueza, la violencia contra las minorías o los límites éticos en el uso de la tecnología que necesitan con urgencia un marco de solución más inteligente. El lector está en su derecho de desconfiar de la inteligencia colectiva, pero eso no lo salvará de sus efectos, ya que vive en sociedad, así que más le vale implicarse en su mejora.