

# INTRODUCCIÓN

## El Libro de la Inteligencia Colectiva

Si tienes la actitud correcta, los problemas interesantes te encuentran.

Eric S. RAYMOND

*La catedral y el bazar, 1997*

Se sabe bastante sobre cómo las personas aprendemos, creamos o tomamos decisiones individuales, pero menos sobre cómo lo hacemos juntas. Eso que fortalece a los colectivos o los malogra parece ocurrir en el interior de una caja negra. Este libro se asoma al interior de esa caja, quiere servir para acompañar a los lectores en un gran viaje hacia la solución de ese misterio.

En mi comunidad de vecinos a veces es imposible llegar a acuerdos aparentemente sencillos. Y es frustrante lo del Brexit, igual que las últimas elecciones, que no sirvieron más que para perpetuar unos procesos de participación democrática poco edificantes. Por suerte existen también expresiones sublimes de elaboración colectiva. Nunca dejará de asombrarme la capacidad de algunas comunidades para brindar apoyo a sus miembros en momentos difíciles. Lo mismo que la complicitad creativa de los memes que leo en internet o la exquisita coordinación de las bandas de jazz y de algunos equipos deportivos. Hay parejas y familias que establecen lazos dañinos o torpes, pero también muchas que multiplican sus posibilidades relacionándose con inteligencia y afecto.

El objetivo de este libro es reenfocar la atención hacia las interdependencias. Me mueve la necesidad de que se reconozca que todos, de alguna manera, nos afectamos mutuamente. Estamos juntos, incluso cuando no nos damos cuenta. Quiero invitar al lector a que visualice su hábitat como un entramado de hilos que lo conectan con cientos y miles de personas, unos hilos que, aunque invisibles, determinan en gran medida sus movimientos, mucho menos independientes de lo que pudiera parecer.

Quizás este libro le sirva a alguien para entender su vida relacional de otra manera, para tomar mejores decisiones en los colectivos donde participe, en su familia, en su barrio, en su ciudad, en su país. A mí, pensar en clave de inteligencia colectiva me ha ayudado, por ejemplo, para comprender de un modo más amable el conflicto catalán en España o por qué en las elecciones de Estados Unidos puede resultar elegido como presidente un payaso histriónico.

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 que dar por buenos los que decidan otros. Todos podemos y debemos participar en el diseño del tapiz colectivo, dejar de comportarnos como marionetas para adueñarnos de los hilos que nos unen.

No recuerdo bien cuándo empezó mi interés por este tema. A partir de cierto momento fue convirtiéndose en mi curiosidad principal, estaba fascinado —y sigo estándolo— con la Wikipedia, que siempre me pareció un milagro. En octubre de 2008 viajé a Cambridge para conocer de cerca algunos proyectos en torno a la web 2.0 que se estaban impulsando en la Universidad de Harvard y en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). En esa ocasión, visité por primera vez el MIT Center for Collective Intelligence, donde mantuve un par de entrevistas que fueron reveladoras sobre el tipo de investigación que llevaban a cabo. Así que volví convencido del enorme potencial que había en este campo.

En 2010, ocurrieron dos acontecimientos de distinta escala que avivaron mi interés. El terremoto de Haití, que movilizó mucha energía colectiva, y el derrumbe de la mina de cobre de San José, en el desierto chileno de Atacama, que dejó atrapados a más de treinta mineros durante casi setenta días a setecientos metros de profundidad. Viví desde la distancia todo el episodio con gran intensidad hasta su desenlace. Estaba enganchado a las noticias y sentía mucha empatía por esos hombres atrapados. No hacía más que pensar en cómo podrían coordinarse colectivamente para que juntos fueran más que la suma de cada uno. Según se supo después, los mineros efectivamente consiguieron organizarse para racionar la escasa comida y agua a las que pudieron acceder, para repartirse los roles y las funciones por turnos y para cuidar a los compañeros más débiles; además, supieron convivir con un espíritu solidario que les permitió soportar la carga física y psicológica que conlleva un encierro en semejantes condiciones. No olvido el pequeño trozo de papel que llegó a la superficie en una sonda devuelta por los mineros: «Estamos bien, en el refugio, los treinta y tres». Sus familiares debieron de sentir en ese momento que el rescate era posible, como finalmente lo fue.

Después, en mayo de 2011, las movilizaciones masivas espontáneas que en varias ciudades españolas originó el movimiento 15M fueron el desencadenante definitivo del largo proyecto de investigación que desembocó en este libro. Lo que ocurrió en esos meses fue una demostración de cómo el poder distribuido genera efectos emergentes y de que existe un tipo de inteligencia social, compartida, que a pesar de estar en todas partes, tiende a la invisibilidad.

Un hito importante fue asistir a la primera MIT Collective Intelligence Conference celebrada en Boston allá por abril de 2012, de la que me traje abundante material académico. En lo sucesivo, seguí acudiendo a prácticamente todas las convocatorias. En mayo de 2014, estrené mi *Blog de Inteligencia Colectiva*, que fue convirtiéndose en el espacio de prueba del futuro libro y me ha servido todo este tiempo para recoger impresiones muy valiosas sobre los posibles contenidos.

A lo largo de este viaje fui encontrándome con mucha gente razonable que consideraba la inteligencia colectiva como una causa perdida. Esto, más que desanimarme, se convirtió en un estímulo para mí. Después de todo, las aspiraciones incomprendidas son un buen argumento para un libro. Pero el camino a menudo se me hizo largo, reunir toda la información y amasar los pensamientos que contiene este ensayo me ha llevado diez años, la edad de mi hijo pequeño.

Para poder mejorar la inteligencia colectiva primero hay que aprender a verla, por eso este libro contiene infinidad de ejemplos. Donde a veces solo parece haber caos, ignorancia o vacío, en realidad puede residir nuestra propia incapacidad para percibir los intangibles relacionales y que pasamos por alto por carecer de una mirada entrenada. Este libro pretende aportar unas gafas para descubrir la inteligencia colectiva allí donde hasta ahora no se apreciaba nada. Solo así podremos darnos 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 ponernos de acuerdo como sociedad es tan precario que tensa la convivencia hasta límites insospechados. Mientras sustituimos los procesos colaborativos e intencionales por algoritmos y mecanismos automáticos, reducimos la participación democrática a mecanismos tan pobres como la votación o los referéndums, que no aprovechan la riqueza de la síntesis y producen demasiados perdedores, polarización y enfrentamiento. Por eso, me he propuesto reenfocar el análisis hacia el paradigma de las capacidades. Me importa mucho el marco relacional, las enormes posibilidades del aprendizaje compartido, que es donde se encuentra el mayor margen de mejora de nuestra inteligencia.

Me gustaría que este libro interesara a tres tipos de lectores. En primer lugar, a las personas que deseen mejorar los entornos en los que habitan, desde sus comunidades de vecinos hasta las asociaciones de padres y madres del colegio de sus hijos o el grupo de senderismo con el que organizan actividades los fines de semana. También, a los gestores de organizaciones tanto públicas como privadas, en un momento en el que se enfrentan a retos cada vez más inciertos y complejos. Y finalmente, al sector educativo, al profesorado de cualquier nivel y al mundo universitario, ya que la educación necesariamente debería fomentar una cultura del bien común y de la colaboración. Ojalá, además, algunas de las ideas que voy a compartir aquí fueran útiles para los movimientos de acción colectiva y para impulsar un modelo más participativo de democracia.

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 que tienen para la síntesis, por los espacios relacionales que favorecen el afloramiento de las sinergias y por la capacidad que demuestran para reconocerse como ecosistemas.

He organizado los contenidos de este libro en nueve capítulos y un epílogo. Los dos primeros ponen los cimientos conceptuales para entender lo que viene después. Es la parte más divulgativa, el análisis de una temática compleja que requiere un acercamiento cuidadoso. El capítulo 2 es el más denso, pero pido paciencia porque contiene recursos muy útiles para comprender el resto del libro. Propone una manera de distinguir entre distintas estrategias que se pueden adoptar para «hacer cosas juntos». Quise trazar un mapa detallado porque me importaba que el lector estuviera en igualdad de condiciones para poder construirse su propia opinión.

El capítulo 3 examina la relación siempre tensa que existe entre lo individual y lo colectivo, desde cómo influyen 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 4 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 5 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 la construcción colectiva? De esto hablo extensamente en el capítulo 6, 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 7 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 8 trato por fin sobre «las oportunidades» y doy muchas pistas para introducir lógicas colectivas donde hasta el momento no las había.

El capítulo 9 es declaradamente propositivo. Despliega una estrategia, un plan de acción para desarrollar un tipo enriquecido de inteligencia colectiva que haremos visible con la abreviatura IC+. Finalmente, el epílogo avanza la tesis que voy a desarrollar en un segundo volumen, más práctico, para el

que he estado investigando en paralelo: la ineptitud colectiva se puede corregir con un buen diseño de las arquitecturas participativas.

Quiero dedicar ahora unas líneas a explicar cómo se ha escrito este texto. Me interesa destacar sobre todo que este es un ensayo sobre inteligencia colectiva fraguado también de manera colectiva. Aquí suena el eco de las conversaciones —entrevistas, 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. Sus nombres aparecen al final y creo que vale la pena darse un paseo por allí.

Como se sabe, la neutralidad en ciencias sociales no existe, es una quimera, así que mi intención ha sido siempre construir un producto honesto, sin más. Reflejar la variedad de puntos de vista y ofrecer a cada cual la oportunidad de llegar a sus propias conclusiones. Si el lector busca diagnósticos rotundos o respuestas definitivas, este no es su libro. Ser categóricos es arriesgado en cualquier ámbito, pero en este, aún más. Las complejas dinámicas no lineales que se dan en los procesos colectivos dificultan enormemente la tarea de encontrar relaciones de causalidad en los comportamientos grupales.

Pero soy optimista, de verdad creo que las oportunidades que existen en el espacio colectivo son inmensas y resulta inaceptable desaprovecharlas. Hay grandes retos que afectan a la convivencia como el daño medioambiental, la educación, el futuro del trabajo y el modelo de relaciones laborales asociado a él, 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. Supone un esfuerzo y nadie dice que sea fácil, es cierto, pero la cuestión es si merece la pena.