

# Inteligencia colectiva

Carlos Merino Moreno

PID\_00181324



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Inteligencia colectiva en las organizaciones.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Factores clave a tener en cuenta.....</b>	<b>20</b>
<b>3. Identidad colectiva.....</b>	<b>21</b>
<b>4. Identidad colectiva en las organizaciones.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Simbiosis de los conceptos.....</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>29</b>



## Introducción

La capacidad de síntesis completa es una de las principales complicaciones con las que cuenta la realización de un módulo formativo sobre la inteligencia e identidad colectiva, conceptos polisémicos que pueden rozar lo filosófico. En este sentido, apresurarse sobre su comprensión se convierte en un error de grandes dimensiones dado que el fenómeno que se esconde detrás puede interpretarse desde caracteres biológicos hasta esquemas asociados a las TIC, pasando por cuestiones antropológicas, psicológicas, etc., creándose un cuerpo de aportaciones tan diversas que resulta difícil generar una real visualización de todo el campo de actividad de los términos.

Por eso al menos se plantea una acotación preliminar importante (ver figura 1), a saber, su aplicación al contexto de las organizaciones, donde al menos partimos de la premisa de la orientación de la inteligencia e identidad colectiva hacia fines concretos de la organización, hacia su aportación al valor del producto o servicio final que trata de proponerse.

Figura 1. Enfoque del módulo

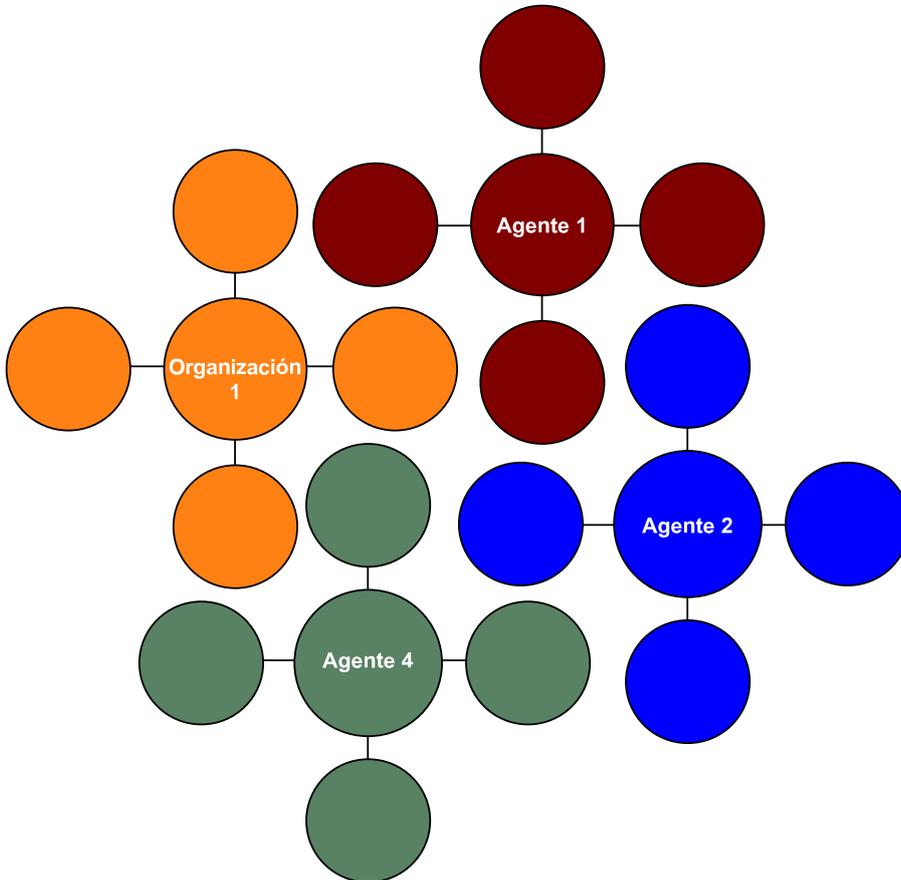


Fuente: Elaboración propia

Como introducción al módulo es preciso establecer un análisis de cada término por separado dada la necesidad comentada que gira en torno a la simplificación del nivel de comprensión que cada uno puede generar. Así, la inteligencia colectiva resulta un concepto muy atractivo para diferentes agentes económicos y sociales actuales que no hacen sino "sacar a la superficie", debido a su vinculación con el movimiento de "plataformas y redes sociales basadas en TIC", una capa de investigación y aportaciones que ya venía tratándose desde la pura esencia biológica de la humanidad, donde las propias bacterias ya detonaban esquemas de comportamiento basados en una inteligencia colectiva. En todo caso nos encontramos ante la denominada teoría de sistemas,

en la que es preciso "dar al zoom" para ampliar la visualización de los agentes como conjuntos o colectivos que se encuentran conectados en una realidad que generalmente se escapa a nuestra comprensión rutinaria de la realidad.

Figura 2. Organizaciones en un sistema conectado



Fuente: Elaboración propia

En todo este proceso es lógico pensar que el efecto globalizador de las TIC, los fenómenos sociales que se vinculan al acceso a redes, la "democratización" de estos accesos, y por ende, el posible carácter creativo, constructivo, cognitivo, etc., despierta un mayor interés cuando se toma conciencia de la existencia de una inteligencia colectiva.

Por su parte, y obviamente relacionado con el primer término (de ahí su consideración conjunta en este módulo), nos adentramos en el marco de la identidad colectiva. Un escenario intangible donde el plano de las actitudes genera un eje principal de conexión desarrollando el tradicional esquema de los clanes o incluso clústeres, compartiendo valores y coyunturas que resultan un poderoso motor asociativo, no sólo para unir sino también para movilizar la acción social. Se trata claramente de nuevos retos para los esquemas estratégicos de las organizaciones, tratando de impactar en el marco del desarrollo de competencias, individuales y colectivas. Se habla de inteligencia emocional, sentimiento de pertenencia, empatía, etc., todos ellos factores que de alguna manera están inmersos en esta identidad.

#### Escenario intangible

Gran parte de los nuevos desarrollos que se configuran en el ámbito de la dirección y gestión actual radican en la consideración de una realidad tradicionalmente oculta a los esquemas directivos y que no es otra que la del tratamiento de los activos intangibles (Bontis, 1992)

Para ambos términos se configura una primera aproximación conceptual, obviamente sin entrar en el completo abanico de realidades que pueden tener cabida, dado que el módulo pretende generar la inquietud suficiente para que, de una comprensión inicial, pueda surgir el interés por profundizar en este apasionante tema, donde los perfiles de las organizaciones se encuentran ante la necesidad de contar con profesionales que puedan dirigir esta "nebulosa de voluntades", y donde seguramente se encuentren las pistas para la diferenciación, competitividad y excelencia de las organizaciones.

De esta forma, se comienza con la inteligencia colectiva para desarrollar su concepto y factores clave con el propósito de, posteriormente, adentrarnos en el marco de la identidad colectiva, sin menoscabo de dejar para el final un epígrafe de relación donde poder interpretar ciertas generalidades en torno a determinadas consideraciones "causa-efecto".

### Justificación

Una vez realizada la introducción pueden ya anticiparse algunas cuestiones fundamentales que las organizaciones están viendo como críticas para su desarrollo sostenible y evolución. Sin duda muchas de ellas se mueven en el marco del aprovechamiento de la información y el conocimiento disponible quizás con un enfoque de continuo contraste del valor que se está aportando, dado que no sólo se puede pensar en una inteligencia o identidad para "mi organización" sino que la oferta de productos o servicios se puede ver beneficiada, dañada o suplantada por fenómenos externos que se abastecen de los mismos conceptos (ver figura 3).

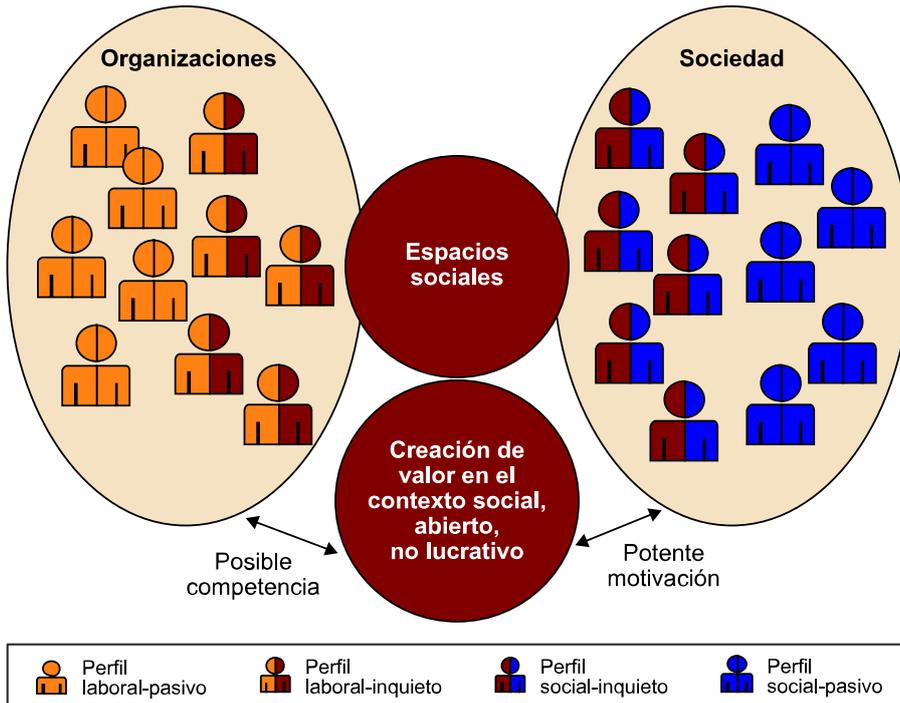
Por eso las organizaciones se replantean sus enfoques y herramientas para la dirección y gestión, tratando de buscar la esencia del valor, sus fuentes, las "teclas del sistema", reconociendo movimientos de conexión social en los que se imbrican de manera difuminada motivaciones con servicios. Por tanto, las personas y sus múltiples facetas pueden agrupar sus voluntades de forma asimétrica y crear espacios sociales de valor añadido compatibles con escenarios empresariales.

Todo este escenario crea una serie de necesidades en las organizaciones a la hora de vigilar posibles espacios de competencia o alianza, desarrollándose un importante núcleo de nuevos perfiles profesionales que tratan de considerar estos entornos abiertos como parte de los factores estratégicos de las compañías.

#### **Community managers**

Los denominados *community managers* establecen un núcleo de competencias clave para dar cuenta y razón de los conceptos de inteligencia e identidad colectiva, configurando espacios interactivos en los que aplicar habilidades específicas.

Figura 3. Espacios complejos abiertos



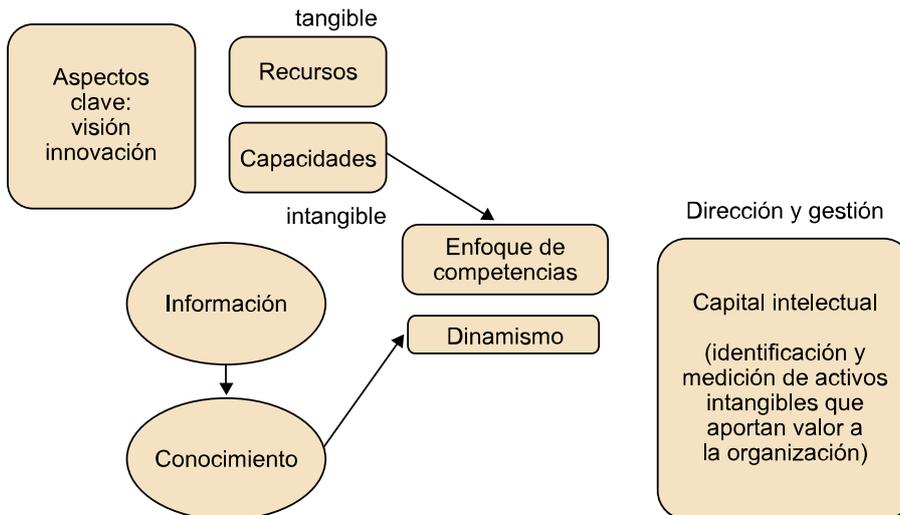
Fuente: Elaboración propia

En este sentido, y para aclarar la inteligencia e identidad colectiva, es preciso comprender y exponer que se está ante un ámbito caracterizado por los activos intangibles que necesitan dirigir y gestionar las organizaciones y que han sido activos fuera del tradicional esquema de recursos importantes, donde siempre han estado posicionados aspectos contables o financieros.

Desde los años noventa se ha venido consolidando la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) donde se postula el poder de estas últimas para dotar de sentido a los recursos, es decir, de qué sirve el mejor coche de fórmula 1 sin capacidad de pilotaje. En el plano de las organizaciones se puede afirmar que algunas con muchos recursos (equipamientos, instalaciones, presupuestos, etc.) logran resultados mediocres, y algunas con pocos recursos logran exprimirlos y sacar importantes rendimientos, todo se encuentra en ese plano de las competencias, del "ser", del "saber" y del "saber hacer" (ver figura 4).

Este argumento deja entrever una necesidad muy relevante que hay que cubrir en el plano de los perfiles de competencias de los directivos y gestores a la hora de contar con la sensibilización, enfoques y herramientas apropiados para dar cabida, en la agenda estratégica, a este tipo de activos que concentran un potencial de desarrollo tan importante para la sostenibilidad y evolución organizativa.

Figura 4. La perspectiva de los intangibles



Fuente: Elaboración propia

"Con recursos limitados pueden obtenerse resultados interesantes, con capacidades limitadas pueden desaprovecharse grandes recursos."

Por tanto, dentro de este ámbito de los intangibles se habla del capital intelectual (Bontis, 1992) de las organizaciones, generando una triple dimensión. Por un lado, el capital humano, el contexto individual de competencias, donde analizar la plantilla, por otro, el capital estructural, donde se analizan las estructuras y entornos que soportan el conocimiento que se consolida en la organización, esfera instrumental en la que se busca fomentar el intercambio y registro del saber hacer disponible, y, finalmente, el capital relacional, donde se abren las puertas de la organización al exterior, conexiones que impactan decisivamente sobre la información que adquiere la organización y, por tanto, en la evolución de sus conocimientos.

Claro está que los términos *inteligencia* e *identidad colectiva* responden principalmente a un tema de capital estructural, sin menoscabo de sus lazos con los otros dos, más si cabe cuando la identidad tiene repercusiones no sólo en "cómo nos vemos" sino también en "cómo nos ven", y viene influido por la identidad que cada individuo posee.

De esta forma se justifica plenamente tratar estos aspectos en la realidad de las organizaciones apoyando su comprensión e interpretación estratégica y operativa, dado que se proyectan necesidades de actuación que permitan mejorar el capital intelectual de la organización. Es decir, incrementar el nivel de sus activos intangibles donde residen la ya mencionada "capacidad de pilotaje", que si lo traducimos a un idioma muy común hoy en día se podría encontrar un gran porcentaje de su afinidad dentro del contexto de la capacidad de innovación. Inteligencia e identidad, competencias y cohesión, cohesión y competencias, un binomio que engancha con decenas de aristas que desarrollan hoy en día el marco de la denominada dirección estratégica de las organizaciones (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

## Inteligencia colectiva

Antes de afrontar el concepto completo es más conveniente darle un repaso al término *inteligencia* dado que en sus acepciones quizás se albergan ya respuestas a su posterior caracterización abierta. Por tanto, si se recurre al diccionario al hablar de inteligencia, podría llevar a describir una propiedad de la mente en la que se relacionan habilidades tales como la capacidad de pensamiento abstracto, el entendimiento, la comunicación, el raciocinio, el aprendizaje, la planificación y la solución de problemas. Entre otras consideraciones, inteligencia (del latín *intellegentia*) puede concebirse como la "capacidad para entender o comprender" y como la "capacidad para resolver problemas", semántica que posee ya un germen de colectividad dada el tradicional dicho de "dos piensan mejor que uno", no sólo para solventar sino también para proponer.

Desde su origen, el concepto de inteligencia siempre ha venido asociado a un marco más individual debido a que los procesos comúnmente formativos se ciñen a una perspectiva de evaluación más personal, esquema que se traslada al escenario general de aprendizaje. No obstante, somos seres sociales tomando conciencia de nuestra existencia, en gran medida, por la propia inserción en un sistema social. En este sentido, a pesar de que cada individuo crea su propia base de conocimiento, no es menos cierto que a su vez la da a conocer a los demás a través de motivaciones, espacios, instrumentos y herramientas que permiten su socialización, teniendo en cuenta esquemas de participación e interacción social. Por este motivo también puede verse la inteligencia desde un enfoque más colectivo, como un "saber enriquecido". Esta definición cobra auge en los años noventa dado el fervor de las nuevas tecnologías, pero sus inicios (al margen de la esencia social inherente al ser humano) se remontan principalmente a las fases de la humanidad donde comienzan los fenómenos sociales de carácter más estructurado (Grecia y Roma).

Este esquema cognitivo parece estar vinculado a cuestiones como la percepción, la capacidad de recibir información, la memoria, la agilidad mental, etc., lo que además nos da pistas para comprender una posible correlación entre la explosión de la inteligencia e identidad colectiva en los momentos de avance de las TIC que vivimos. Parecen darse las condiciones para su desarrollo exponencial.

En todo caso, se podría hablar de la inteligencia colectiva como una forma de inteligencia basada en un enfoque de colaboración múltiple, donde sus resultados o consecuencias aparecen por consenso, explícito o implícito, podríamos decir incluso que se decantan de manera natural. Como ya se advirtió

### Social media

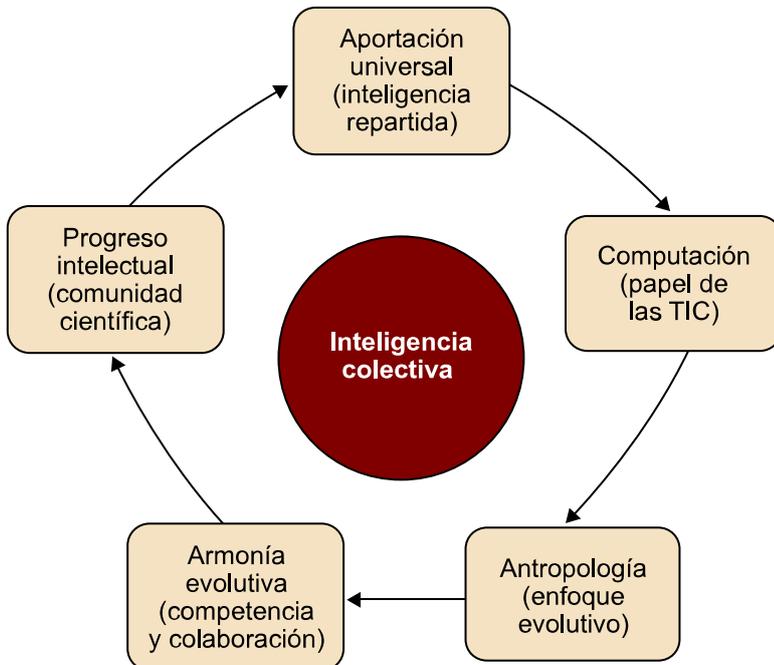
Actualmente la tendencia de los denominados "social media" crea un amplio esquema de posibilidades para promover y soportar un marco de relaciones sociales más globales e inmediato incluso con opciones específicas de segmentación sobre los intereses y afinidades (<http://www.fredcavazza.net/2008/06/09/social-media-landscape/>).

anteriormente, es un campo multidisciplinar donde autores como Tom Atlee (1993) con su enfoque de "comunidad científica", Pór con su idea de evolución, Pierre Lévy (1994) con su "distribución universal", Howard Bloom (1995) bajo un contexto antropológico o Gottfried Mayer-Kress (2003) dentro del ámbito de computación, entre otros, han estudiado los esquemas de comportamientos colectivos que caracterizan e impactan las dinámicas de inteligencia colectiva.

### Lectura recomendada

Podéis consultar el Blog of Collective Intelligence en: [http://www.community-intelligence.com/blogs/public/archives/cat\\_ci\\_basics.html](http://www.community-intelligence.com/blogs/public/archives/cat_ci_basics.html)

Figura 5. Perspectivas que componen el escenario de la inteligencia colectiva



Fuente: <http://www.emotools.com/tags/inteligencia%20colectiva/>

En concreto, y destacando algunas de ellas, en primer lugar se podría comentar la relativa a las aportaciones de Atlee (1993), cuya percepción de la inteligencia colectiva debería superar la dimensión y alcance del denominado "pensamiento de grupo", evitando los conocidos sesgos que pueden producirse en entornos demasiado acotados para considerar escenarios más amplios, donde se puede alcanzar un rendimiento intelectual mejorado, referenciando a las denominadas "comunidades científicas".

Es más, el propio Pierre Lévy apunta que en la base del concepto de inteligencia esta se encuentra muy "repartida en todas partes" y necesita "el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas", donde el no reconocer al otro en su inteligencia equivale a desestimar su verdadera identidad social, sustentando resentimiento y marginación.

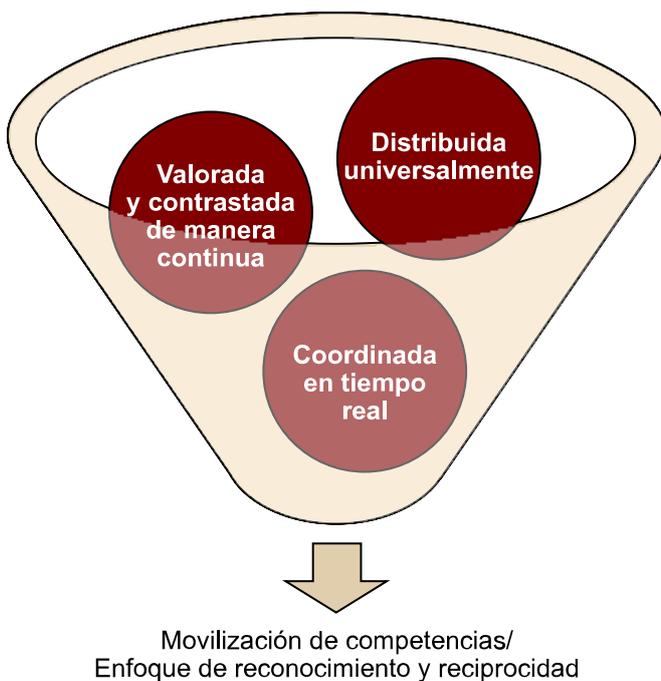
Muy relevante para el caso de las organizaciones que luego se tratará específicamente resulta la de Pór, donde la inteligencia colectiva adoptaba una proyección vinculada con "la capacidad de las comunidades humanas de evolucionar hacia un orden de una complejidad y armonía mayor, por medio de mecanismos de diferenciación e integración, competencia y colaboración". Se puede hablar por tanto, en esa misma línea de gobierno del conocimiento, de un nuevo humanismo para los espacios de interrelación, donde, siguien-

do el argumento del capital intelectual, se requiere un primer componente de identidad conjunta. Es decir, "aprendamos a conocernos para pensar juntos". Este paradigma debería conducir a situaciones más democráticas, con modelos nuevos de gobernanza, que se adapten mejor al espíritu creativo y emprendedor y a la complejidad de los problemas actuales, de forma motivadora y participativa.

Esta caracterización es realmente diferenciadora dado que no contempla ejercicios de subordinación muy explícitos, por lo que la transparencia, la voluntariedad, la horizontalidad, etc., componen el eje de los elementos que hace de la inteligencia colectiva un nuevo paradigma de valor. En palabras de Pór, "hay que dejar muy claro que no se trata de fusionar de cualquier manera las inteligencias individuales en una especie de masa sin forma. La inteligencia colectiva consiste en un proceso de crecimiento, de diferenciación y de reactivación mutua de las singularidades. La imagen inestable que puede emerger de sus capacidades, de sus proyectos y de las relaciones multilaterales que sus miembros mantienen en el espacio del conocimiento constituye para un colectivo un nuevo modo de identificación, abierto, vivo y positivo".

Por tanto, de forma resumida, y siguiendo la interesante síntesis de Lévy, se puede afirmar que la inteligencia colectiva "es aquella que se halla repartida por todas partes, valorada y contrastada de manera continua, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las capacidades, cuyo objetivo primordial es el conocimiento y enriquecimiento mutuo de las personas".

Figura 6. Caracteres de la inteligencia colectiva



Siguiendo con este enfoque preliminar y dada la pluralidad de perspectivas que acoge la inteligencia colectiva, la temática se presta a diferentes "grandes ideas o lemas" que están caracterizando el marco de las publicaciones de tendencia relativas a este concepto, muy concentradas en el ámbito de la innovación. Una de las principales figuras Surowiecki (2004) ya configuró el término asociado conocido como "la sabiduría de las multitudes", atendiendo al fenómeno de evolución intelectual que provocan los escenarios de inteligencia colectiva, incluso del denominado "sharismo" (Mao, 2008), línea argumental en la que coinciden los mensajes lanzados por el MIT Center for Collaborative Intelligence (MIT CCI), concentrados en el "pensamiento integrador" (*integrative thinking*), terminología llevada al extremo metafórico por Gloor (2006) con su "creatividad de enjambre", todos ellos planteando un paradigma de revolución invisible e imparable, donde quizás queda pendiente la evaluación del fenómeno de mediocridad de las aportaciones dentro de la posible universalidad de acceso y los posibles "sesgos" que expone el citado MIT CCI, a saber:

- **Informational pressures** (sesgos informacionales), cuando las opiniones no son independientes y se actúa por imitación siguiendo la pauta siguiente: "la mayoría no puede estar equivocada".
- **Social pressures** (sesgos sociales), cuando la interacción con otros participantes distorsiona la opinión propia por influencias negativas, como el miedo al conflicto, el temor a ser ridiculizado o marginado del grupo, o incluso, las actitudes oportunistas.
- **Common knowledge effect** (efecto del saber común), cuando el participante se conforma con la información y el conocimiento que ya tiene, y no explora nuevas fuentes y perspectivas que enriquezcan el análisis del problema.
- **Polarización**, tendencia a radicalizar posiciones respecto de un tema que involucra valores culturales, sociales o políticos, hasta el punto de ideologizarlo en exceso o defender posturas de forma automática, sin razonar a partir de evidencias.

Por otro lado, sin menoscabo de su complementariedad, aparece la obra de Goleman (1995) *Inteligencia emocional*, donde la inteligencia colectiva toma el símil de "cerebro social", incluso de "neurociencia social", aportando un importante concepto asociado al ser humano; a saber, "máquinas de conexión" que se reprograman influidas por las relaciones y experiencias.

Se entiende que todo este contenido representa suficientemente el marco sintético del concepto sobre inteligencia colectiva de cara a profundizar en su aplicación al ámbito de las organizaciones.

#### Lectura recomendada

Podéis consultar el Center for Collaborative Intelligence (MIT CCI) en: <http://cci.mit.edu>



## 1. Inteligencia colectiva en las organizaciones

En esta era de la información y la comunicación digital, enmarcada dentro del denominado 2.0, el mundo de Internet está cada vez más involucrado en el día a día de las personas y organizaciones, ocasionando un cambio de actitud, visión y de paradigma social, en el que juega un papel primordial el conocimiento.

En el contexto de la globalización, la información llega a todo el mundo, principalmente mediante el uso de las nuevas tecnologías, creándose un imponente escenario denominado "sociedad del conocimiento", en el que se promueve la integración de cada uno de sus agentes, nutriéndose de diversidades y capacidades. Esto provoca la apertura de un escenario en el que se integran necesidades e intereses comunes que rompen con las barreras geográficas. En este sentido, hablamos de una nueva cultura y consolidación de ciertos valores intrínsecos, en el que se induce a la idea de **inteligencia colectiva** dentro del marco de la gestión del conocimiento en los sistemas sociales y organizativos.

Desde la perspectiva de lo social, este planteamiento da lugar a los esquemas de comunidad o redes con motivaciones de participación y aportación, tanto en el ámbito de colaboración con las instituciones, las entidades y las empresas (pacientes, participación ciudadana) como en el plano de convertirse en nodos de consulta o servicio (denuncia social).

Es importante comprender que la inteligencia colectiva no es un nuevo concepto, sino que forma parte inherente de un proceso social, en el cual se comparte y aporta un *know how* individual, que se transformará con el tiempo en un **conocimiento colectivo**. De este modo, el saber colectivo es potenciado por la sociedad otorgando un valor recurrente basado en la interconexión de conocimientos individuales de forma transversal con el propósito de alcanzar colectivamente retos y objetivos, tanto en el marco social como a nivel de organización. De ahí que sea necesaria la concienciación sobre la importancia de este recurso cognitivo y su ubicación como elemento clave para poder conectar el paradigma actual del conocimiento con el desarrollo social y económico.

Por ello, se habla de la importancia del **poder de la inteligencia colectiva**, lo que supone un desafío dentro del escenario de posicionamiento de los nodos de valor que buscan clientes, usuarios y ciudadanos, dado que el paradigma de la inteligencia colectiva genera un imparable marco de avance del conocimiento, que, en el caso de las organizaciones, abre nuevos focos de atención estratégica, ciertamente en el contexto del denominado *open innovation*.

### Open innovation

Concepto acuñado por Chesbrough en el año 2003 y que ha revolucionado los planteamientos de comprensión del paradigma innovador.

Es más, los esquemas de detección de necesidades sociales cuentan hoy en día con mayores posibilidades que nunca, teniendo "al otro lado" a multitud de usuarios, consumidores y clientes ávidos de participación, que pueden ser la pieza clave de la renovación de las ofertas, e incluso de la apertura de nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, se postula la figura del denominado "social capital" como parte de la propia organización o de ese capital relacional que aporta valor desde fuera, donde surgen los perfiles "Amateurs-Profesionales" (Leadbeater, 2004) como elementos de alto valor añadido para la toma de decisiones dada su especialización automotivada, con potente empuje latente que busca vías y condiciones apropiadas para su explosión.

Con todo este argumento general llega el momento de poder concretar el plano de la inteligencia colectiva en las organizaciones desde el lado de las tareas de dirección y gestión, donde este tema se inserta en la reflexión estratégica a modo de nueva realidad sobre la que generar una cobertura de competencias específicas. Más si cabe por la ya citada responsabilidad con la consideración del **conocimiento como activo**, donde se deben poner en marcha no sólo estrategias sino también los planes y programas que abran la fase operativa para estos activos intangibles.

La preocupación por identificar las fuentes del valor asociadas a las competencias, a esa capacidad de pilotaje de la que ya se avanzó y que se concreta principalmente en la capacidad innovadora, lleva a las organizaciones hacia la dirección y gestión de activos intangibles, a ese capital intelectual que permite tener en cuenta una serie de variables que influyen sobre la potencialidad o sostenibilidad de la organización asegurando ritmos de renovación no sólo de su oferta de productos o servicios, sino también de su modelo de negocio.

### Social capital

Este tipo de capital corresponde a la importancia de la esfera social en la organización, enfoque desarrollado por Nahapiet y Ghoshal (1998).

### Capital intelectual

La vinculación de este módulo formativo con el enfoque de capital intelectual es importante para el contexto de las organizaciones donde la evolución de los modelos de dirección y gestión requiere de ajustes hacia ese universo intangible.

Figura 8. El valor del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

"La innovación es un claro compromiso con el aprovechamiento del saber existente y su puesta en valor para el negocio".

En toda esta necesidad se instala la "inteligencia colectiva" como exponente de un mayor grado de aprovechamiento de los recursos y las capacidades disponibles, es decir, tanto existentes en la plantilla como fuera de ella, teniendo en cuenta el factor social abierto que cada vez se postula con mayor fuerza en las organizaciones. Por tanto, esta tipología de inteligencia advierte de un necesario compromiso de interacción, de aceptación de esta apertura, lo que supone una serie de actitudes compartidas que no deben ser confundidas con el concepto de cultura organizativa. A saber, el primero se enmarca en ciertas habilidades que admiten la capacidad de compartir e intervenir en esta cultura generada en la comunidad, legitimando una visión más abierta y completa. Por su parte, la cultura organizativa se encuadra en una serie de creencias y valores compartidos de forma individual o colectiva dentro del entorno organizativo. Por tanto, la cultura organizacional se integra entonces con los siguientes elementos (Etkin y Scvarstein, 1992):

- Los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta.
- La tecnología, los hábitos y los modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- La valoración social de los puestos de trabajo y funcional.
- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales.
- Los actos simbólicos.
- Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos.
- Sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Es importante esta diferenciación dado que lo que realmente persigue la inteligencia colectiva es, según Pierre Lévy, "desencadenar una dinámica positiva del reconocimiento y la movilización de las competencias, desde un prisma diferenciador", un enfoque constructivo que evoluciona naturalmente en línea con lo comentado sobre las fuentes del valor en las organizaciones, dado que lo importante no es lo que pueden hacer hoy sino lo que van a ser capaces de hacer en el futuro (Hamel y Prahalad, 1990).

Sin embargo, a pesar de la apuesta por favorecer las dinámicas colaborativas y abiertas en la organización, se suele partir de una premisa demasiado institucional, lo que puede suponer un obstáculo para la socialización por su falta de "grados de libertad". En palabras de Clay Shirky se produce un **"freno a la participación social"**. Por tanto, el eje de trabajo debe ser más genérico y por suerte coincide con los esquemas ya comentados sobre el tratamiento res-

ponsable del conocimiento, a saber, todos aquellos procesos que buscan crear, desarrollar o gestionar el conocimiento y que de forma particular se exponen a continuación:

- **La gestión de la información externa**, en este caso la inteligencia colectiva, se postula como planteamiento que soporta la necesaria labor de "antena" que la organización articula en torno a un sistema de seguimiento del entorno teniendo en cuenta diferentes necesidades, fuentes, canales y herramientas. En este sentido, la inteligencia colectiva debe acomodarse dentro de estos patrones de interpretación colectiva de ciertas realidades que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones con mayor probabilidad de éxito. No olvidemos que estamos ante la comprensión de la inteligencia colectiva en virtud de su impacto en el negocio de la organización y debe tener un claro retorno el hecho de insertar el concepto en los esquemas de dirección y gestión.
- **La comunicación**, en este sentido el esquema de inteligencia colectiva, requiere un marco muy desarrollado de comunicación en el que se habilitan los diferentes contenidos y continentes desde un plano formal e informal. Es más, la flexibilidad de los esquemas de comunicación se convierten en un requisito básico para integrar la diversidad de perfiles que componen un sistema de inteligencia colectiva. De esta forma, las organizaciones poco cohesionadas o conectadas dentro de este contexto de la comunicación no generan condiciones oportunas para el desarrollo de la inteligencia colectiva.
- **El aprendizaje individual y organizativo**, donde la inteligencia colectiva obviamente desarrolla un proceso intelectual constructivo en el que favorece las dinámicas de aprendizaje del individuo y del colectivo. Situación organizativa que debe aplicar actuaciones en el marco de la transferencia del contexto individual al grupal, asentado no sólo en soportes sociales sino también en un planteamiento TIC que permita su aprovechamiento asíncrono, dado que el valor derivado de los fenómenos de inteligencia colectiva son asimétricos respecto al momento de necesidad del usuario, por lo que puede surgir que el resultado de esta inteligencia puede ser útil no ahora sino en el futuro.
- **La innovación y la mejora**, perspectiva que ya se ha planteado desde el marco conceptual como una derivada importante de la inteligencia colectiva. Y es así debido a sus relevantes opciones para la creación de nuevo conocimiento, que surge de la suma de aportaciones, de la acumulación de talento, tanto desde una óptica rupturista en la que la madurez del conocimiento permite contar con una base cognitiva para desarrollar nuevos paradigmas de evolución en el saber, como desde una vertiente más conservadora aplicada al escenario de pequeños avances o mejoras en procesos, productos o servicios que tengan en la inteligencia colectiva un contexto

<sup>(1)</sup>Término acuñado por el profesor Henry Chesbrough.

<sup>(2)</sup>Consideraciones expuestas por Eric Von Hippel.

<sup>(3)</sup>Metodología que conduce a un fenómeno de interacción colectiva.

de intercambio de experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas que confluyen en un ejercicio integrador.

De esta forma, conceptos como el "open innovation<sup>1</sup>" o el "democratizing innovation<sup>2</sup>" toman mayor forma o peso, surgiendo importantes referencias para su aplicación práctica, formal, conducida como por ejemplo las metodologías denominadas de "world café<sup>3</sup>".

Todas estas cuestiones dejan clara la importancia de incluir este concepto en los esquemas de dirección y gestión de las organizaciones, eso sí, considerando una serie de parámetros críticos que se exponen de forma detallada en el siguiente epígrafe.

## 2. Factores clave a tener en cuenta

Teniendo en consideración las líneas comentadas que posibilitan la comprensión de la inteligencia colectiva en los procesos de gestión del conocimiento, queda finalmente la necesidad de plantear algunos factores clave que requieren su tratamiento a la hora de considerar el correcto funcionamiento de los esquemas de inteligencia colectiva, y que de manera sintética se presentan a continuación:

- **Acceso**, a saber, valorar y promover los esquemas que facilitan la accesibilidad de los individuos al entorno interactivo sin menoscabo de criterios geográficos, temporales, de rapidez, seguridad, etc. Todo ello representa un eje de trabajo importante para dotar de sentido inicial a los patrones de la inteligencia colectiva en las organizaciones.
- **Conexión**, entendida como todos aquellos canales que hacen posible la comunicación e interacción entre los individuos, planteando así respuestas multicanal ajustadas a las necesidades, los gustos y las preferencias de los participantes.
- **Valor esperado**, lo que supone en el plano de las organizaciones la consideración de los retornos esperados de forma preliminar que pueda justificar un esfuerzo por apoyar las dinámicas de inteligencia colectiva.
- **Reciprocidad**, entendida no sólo desde la óptica de la relación de retornos "organización frente a empleados", sino también del propio proceso de inteligencia colectiva, en el que la interacción proporciona aportaciones y respuestas evitando situaciones de desequilibrio que rompen las condiciones para que se desarrolle esta dinámica cognitiva.

Estos factores resultan ser el último contenido que cierra esta parte para adentrarse a continuación en el marco de la identidad colectiva como concepto que requiere su diferenciación.

### 3. Identidad colectiva

Llega el momento de insertarnos en el marco de la identidad colectiva, y haciendo un claro paralelismo estructural con el contenido expuesto para la inteligencia colectiva, en primer lugar se hará una exposición de un concepto simple para luego adentrarnos en la particular característica de su acepción colectiva. Es preciso también acotar aquí que toda su polisemia tratará de ser sintetizada en un esfuerzo de simplificación que permita comprender un alcance adecuado del concepto en el contexto de las organizaciones, donde en los últimos tiempos está tomando fuerza a modo de *driver* que posibilita un ejercicio de liderazgo muy importante, tanto interno como externo.

Si realizamos una búsqueda en las fuentes referenciales (Diccionario RAE) la identidad se define como un "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una comunidad", lo que ya da idea de la importancia del contexto colectivo. Es más, estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás, generando un escenario de diversidad como concepto derivado que surge en el planteamiento de la definición de distintos sistemas o segmentos.

No obstante, la identidad también es la conciencia que tiene una persona respecto a ella misma y que la convierte en alguien distinto a los demás (Diccionario RAE). Por lo que, al tratar posteriormente el componente colectivo, vamos a considerar como fundamental la existencia de una identidad más general que va más allá de la suma de identidades individuales, a modo de facetas del ser humano, y que en una de sus perspectivas, la profesional-laboral, establecen una serie de características que muestran el posible ajuste existente entre el individuo y la organización. Claro está que estos razonamientos ya entran dentro de las conocidas como teorías de la motivación donde la premisa del alineamiento entre objetivos corporativos e individuales resulta ser una constante.

Para la identidad individual hay que tener en cuenta que, aunque muchos de los rasgos que la componen son hereditarios o innatos, el entorno ejerce una importante influencia en la conformación de la especificidad de cada sujeto, sobre todo si ese entorno cuenta con instrumentos para poder adaptar unas condiciones ambientales concretas (como sucede en las organizaciones). De esta forma, y como precaución a tener en cuenta, la propia identidad del individuo puede quedar oculta tras actitudes o comportamientos que, en realidad, no son propios de su persona, seguramente activando mucho menos empuje personal del que se obtendría de la proyección de la identidad pura (Morales, 1999).

#### Teorías de la motivación

Obras como las de Mayo, Maslow, Schein, etc., generan una doctrina importante en este plano de las motivaciones.

Avanzando en la parte ya de identidad colectiva, podemos considerar una definición que nos lleve a comprenderla siguiendo a Mercado y Hernández como:

"el estado de conciencia implícitamente compartido de unos individuos que reconocen y expresan su pertenencia a una categoría de personas, a una comunidad que los acoge".

(Mercado y Hernández, 2010)

En este sentido, una forma muy común de hablar de identidad surge con la denominada identidad corporativa, de carácter muy visual ligada al manual de identidad corporativa, lo que resulta ser una manifestación física de la marca. No obstante, aunque parezca una cuestión baladí, en una gran parte de las ocasiones la referencia de la identidad en una organización se limita a este manual, y se traslada desde una óptica muy cortoplacista al uso correcto de los logos, colores, tipos de letra, etc., aspecto que desvirtúa su tratamiento sistémico, general, en el contexto de la estrategia.

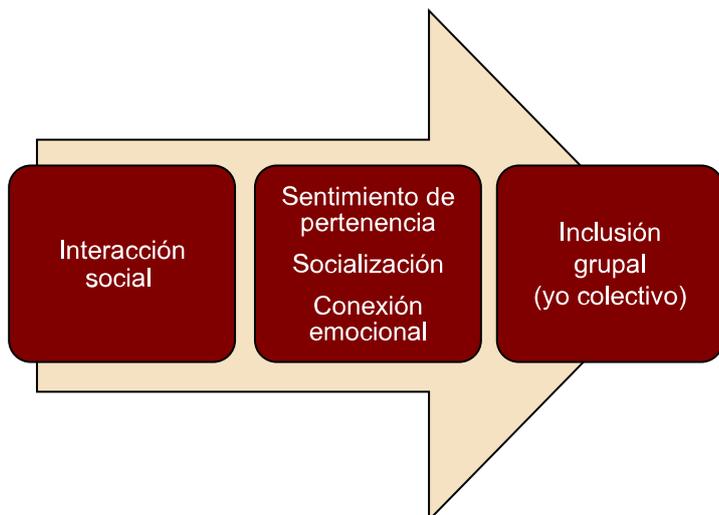
Esta visión general se enroca en las múltiples caras que presenta la identidad colectiva, cuyas referencias cuentan con un buen número de aportaciones que van desde los enfoques culturales, basados en el contexto de diversidad, a los psicológicos, en los que entran en juego las definiciones del "yo" (Erickson, 1977), pasando por los enfoques de movilización social (Touraine, 1978), etc.

No obstante, no se nos escapa que la identidad tiene un fuerte contenido emocional, de subjetividad, construyendo un "yo" frente al "otro", teniendo en cuenta que esta identidad colectiva emerge, surge desde un contexto del propio yo frente a un "ellos genérico", sobre todo dentro de la consideración de la organización como un todo. Por tanto, esta identidad, siguiendo a Gilberto Giménez (2000a), "es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos, etc.) a través de los cuales los actores sociales demarcan simbólicamente sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada", definición que plantea cierta "conexión emocional" de alto valor añadido para múltiples propósitos.

Afinando esa parte de "conexión emocional" y siguiendo a Mercado y Hernández (2010) se puede afirmar que:

"la identidad colectiva es una construcción sociocultural. La construcción del sentido de pertenencia está estrechamente relacionada con las interacciones sociales, la cultura y el contexto social macro y micro. (Esta) se conforma a través de la pertenencia grupal, entendida como la inclusión de los sujetos al grupo (autoadscripción). (En todo caso) La identidad colectiva resulta de un proceso de socialización, a través del cual los sujetos conocen los repertorios culturales del grupo al que se adscriben. En la sociedad moderna es una socialización de carácter cognitivo racional, más que emocional; y por consiguiente, los mecanismos de transmisión de las normas, valores, creencias, pautas de comportamiento ya no son los mismos. Quizás actualmente ya no es la tradición, sino la interacción comunicativa, es decir, la participación en los procesos de comunicación lo que permite a los sujetos irse integrando al yo colectivo."

Figura 9. Elementos de la identidad colectiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Mercado y Hernández (2010)

Es importante esta salvedad dado que el avance de las TIC posiblemente genera un proceso de pertenencia que pasa por ser el resultado de una conexión participativa con menor peso emocional del que podría esperarse, dada la inmediatez comunicativa que pueda ejercer como resorte para crear condiciones preliminares que provocan procesos de identidad colectiva sin un sustrato emocional de partida.

En todo caso, y finalizando este epígrafe dedicado a conceptos y aportaciones o referencias, es fundamental considerar que "la identidad colectiva no se define por los rasgos que uno posea sino por la asunción interna de los contenidos que caractericen al colectivo" (Portal, 1991).

## 4. Identidad colectiva en las organizaciones

De igual modo que se llegó al epígrafe concreto de relación del concepto de inteligencia colectiva con la realidad de las organizaciones, las siguientes líneas tratan de aportar un enfoque preliminar de inserción en este terreno estratégico, pleno de necesidades para la dirección y gestión, considerando válido también el marco de importancia de los activos intangibles como fuente para la creación de competencias.

Recurriendo al mencionado capital intelectual y a sus tres componentes, capital humano, capital estructural y relacional, la identidad colectiva se posiciona de forma más directa en el segundo de ellos, donde estructuralmente se acomodan los valores y demás factores que caracterizan ese concepto colectivo. No obstante, no se pueden dejar de lado los aspectos individuales, donde las actitudes personales deben corresponder con la identidad colectiva que desea la organización, por lo que se podría hablar de una "identidad deseada" y otra, la que los "mimbres" permiten, considerando las opciones reales de que la identidad colectiva pueda ser construida en el sentido que la dirección espera. De ahí que las políticas de selección y reclutamiento consideren claramente la necesidad de chequear algunos aspectos relativos a las actitudes y valores con el fin de chequear esta identidad y comprobar que está alineada con toda esta realidad intangible deseada, donde muchas organizaciones cuentan con una habilidad muy desarrollada que les permite acotar su continente y contenido, es decir, formas y competencias.

### Formas y competencias

Desde un contexto interno organizativo, no sólo la formación y experiencia es objeto de comprobación de la idoneidad de un candidato para un puesto, sino que, en el plano de la identidad colectiva, es preciso alinear aspectos como la manera de vestir, el lenguaje, la expresión corporal, etc., creando un compendio de aspectos que pueden declarar patrones armónicos o en sintonía colectiva. Si se consideran procesos abiertos participativos, las organizaciones pueden proyectar este concepto de identidad colectiva con estándares de afinidad que pueden llevar los criterios estáticos, simbólicos y de estilo al terreno de los entornos y canales de interacción, planteando una conexión de contenidos en un continente diferenciador, ajustado a los patrones de identidad que "desprenden" los participantes.

Todo el campo de actividad de carácter estructural dedicado a este concepto debería considerar los esfuerzos y recursos necesarios para dotar a la organización de una dinámica de interacción potente, que genere una espiral de refuerzo de la identidad colectiva, que a su vez desprenderá externalidades positivas hacia el marco de la inteligencia colectiva, es decir, posibilitando un ejercicio de inteligencia de mayor empuje.

En todo caso, la identidad colectiva se ve reforzada, entre otros, por los siguientes aspectos críticos del capital estructural:

- **La comunicación**, en este caso como proceso de transmisión de mensajes, como capa de conexión ágil y recurrente que de forma recurrente e inherente a los procesos establece un marco de refuerzo de la visión, objetivos, posicionamiento, resultados esperados, creatividad, emprendimiento, etc.
- **Los espacios y los canales**, como lugares e instrumentos atractivos, cómodos, accesibles, amigables, generando condiciones ambientales propicias para la socialización organizativa. En este sentido, al margen del esquema en línea, es importante trabajar el diseño y condición de los ambientes de trabajo.
- **La colaboración**, donde ir construyendo los patrones de afinidad en la identidad, asumiendo el "yo" con los "otros" y sintiendo sus beneficios recíprocos.

No obstante, y como marco de interés para los directivos y gestores de las organizaciones, donde los instrumentos de control resultan de vital importancia, es un aspecto clave generar un esquema de chequeo de esa identidad para corroborarla desde la percepción externa, es decir, desde la identidad percibida por terceros, tratando de conocer cuáles pueden ser los desajustes entre lo esperado y lo real. Claro está que no sólo serán interesantes los agentes externos con los que se tiene relación, sino aquellos todavía "no captados", dado que las organizaciones suelen tener un propósito de incremento de su base de clientes o usuarios, siendo para estos últimos muy importante la identidad derivada de señales, símbolos, imagen corporativa, opiniones, etc.

**Nota**

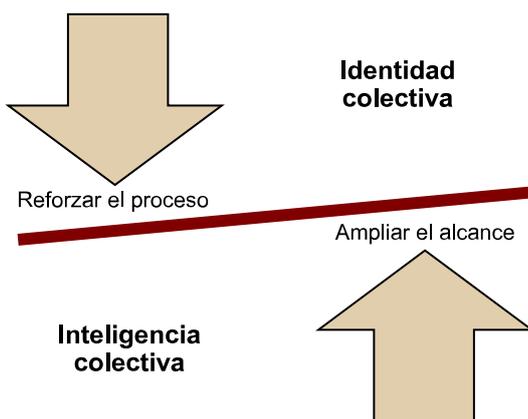
De aquí surge el comentado "sesgo" de los esquemas de identidad en las organizaciones más como un tema de marketing, llegando a profesionalizar esquemas de *community managers* para estos menesteres.

## 5. Simbiosis de los conceptos

La relación de contenidos expuestos hasta ahora han pretendido dar buena cuenta de un enfoque general sintético acerca de ambos conceptos, la inteligencia e identidad colectiva, tratando de diferenciar sus planteamientos y alcances, sin menoscabo de ir marcando alguna referencia a las evidentes sinergias que existen entre ellos. Es más, este último epígrafe trata de abundar en el escenario de simbiosis, cuya asimilación repercute en un factor crítico para las organizaciones y que no es otro que la visualización de relaciones *input-output* entre ambos conceptos permitiendo estructurar de mejor manera los posibles marcos de trabajo. Quizás en este caso ambas realidades pueden tomar forma relacionada o complementaria de manera integrada en una unidad o perfil con el propósito de actuar en un contexto unificado, como demuestra el tratarlos en este mismo módulo.

No obstante, previamente a las consideraciones del organigrama cabe hacer una referencia prioritaria a la relación causa-efecto que puede establecerse de la inteligencia a la identidad y viceversa, creándose un ciclo que desde la inteligencia favorece o promueve un marco de identidad más potente y, por otra parte, que desde el sentimiento de identidad se deberían generar condiciones ambientales óptimas para provocar mayores dinámicas de inteligencia colectiva, evidenciando esta inteligencia nuevas identificaciones de agentes con los que la afinidad o atractivo que se genera lleven a posibilitar conexiones con otras identidades o ampliar el "radio de identidad" (ver figura 10).

Figura 10. Ciclo de inteligencia e identidad colectiva



Fuente: Elaboración propia

De todos modos los componentes de la identidad parecen ubicarse en la base o cimiento de este escenario de interacción social. Así, los directivos ante el aprovechamiento del fenómeno de inteligencia colectiva deberían promover actuaciones en el plano de esta identidad con el fin de conducir los comportamientos sociales hacia los caracteres que potencian la motivación por infor-

marse, por colaborar, por comunicar, por mejorar, por innovar, por contar; es decir, por dinamizar los diferentes procesos de gobierno del conocimiento que permiten crear esas competencias clave.

Este planteamiento genera una simbiosis entre ambos conceptos, de reciprocidad, de necesaria complementariedad, ambiente y actividad, predisposición y resultados. Es más, esta relación también deriva en el conocido como *branding* de las organizaciones, ya que muchas están tratando de posicionarse en espacios caracterizados por la inteligencia colectiva a través de unas señas de identidad diferenciadoras.

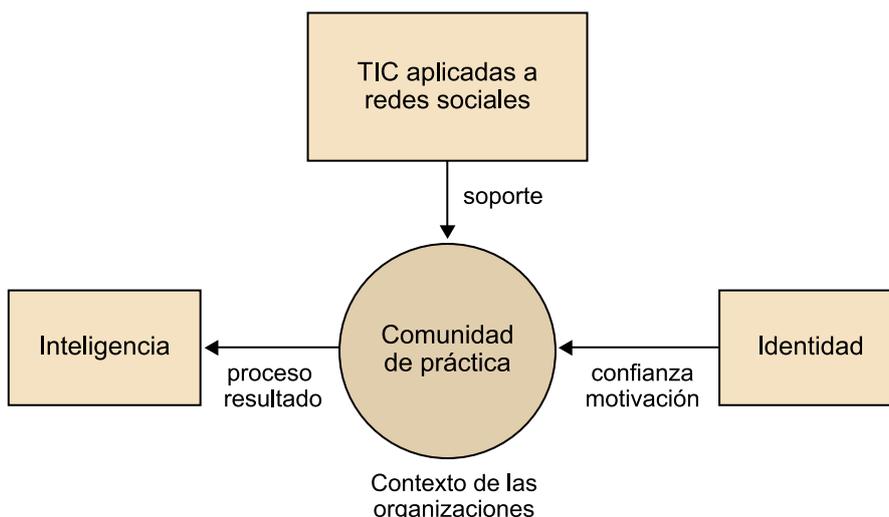
Por tanto, es fundamental considerar en el contexto de todo este módulo la vinculación de ambos conceptos con una herramienta de alta proyección actualmente, a saber, las comunidades de práctica, como instrumento que trata de profundizar en el conocimiento de una práctica y que se ubica perfectamente en el repertorio de retornos esperados por las organizaciones en torno al debate, de la consolidación de conocimientos, de la creatividad e incluso de la tarea de observatorio sobre las prácticas críticas que sostiene cada organización.

En definitiva, de forma preliminar podría establecerse un apropiado escenario de tratamiento de ambos conceptos en las organizaciones a través de las mencionadas comunidades de práctica, teniendo en cuenta las dinámicas de motivación y resultado que pueden propiciar considerando el papel protagonista del eje que vertebra todo este curso y que no es otro que las redes sociales dentro de un contexto de tecnologías (ver figura 11).

#### Comunidades de práctica

Comunidades que mezclan ambos conceptos se articulan en torno a temas de salud, viajes, antivirus informáticos, software libre, denuncia social, ecología, etc., existiendo múltiples referencias en la red. Podéis consultar la tesis de la Dra. Sandra Sanz Martos en la bibliografía.

Figura 11. Comunidad de práctica como eje de integración



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, este módulo ha pretendido generar inquietud en el plano de las organizaciones para considerar en la agenda de dirección y gestión estos conceptos de inteligencia e identidad colectiva teniendo en cuenta una com-

prensión sintética de los mismos y su posible impacto en los diferentes resultados, evidenciando realidades que cuesta no contemplar como compromiso en la evolución de los esquemas estratégicos actuales.

## Bibliografía

**Aguiar, F.; de Francisco, A.** (2007). "Acción colectiva: enfoques, desarrollos y problemas actuales". *Revista Internacional de Sociología* (núm. 46, págs. 63-86).

**Bray, D. y otros** (2008). "Collective Intelligence: Promoting Diversity, Crowd Performance Algorithms, and Better Decision Outcomes". *Working paper MIT*.

**Brown, P.; Hugh L.** (2001). "Collective intelligence". En: Brown y Lauder. *Capitalism and social progress: the future of society in a global economy* (cap. 13). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

**Castells, M.** (1999). "El poder de la identidad". *La era de la información* (vol. II). México: Siglo XXI.

**Chesbrough, H. W.** (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

**Cobo Romani, C.; Pardo, H.** (2007). "*Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*". Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Flacso México. Barcelona / México DF.

**Erickson, E.** (1977). "La identidad psicosocial". En: *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (tomo V). Madrid: Aguilar.

*Etnopsicología y Etnopsiquiatría*. España: Instituto de Antropología de Barcelona, Centro de Psicología, Sociedad Española de Antropología Aplicada.

**Giménez, G.** (2000). "Materiales para una teoría de las identidades sociales". En: J. M. Valenzuela Arce (coord.); D. Goleman (1995). "Emotional intelligence". *Decadencia y auge de las identidades*. Nueva York: Bantam Books.

**Gloor, P.** (2006). *Swarm Creativity: Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*. Nueva York: Oxford University Press.

**IBM** (junio, 2007). *Tapping into collective intelligence: how to leverage the wisdom of the crowd to boost the bottom line*. Accesible en: [http://www-935.ibm.com/services/tw/cio/pdf/empow\\_wp\\_collective\\_intel\\_gtw01406-usen-00.pdf](http://www-935.ibm.com/services/tw/cio/pdf/empow_wp_collective_intel_gtw01406-usen-00.pdf)

**Johnson, S.** (2003). *Sistemas emergentes-O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software*. Fondo de Cultura Económica.

**Labace, M.** (nov., 2006). "Open Source Science: A New Model for Innovation" (entrevista a Karim Lakhani) Harvard Business School, Working Knowledge, Research & Ideas.

**Leadbeater, C.** (2004). *The Pro-Am Revolution. How enthusiasts are changing our economy and society*. Londres: Demos.

**Malone, T. y otros** (febr., 2009). "Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence". *Working Paper* (núm. 2009-001). MIT Center for Collective Intelligence Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA.

**Mao, I.** (2008). "Sharism: A mind revolution". Accesible en: <http://www.isaacmao.com>

**Mercado, A.; Hernández, A.** (2010). "El proceso de construcción de la identidad colectiva". *Revista Convergencia* (núm. 53, págs. 229-251). México: Universidad Autónoma del Estado de México. Accesible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/105/10513135010.pdf>

**Morales, J. F.** (1999). "La identidad social". *Anthropológica. Revista de Etnopsicología y Etnopsiquiatría*.

**Nahapiet, J.; Ghoshal, S.** (abril, 1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management. The Academy of Management Review* (vol. 2, núm. 23, ABI/INFORM Global, pág. 242).

**Pierre, L.** (2004). "L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace". París: La Découverte (Essais).

**Portal, M. A.** (1991). "La identidad como objeto de estudio de la antropología". En: *Alteridades* (núm. 2). Revista del Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

**Rheingold, H.** (2004). *Multitudes inteligentes*. Barcelona: Gedisa.

**Sanz Martos, S.** (2010). *Comunidades de práctica: fundamentos, caracterización y comportamiento*. Director Dr. Mario Pérez-Montoro. Tesis doctoral. Universitat Oberta de Catalunya.

**Shirky, C.** (2008). *"Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations"*. Nueva York: Penguin Press.

**Surowiecki, J.** (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Hardcover: Little. Brown.

**Tovey, M.** (2008). "Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace". Virginia: Earth Intelligence Network. Accesible en: [http://www.oss.net/dynamaster/file\\_archive/080227/8580f18843bf5c10f17c38f7ad9fdf71/Complete\\_022508-C%20FINAL%201420.pdf](http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/080227/8580f18843bf5c10f17c38f7ad9fdf71/Complete_022508-C%20FINAL%201420.pdf)