

Inteligencia colaborativa: clave para superar los crecientes retos de nuestro tiempo

Baca, E; González Quirós, JL; Lara, B; Mira, R; Quintanilla, I; Soberón, L.

Innovation Center for Collaborative Intelligence (ICXCI)



Contenido

Colaborar: una necesidad en tiempos complejos	2
El espacio digital: una oportunidad para la colaboración	3
Límites de la conversación digital actual.....	4
Qué es la inteligencia colaborativa	5
Dos bases indispensables para promover la inteligencia colaborativa.....	7
1. Entender mejor el comportamiento humano.....	7
2. Las posibilidades y límites de la colaboración.....	8
Algunos facilitadores de la inteligencia colaborativa.....	8
Los obstáculos ante el desarrollo de la IC	11
Conclusiones	11
Referencias.....	12
Apéndice.....	13

Colaborar: una necesidad en tiempos complejos

Asistimos a una proliferación sin precedentes de descubrimientos científicos y tecnológicos en todos los campos del saber. Si bien las sociedades humanas no han dejado de cambiar desde el inicio de su historia, la aceleración es la característica más relevante del siglo XXI. La información disponible crece exponencialmente. Esto plantea nuevos y difíciles problemas de asimilación y gestión en la medida que la desinformación se disfraza de información y el desconocimiento reviste formas muy similares al conocimiento. Al tiempo el espacio humano de convivencia se transforma como resultado de la interrelación e impacto de grandes tendencias económicas, culturales, sociales y tecnológicas que afectan a casi todos los aspectos de la vida en la Tierra. Todo ello incide en nuestra vida cotidiana y en todo tipo de industrias, sectores y territorios.

El futuro inmediato va a suponer extraordinarias oportunidades pero a la vez grandes desafíos en los ámbitos de la vida personal, profesional y colectiva. El futuro no está escrito, lo estamos construyendo entre todos con nuestras acciones y decisiones. Podemos incidir en gran parte sobre él si proyectamos alternativas y colaboramos para convertirlas en realidades.

Tres ejemplos de desafíos planetarios:

La necesidad de encontrar fórmulas eficaces para preservar y mejorar el medio ambiente y así hacer sostenible la convivencia en el planeta.

La necesidad de que 250 millones de personas se reinventen profesionalmente de aquí al 2020, si quieren continuar trabajando, como consecuencia de la automatización y la robotización

La urgencia de la transformación digital de las empresas y organizaciones para poder sobrevivir y destacarse en un entorno competitivo donde son cada vez más los clientes que toman sus decisiones en la red.

Estos nuevos retos requieren nuevas soluciones, con mecanismos de ideación y ejecución distintos a los que hasta ahora hemos utilizado. A la sociedad de hoy ya no le sirven las soluciones del siglo XX, ni la antigua gestión del poder para imponerlas. Estamos en los comienzos de un nuevo modelo social donde la conexión en red matiza la capacidad de influencia de sus líderes, y la disponibilidad de recursos se superpone a la propiedad de los mismos. La complejidad de los problemas que afrontamos requiere enfoques multi-perspectiva, transdisciplinarios e interactivos, donde todos los interesados estén presentes o debidamente representados para enriquecer los procesos de toma de decisiones.

Urge un diálogo social inteligente que recoja el saber pertinente distribuido entre muchas instituciones y personas. Tenemos que recabar, filtrar y destilar el conocimiento que poseemos entre todos para construir un futuro mejor: aumentar la calidad de vida de las personas dentro de un marco de crecimiento sostenible para el planeta. Del buen uso que hagamos del conocimiento y de la forma en que sepamos compartirlo dependerá la eficacia de

las decisiones individuales y colectivas más importantes para el inmediato futuro que se dibuja.

Para ello, es necesario crear herramientas que permitan reducir la dispersión y experimentar fórmulas capaces de aprovechar cuanto se sabe de manera positiva. Necesitamos organizar la colaboración efectiva de todos lo que tienen algo que aportar y transformar las pautas de trabajo y pensamiento de cada participante en este proceso. Identificar oportunidades en la realidad actual y/o crear alternativas potenciales nos permitirá superar los extraordinarios retos individuales y colectivos a los que nos enfrentamos.

Es altamente improbable que una persona o un equipo gestor, por muy cualificados que estén, sean capaces de encontrar por sí solos, de forma sistemática las mejores soluciones a los problemas a los que se enfrentan. Cuantas más personas estén involucradas en una búsqueda concertada y abierta de soluciones, más posibilidades tendremos de acertar. La acción combinada de muchas mentes que trabajan coordinadamente sin perder su originalidad nos garantiza:

- una mejor comprensión de la realidad,
- un mayor número de ideas,
- unas soluciones holísticas que contemplan las perspectivas de todos
- un acercamiento a los consensos necesarios para poner en práctica las medidas acordadas.

Así pues, la colaboración –incluso por propia conveniencia- deja de ser una opción más para convertirse en una estrategia clave en todos los niveles de la acción humana si queremos construir una sociedad global sostenible y unas empresas capaces de impulsarla.

El entorno digital abre grandes oportunidades a la deliberación compartida y a la colaboración, aunque también sea el territorio de una feroz competencia por la visibilidad.

El espacio digital: una oportunidad para la colaboración

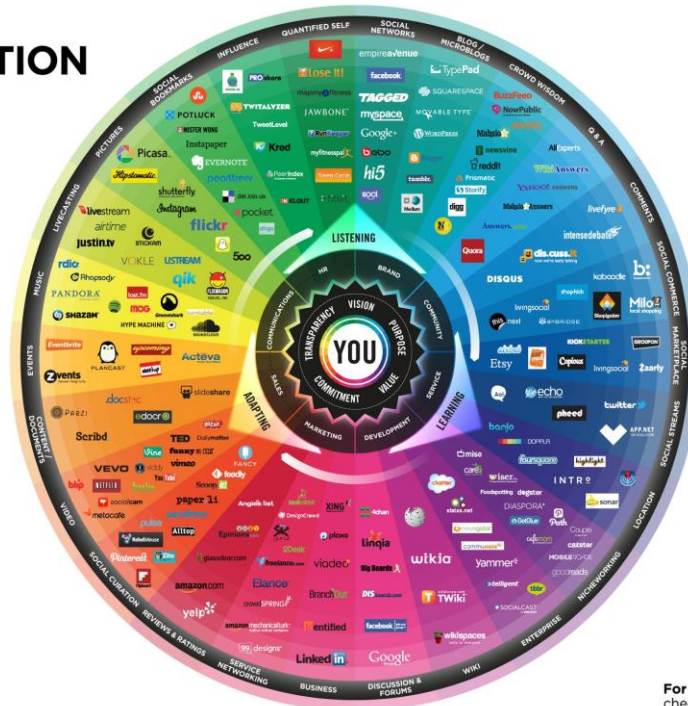
A la colaboración inteligente la era digital se le ha abierto una puerta muy prometedora. Por primera vez en la historia humana se da la posibilidad de una *conversación prolongada* entre miles –y hasta millones- de personas, que pueden interactuar entre sí e intercambiar opiniones sobre temas concretos, disponiendo en forma instantánea de acceso a fuentes de información que antes eran inaccesibles o inexistentes. La tecnología digital sirve de soporte y de catalizador de nuevas formas de conversación y relaciones humanas que rompen las categorías de tiempo y espacio, dilatan el diálogo y lo extienden a innumerables participantes.

En este universo digital surgen, en el siglo XXI, las redes sociales. Conversaciones de alcance planetario y en constante evolución. El mapa de las redes sociales es amplísimo, aunque se trata de una realidad aún joven: si bien la world wide web había iniciado sus primeros pasos en los años 70, la llamada “Web 2.0” y la interactividad *on line* en gran escala nacen en torno al año 2000 con la popularización de los *smartphones* y la presencia y accesibilidad masiva a la banda ancha a partir de las zonas urbanas del planeta.

En 2015 el mapa de las redes sociales para compartir contenidos es cada vez más abigarrado.

THE CONVERSATION PRISM

Brought to you by
Brian Solis & JESS3



For more information
check out conversationprism.com

En las redes sociales compartimos opiniones, información y disponemos de gigas, teras, petas, ...y ottabytes de contenidos y datos. También podemos crear corrientes de opinión sobre ideas, productos o servicios con tan sólo un click: ¡me gusta o no me gusta! Existen plataformas que aúnan estas opiniones y forman un frente solidario para la resolución de problemas sociales, promulgación de leyes y/o financiación de proyectos personales o empresariales. Internet y sus comunidades de conocimiento son un gran manantial de respuestas para aquellas empresas o instituciones que hacen públicos aspectos concretos de sus retos. Miles de personas, de forma altruista o en busca de un premio, participan con soluciones variopintas: desde un programa de software o un algoritmo de riesgos hasta el diseño de una camiseta, un coche o muchos otros productos.

Si bien hoy las redes sociales son algo cotidiano para millones de habitantes del planeta, aún estamos en los comienzos de un nuevo modelo de relación entre individuos, empresas, instituciones y gobiernos. La etnografía digital es una disciplina realmente incipiente a la que le queda un largo camino por recorrer.

Límites de la conversación digital actual

Junto a sus grandes ventajas, este panorama presenta también limitaciones.

Más allá del intercambio de anécdotas personales, la divulgación de la noticia, la movilización por la denuncia o el envío de documentación, aún estamos lejos de lograr que el diálogo entre un grupo numeroso de interlocutores sea ordenado y ayude realmente a la deliberación y al conocimiento. Para ordenar el pensamiento y decantar las aportaciones de todos, no basta con involucrar a muchas personas.

Para pasar del “like” o de hilos de conversación interminables y más o menos informados a la argumentación pertinente y útil para crear un conocimiento de mayor calidad y una toma de decisiones con mayor posibilidad de acertar, hemos de evolucionar no sólo en la tecnología, sino en los enfoques de la conversación digital, la adecuación de los espacios en las que éstas se desarrollan y en la gestión de las actitudes.

El diseño actual de las redes sociales presenta varios inconvenientes para la deliberación. El primero y más evidente es que el despliegue de la información sigue **un uso secuencial del tiempo** y con muy pocas opciones de ordenar su contenido más allá de sus etiquetas o afluencia.

Cuando abrimos un hilo de discusión, la última información en llegar tapa a la anterior. Como tendemos a retener la información más reciente puede que la información relevante acabe enterrándose y de facto desapareciendo. Adicionalmente, se generan **hilos de discusión paralelos**, con dispersión, **redundancia** y confusión. Los más activos o influyentes tienden a silenciar las pequeñas voces. La aparición de grupos de seguidores activos puede convertirse rápidamente en una tendencia a pesar de que la muestra sea muy poco representativa.

Como ha mostrado Wikipedia, algunos de los riesgos de esta colaboración pueden ser evitados. Pero ello exige la posibilidad de disponer de normas de colaboración como las que ha establecido esta iniciativa que son, de hecho, un buen ejemplo de la inteligencia colaborativa en ejercicio. Pero soluciones de este tipo no abundan y parece claro que aún es menester esforzarse en crear y extender estándares de colaboración que permitan fructificar las iniciativas con esta intención.

Dontknow.net pretende ir un paso más allá en ordenar el conocimiento útil, con la creación de un mapa con las 10.000 decisiones más importantes en la vida de las personas y la apertura de una deliberación ordenada entre expertos y usuarios para cada una de estas decisiones. Pero aún necesitamos desarrollar nuevas herramientas, hábitos e instituciones que nos hagan progresar en esta línea.

La inteligencia colaborativa no supone ningún tipo de menoscabo a la tarea competitiva que siempre supone el ejercicio de la inteligencia individual. Toda inteligencia siempre trata de ir más allá de lo que se da por hecho, de mejorar lo establecido, de descubrir lo nuevo y de fundamentar mejor lo conocido. Competencia y colaboración no son tendencias opuestas sino polos de tensión que siempre existen en el trabajo colectivo cuando se pretende creativo. El mejor ejemplo de esta complementariedad lo encontramos en dos realidades: la pujanza del deporte de equipo en el que la competencia exige y requiere siempre la colaboración y en el hecho, bien demostrado, de que el éxito de cualquier instituto de investigación exige de un *tamaño crítico* que posibilite una interacción productiva en el trabajo creativo. Esta necesidad de colaboración para potenciar la dimensión creativa de la inteligencia está implícita en la naturaleza misma del lenguaje que es, por definición, un instrumento de colaboración y un soporte de cualquier forma de inteligencia. El estudio de las formas que permitan potenciar la inteligencia colaborativa supone siempre una reflexión sobre la naturaleza y las formas de los lenguajes, los instrumentos y las tecnologías necesarias para la construcción social del conocimiento.

Qué es la inteligencia colaborativa

Décadas antes de que las redes sociales aparecieran, el antropólogo y filósofo francés Teilhard de Chardin planteaba ya una primera definición de inteligencia colaborativa. Este sacerdote jesuita veía la complejidad como un estado natural de la evolución de la humanidad. Aventuró que la respuesta evolutiva del hombre ante la complejidad llevaría a la creación de nuevas formas de conciencia que supondrían una especie de *superconciencia*, fruto de la colaboración y del empeño por conseguir la coincidencia en las formas mejores y más responsables del saber.

Los primeros estudios rigurosos sobre el impacto de la tecnología de las redes sociales en el comportamiento de los individuos y sociedades surgen en el Instituto Tecnológico de Massachussets. En 1990, el profesor Dr. Michael Schrage en su libro *“Shared Minds: the new technology of collaboration”* declara el comienzo de la era de la colaboración y su valor en el desarrollo humano. En varias publicaciones posteriores, él y su equipo estudiaron las dinámicas sociales, empresariales e individuales que permiten dicha colaboración y cómo mediante espacios para compartir se genera riqueza en todos los niveles. En 1994, ante el desarrollo de la tecnología y la conectividad creciente, Pierre Lévy imaginó una sociedad marcada por la *inteligencia colectiva* que aprovecharía el saber de cada individuo, compartido a través de la tecnología digital. Derrick de Kerckhove en 1997 implica no sólo la razón de las personas, sino también el cuerpo que interactúa con la máquina y se vincula con otras personas en lo que llamó *“inteligencia conectiva”*. Rescata el factor individual y la relación como clave de esta nueva época.

En 2006 Thomas Malone fundó el Centro de Inteligencia Colectiva del MIT, donde estudia cómo sacar partido a las nuevas tecnologías. En el centro se analiza y mide la inteligencia resultante de la interacción hombre-máquina y busca depurar una dinámica de trabajo que aporte valor en la resolución de los retos globales y grandes cuestiones empresariales. A partir de estas iniciativas pioneras se están empezando a multiplicar los centros de estudio y los institutos de investigación que prestan atención a las nuevas formas de producirse el conocimiento y a las tecnologías necesarias para mejorar su aprovechamiento social.

Los trabajos internos del ICXCI durante los últimos tres años nos han llevado a proponer una definición, sintética y operativa, de lo que hemos denominado *“inteligencia colaborativa”*.

La inteligencia colaborativa (IC) supone una deliberación ordenada, facilitada por tecnologías sociales, que permite a un conjunto de personas crear un mejor conocimiento compartido y tomar decisiones, con mayores posibilidades de superar los retos y dificultades que plantean las distintas actividades humanas en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

La LA INTELIGENCIA COLABORATIVA NO CONSISTE EN

- Cualquier forma de diálogo, intercambio de impresiones o recogida de ideas, ya sea virtual u on line.
- Un conteo de votos a favor o en contra de algo, condicionante de las decisiones.
- La superposición o sucesión de contenidos aunque aparenten una conversación.
- La movilización social por eslóganes o frases hechas.

LA INTELIGENCIA COLABORATIVA SUPONE

- La expresión clara de ideas y aportaciones entre varias personas que se escuchan y entienden sobre un problema o tema concreto.
- Un intercambio en que se valoran y analizan las ideas de los demás, sea concordando, disintiendo, reformulando, etc.
- El enriquecimiento del diálogo con argumentos o propuestas creativas
- La movilización de competencias para la solución de problemas, la toma de decisiones y la acción.

La noción de *inteligencia colaborativa* subsume todos estos enfoques y los abre a una síntesis con los principales desarrollos de las ciencias sociales, humanas y naturales insertándolos en un amplio programa global de investigación y desarrollo, cuya meta final es que la sociedad de la información evolucione hasta convertirse en una verdadera sociedad del conocimiento con individuos, grupos, empresas, organizaciones capaces de colaborar.

Para mejor reflexionar e imaginar cómo deberían ser estas nuevas aproximaciones prácticas, es importante tomar conciencia y profundizar acerca de dos pilares fundamentales sobre los que se asienta la Inteligencia Colaborativa: la comprensión del ser humano, y las posibilidades y límites de la colaboración entre las personas y los grupos.

Dos bases indispensables para promover la inteligencia colaborativa

Estamos presenciando una gran convergencia cultural entre el avance de los conocimientos sobre la naturaleza e inteligencia humanas, por un lado, y por otro la transformación global de la cultura y la sociedad provocada por el nuevo entorno tecnológico. En nuestro caso, la gran línea de convergencia conceptual es precisamente la inteligencia colaborativa y es importante cobrar conciencia de la magnitud social de este suceso.

1. Entender mejor el comportamiento humano

El ser humano es la materia prima de la que están hechas las empresas, las instituciones de todo tipo, las sociedades civiles. No se pueden concebir y dirigir las organizaciones ni lograr la colaboración entre sus miembros, si no se entiende con mayor profundidad y rigor al ser humano, y si no se comparte este conocimiento. Y, en la práctica, con frecuencia se olvida y distorsiona lo que es y puede hacer un ser humano.

Hemos avanzado en múltiples frentes en el esfuerzo de conocerlo en su extraordinaria complejidad. Esta ha sido una tarea de la humanidad desde su comienzo como tal. Pero a pesar de ello estamos lejos de tener una visión de síntesis sobre la persona. Lo que está llegando a la sociedad acerca de los aspectos humanos de la vida -inteligencia emocional, resiliencia, mindfulness, etc.,- son conceptos o intuiciones que pueden ser válidos, pero en el mejor de los casos están inconexos entre sí y además corren el riesgo de simplificación y reduccionismo, cuando no de pseudoconocimiento o engaño.

Comprender al ser humano es clave, más que nunca, para tomar postura ante los desafíos jurídicos, éticos y organizativos que ya están irrumpiendo en la sociedad, de la mano de la genómica, la neurociencia, la robótica, etc.

2. Las posibilidades y límites de la colaboración

Dentro del conocimiento de lo que es y de cómo funciona el ser humano, la colaboración aparece como un elemento imprescindible en el desarrollo social y en la propia viabilidad de cualquier intento racional de progreso. El estudio de la colaboración, sus formas y sus fundamentos se convierte así en un elemento central de dicho progreso.

El ICXCI se propone estudiar y analizar las metodologías, tecnologías y prácticas que puedan ayudar a convertir el saber -disperso entre miles de personas y entidades- en conocimiento compartido y soluciones y propuestas oportunas.

La colaboración entre los seres humanos no necesariamente implica una generosidad total sino que lleva en sí, de algún modo integrándolas, la competitividad y la voluntad de ayudar, tanto entre las personas como dentro y entre las organizaciones. En el marco de las redes de conocimiento y las dinámicas de inteligencia colaborativa, la confianza es un factor clave, junto con la negociación y la deliberación (Luna y Velasco, 2006).

En la medida en que vayamos avanzando en el conocimiento sobre ambos frentes, se incrementarán las posibilidades de desarrollar de manera práctica la IC: enfoques, herramientas, espacios y actitudes.

Algunos facilitadores de la inteligencia colaborativa

Como todas las dimensiones fundamentales de la interacción humana, la inteligencia colaborativa ha estado presente en un estado primario e implícito en multitud de prácticas e instituciones sociales de todos los tiempos. Cualquier espacio de auténtico debate o toma de decisiones colegiada presuponen alguna estrategia de gestión común de la inteligencia. A su vez la inteligencia colaborativa ha sido siempre un vector en la transformación tecnológica de la humanidad.

Sin embargo, el desarrollo de una inteligencia colaborativa explícita, eficaz y bien fundamentada es una novedad que coincide con el surgimiento de la tecnología digital de comunicación, que ha impulsado a la actual sociedad del conocimiento. La aproximación sistemática e integral a la inteligencia colaborativa es una tarea que se está poniendo en marcha en nuestros días y que debe desarrollarse en paralelo a las aplicaciones de la misma, que ya estamos en condiciones de implementar eficazmente.

La inteligencia de un grupo no depende tanto de la inteligencia individual de los miembros que la componen, cuanto de las dinámicas de interacción entre ellos. Existen

organizaciones y sociedades con personas extraordinariamente capacitadas que son incapaces de adaptarse a los crecientes retos que el entorno plantea, mientras que otras con personas aparentemente menos destacadas individualmente, consiguen adaptarse con niveles de efectividad realmente sorprendentes.

Y aunque la aplicación de la IC está todavía en sus primeras fases, disponemos ya de algunas luces relevantes sobre los elementos que la posibilitan y que requieren nuevas aproximaciones integrales (combinación de nuevos enfoques, herramientas digitales y actitudes). A continuación enumeramos algunas de las condiciones para el surgimiento de procesos de inteligencia colaborativa.

1. Objetivos y retos bien definidos

Saber qué queremos lograr y hacia dónde queremos ir es el primer paso de una buena colaboración inteligente.

De esos objetivos surgen los retos que se deben afrontar. Unos más amplios, otros más concretos o específicos; a veces unos proceden de otros, algunos son preguntas abiertas que desean recoger información, otros decisiones que debemos tomar. Cuanto mejor expresemos los desafíos, preguntas y decisiones, más fácil será para el equipo aportar sus conocimientos y experiencias. La formulación vaga o imprecisa hace que se pierda mucho tiempo y energía.

Y una vez definido el reto, hay que pensar cómo queremos avanzar en la deliberación. No es lo mismo buscar consensos para decidir entre todos, que recoger propuestas e información como paso previo a la toma de una decisión por parte del líder o grupo directivo.

2. Definición acertada de participantes

¿Quién debe participar en una deliberación? Es fácil decir “todos”, o al menos todos los pertenecientes al sector implicado en ciertas decisiones. Pero eso dejaría fuera, quizá, algunos participantes que tienen algo pertinente que decir. Lo que caracteriza a la inteligencia colaborativa es que recoge los saberes dispersos, los que normalmente permanecerían en la cabeza de personas que no suelen ser incorporadas o interpeladas, pero que tienen incidencia directa en lo que sucede en la organización de que se trate.

Eso sí, es necesario conformar equipos de medida adecuada para cada deliberación, que optimice la participación de todos.

3. Las herramientas digitales adecuadas

No todo vale para todo. Las numerosas herramientas colaborativas que hay en el mercado sirven para un cierto tipo de intercambio de información entre personas. Pero cuando se trata de desafíos o acciones complejas, cada uno de ellos requiere una

estructura distinta que facilite el flujo de la conversación y ayude a eliminar ruido, desorden y dispersión.

Así, cada uno de estos desafíos requiere una herramienta digital específica:

- *Un reto complejo y de plazo medio o largo.* Debe estar bien expresado, clarificado con precisión, descritas las condiciones de partida, y acompañado por la información necesaria para comprender su alcance. Además deben quedar claras las decisiones que surgen del debate general. La herramienta digital que se use debe expresar bien esta complejidad.
- *Una pregunta abierta que apunta a obtener información.*
- *Una pregunta cerrada (contestable con sí o no), que apunta a la acción.*
- *Un ranking o priorización de elementos*
- *La elección de un equipo*
- *La aprobación de un texto importante*

Cada una de estas deliberaciones tiene una lógica, unos ritmos, unas operaciones mentales que son distintas entre sí y requieren herramientas digitales configuradas de manera adecuada.

4. La gestión de los dinamismos humanos

Veamos algunos de estos dinamismos –tantas veces contradictorios- que suceden en tanto en el pensamiento como en los afectos de las personas. Lo que a continuación se menciona no debe entenderse como un relato exhaustivo, ni tampoco científicamente fundamentado, de lo que sucede o puede suceder en el marco de la colaboración humana. Tomémoslo más bien como viñetas ilustrativas que nos pueden servir de ejemplo para entender la argumentación general.

- *Competitividad vs deseo de aportar.*
La competitividad está siempre presente en quienes forman un equipo, viendo quién aporta más, quién es más listo/a, quién sabe más, etc. Si no se convierte en un elemento destructivo de los demás, la competitividad dinamiza las aportaciones y la colaboración. Al mismo tiempo, en la mayoría de los seres humanos existe el deseo de contribuir a una causa común, compartir lo propio para beneficiar a todos, etc. Estas dos tendencias van en sentido opuesto, pero una buena gestión de ambas obtiene resultados positivos cuando se enfoca a la tarea la atención de los participantes y se evita dar juicios de valor excesivos en pro o en contra de algún participante concreto. En los grupos es muy importante dar visibilidad y reconocimiento a las aportaciones individuales de las personas para incentivar su participación.
- *Miedo escénico vs. exhibicionismo.*
A muchas personas la sola idea de expresarse en público –aunque sea por escrito- les provoca pánico e inseguridad. Esto normalmente se da en ambientes muy críticos y cargados de juicios descalificadores, pero es una dificultad que surge también en entornos en que reina la mejor voluntad, precisamente porque no se saben manejar

las técnicas de colaboración más adecuadas. En climas más o menos normales, esto no impide que, al tratarse de temas de interés cotidiano para los participantes, y al haber la obligación de participar en el debate, se supere la timidez inicial. En el polo opuesto está el deseo de exhibirse y mostrarse a los ojos de los demás. Para equilibrar estos extremos está la presencia de un moderador adecuado.

- *Conformismo vs. asertividad*

El conformismo es la tendencia a expresarse según el parecer de la mayoría. Hay muchas personas que no desean complicarse la vida y se contentan con decir que lo de otros está bien dicho: simplemente se suman. No es indispensable forzarles a decir algo original si no tienen nada en la cabeza, pero sí hay que estimular, a través de una buena moderación, la aportación de otros aspectos aún no contemplados. La asertividad, por el contrario, es la capacidad de expresar ideas y posturas propias de manera serena.

Una manera concreta de evitar el conformismo es evitar que los líderes se pronuncien al principio.

Los obstáculos ante el desarrollo de la IC

Para terminar, es necesario tener presente cuáles son los principales obstáculos que impiden o frenan el desarrollo de la IC en organizaciones o colectivos. En la medida que tomemos conciencia de ellos tendremos más opciones para eliminarlos. También, en este caso, lo que mencionamos son ejemplos significativos, más que un listado total y bien fundamentado de dichos obstáculos.

1. El miedo de líderes y dirigentes a perder su poder. En realidad, para mantener el poder hay que cederlo en la dosis y formato adecuados. La IC, lejos de menguar su capacidad de decisión, lo que hace es reforzarla. El liderazgo que emana de la IC es mucho más fluido, porque está basado en una mejor comprensión de la realidad, del objetivo a alcanzar y del camino a seguir. Pero sobre todo porque consigue un alineamiento más natural en el equipo, esencial para poder actuar con la rapidez y energía necesarias.
2. La improvisación y la falta de entrenamiento en las técnicas que ayudan a promocionar la IC.
3. La egolatría, falta de honradez intelectual e inseguridad de los dirigentes y de todos los participantes. El "ego" es un gran enemigo de la colaboración inteligente.
4. La competitividad exacerbada y la cultura agresiva.
5. Los prejuicios que no se someten a análisis.
6. La actitud de menosprecio del otro y de sus puntos de vista (ignorarle, interrumpirle, silenciarle o agredirle).

Conclusiones

Hasta aquí hemos intentado hacer una primera aproximación introductoria al tema de la inteligencia colaborativa, tal y como formulamos este concepto en el marco del ICxCI. Y hemos asimismo introducido algunos ejemplos, más apegados a la realidad práctica, de sus consecuencias, posibilidades y dificultades u obstáculos.

Como vemos, la dimensión colaborativa de la inteligencia está implícita en muchos procesos de análisis de problemas y de toma de decisiones aunque no se haya considerado como tal y, sobre todo, no se haya desarrollado de manera racionalmente efectiva y mucho menos se haya protocolizado en el marco de procedimientos estandarizados de funcionamiento institucional. Hemos señalado, asimismo someramente, cómo la IC moviliza también los elementos emocionales y creativos de las personas a las que involucra. Con ello enriquece la lógica de nuestras estructuras argumentativas con dimensiones que la flexibilizan, socializando elementos de intuición, empatía y creatividad que tradicionalmente se han atribuido exclusivamente a individuos aislados, pero que pueden aplicarse también a dinámicas sociales e institucionales bien diseñadas.

La IC emerge como una clave fundamental para tratar de avanzar de manera correcta en medio de las dificultades y desafíos que se multiplican en un mundo cada vez más complicado.

Aquellas organizaciones que sean capaces de promover y aprovechar la inteligencia colaborativa de las personas que las componen o con las que interactúan, utilizando un mejor entendimiento del ser humano y poniendo en práctica formas más inteligentes y mejor articuladas de colaboración, maximizarán sus posibilidades de superar los importantes y crecientes retos que se les plantean.

Referencias

Dawkins, R.: *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Salvat, 1993.

De Kerckhove, D.: *Connected Intelligence*. Somerville, 1997

González Quirós, JL : "El trabajo intelectual en el entorno digital: nuevas formas de escritura y erudición", *Arbor*, CLXXXV, 737, V-VI-2009, pp. 541-550.

González Quirós, J.L. y Gherab Martín, K: *El templo del saber. Hacia la biblioteca digital universal*, 205 páginas, ISBN 84-234-2419-7, Deusto y Fundación DMR, Barcelona 2006. (versión inglesa: *The New Temple of Knowledge: Towards the Universal Digital Library* (en colaboración con Karim Gherab Martín), Common Ground Publishing Pty Ltd, at TechAndSoc.com a series imprint of TheUniversityPress.com, ISBN 978-18-633-5609-1 (printed book) and ISBN 978-18-633-5610-7 (digital book), Australia, 2009.)

Lara, Beatriz: *Visión 2020: un futuro por construir*, www.bbvaopenmind.com, 2012

Lévy, Pierre: *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte, Paris 1994

Luna, M. y Velasco, JL: «Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración» En: Albornoz M. y Alfaraz C., editores: *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. CYTED y UNESCO, 2006.

Rey, A.: *Hackeando el código fuente de la colaboración*. www.emotools.com

Soberón, L. *Inteligencia conectiva. Síntesis de la Tesis de doctorado*.
https://www.academia.edu/5426827/Inteligencia_conectiva_sintesis

Schrage, M.: *Shared Minds: the new technology of collaboration*. Random House, 1990.

The future of work: <http://www.futureagenda.org/category/topics/work/>

Center for Collective Intelligence: <http://cci.mit.edu/>

Apéndice

El Innovation Center for Collaborative Intelligence (ICXCI)

El ICXCI es una iniciativa privada que nace para desarrollar metodologías, herramientas y talleres de ideación que faciliten abordar todo tipo de problemas y oportunidades de manera plural y transdisciplinar. En los talleres de trabajo del ICXCI se potencia la capacidad de comprensión y análisis de cada colectivo de personas comprometido con el crecimiento sostenible de empresas, instituciones y gobiernos. El ICXCI es un espacio de colaboración para convertir la abundante información disponible en conocimiento accionable para la toma de decisiones efectivas, la definición de soluciones innovadoras y su consecuente ejecución.