



## La inteligencia colectiva y el diseño social

### ¿Qué es la inteligencia colectiva?

**La inteligencia colectiva es la capacidad real de un grupo para resolver problemas que les afectan, a la vez que se refuerzan los vínculos de cohesión del grupo.** La inteligencia colectiva se aplica a la identificación de problemas propios y ajenos, y a la adopción de ideas y prácticas que sirvan de soluciones parciales o totales de los mismos.

El mayor acceso a la información y la participación más directa, son realidades que debemos aprovechar en el sentido de lograr mejores resultados en la interacción creciente entre las personas. La promesa de esos mejores resultados, hace de la inteligencia colectiva un recurso de primer nivel en el diseño social.

En otro sentido, hay que reconocer que la diversidad interna creciente en los grupos que afrontan problemas colectivos es una dificultad para que los acuerdos y para que los diseños puedan ser comunes, por diferencias a veces sustanciales en los principios y valores de los miembros del grupo, cada vez más heterogéneo. No es fácil lograr resultados positivos con alta diversidad, y esto ocurriría si se pudieran encauzar de manera constructiva aportaciones y soluciones distintas a las propuestas de cada uno, sin desencadenar procesos de enfrentamiento que destruyen la capacidad colectiva. Necesitamos saber más sobre como operar en espacios muy heterogéneos, allá donde emplear nuevas técnicas y modos de ver las relaciones, nos permita otros enfoques más creativos en las soluciones y mas cohesionadores en las relaciones a medio y largo plazo.

La inteligencia colectiva de un grupo es un atributo **en constitución permanente** en tanto que el grupo evoluciona con sus aciertos, desaciertos, problemas y soluciones con las que convive. Adquiere habilidades aprendiendo a resolver y evaluando los resultados, y por otra parte va estructurando su forma de hacer y enfrentar las situaciones. Se organiza en función de su experiencia y atribuye a sus miembros responsabilidades y prerrogativas que contribuyen a que las cosas ocurran mejor.

El grupo se sitúa en un contexto de relaciones internas y externas que van cambiando y hacen de él un organismo vivo, más o menos efectivo en su entorno. Si cambia el

entorno, el grupo se adapta aprendiendo de lo nuevo y olvidando lo inservible. Las respuestas que da el grupo a los acontecimientos a los que se enfrenta generan transformaciones, tensiones, vínculos y desgajamientos de sus miembros, lo que a su vez transforma la eficacia del grupo, las relaciones y las respuestas que es capaz de ofrecer.

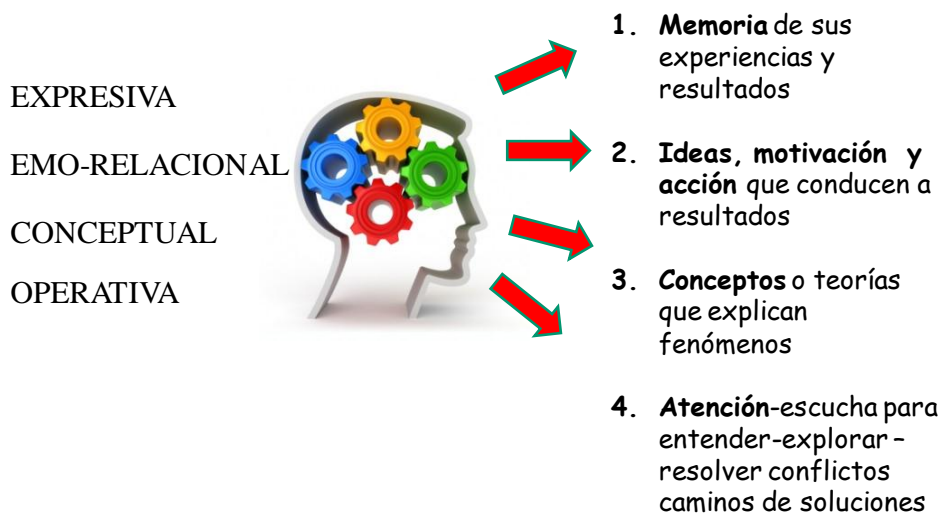
El grupo y los individuos dentro de él, operan con **pautas y rituales** formales e informales en sus actuaciones. Las **pautas** son sistemas que el grupo adopta para prevenir o protegerse de peligros existentes y para aplicar lo aprendido a situaciones posibles. Son protocolos y tareas cotidianas. Los **rituales** son símbolos y actos que sirven de recuerdo y de adhesión a modos de ser y pensar, que permiten la cohesión colectiva y la vinculación al grupo. Pueden ser recordatorios de hazañas o actos ejemplares que marcan la forma de pensar del grupo a futuro. En estos rituales se expresa y consolida la jerarquía acordada, y los roles que el grupo asume como los adecuados a la relación entre los miembros.

La inteligencia colectiva, está siempre presente y, se aplica a la organización interna para optimizar los recursos, a la obtención de las mejores opciones de cara al éxito y al reparto de tareas de todo tipo, en función de las mejores disponibilidades de las inteligencias y capacidades físicas de los miembros.

### **La inteligencia individual.**

Los miembros de un grupo disponen de distintos **tipos de inteligencias individuales** o grados de habilidades diferenciales en las mismas. Las habilidades diferencian en una técnica u oficio distinguen niveles progresivos como: aprendiz, asistido, autónomo, experto, creador. Esta combinación de diversas capacidades y distintos niveles presenta una gran diversidad natural, que puede ser beneficiosa para el grupo siempre que no existan otras circunstancias que impidan hacer aprovechable este mosaico de capacidades colectivas. Las inteligencias personales pueden agruparse en **cuatro grandes grupos** que afectan a cada individuo. Y por agrupación y combinación al grupo, en forma de memoria, ideas, explicaciones, resolución de conflictos, etc.

## Estas 4 inteligencias, si se aplican aportan cosas al individuo y al grupo



Estas cuatro inteligencias se componen de otras inteligencias específicas sobre un total de 12 capacidades donde los individuos despliegan sus habilidades diferenciales. (Fuente: Howard Gardner y elaboración propia)

### **Inteligencia Conceptual:**

#### **Creativa**

En esta inteligencia destaca la capacidad inventiva, de ingenio, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente, crítico o pensamiento creativo. Implica la habilidad de generar nuevas ideas, caminos o conceptos, nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, produciendo soluciones originales prácticas o no.

#### **Lógica matemática**

Se trata de la capacidad para identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis, dimensionar las situaciones, además de utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo, y la lógica a menudo de forma muy rápida.

#### **Filosófica.**

Se trata de la capacidad para analizar, asociar y construir ideas abstractas y relacionarlas con principios y reglas de conducta personal y colectiva, como pautas de los razonamientos, pensamientos y las acciones.

## **Inteligencia Expresiva**

### **Lingüística**

Es la habilidad para usar las palabras de manera oral y/o escrita de forma efectiva, en distintas formas. Implica la capacidad de comprender el orden y el significado de las palabras.

### **Artística -Musical**

Ésta es la inteligencia que implica la capacidad de expresar ideas a través de imágenes, formas, volúmenes, con la voz o tocando instrumentos, así como la habilidad para analizar y crear estas expresiones de otros u para otros.

### **Corporal cinestésica**

Este tipo de inteligencia emplea todo el cuerpo para expresarse, y la habilidad de las manos para transformar objetos. Destacan, entre otras, la comunicación corporal, expresividad, las capacidades de flexibilidad, equilibrio y coordinación.

## **Inteligencia Emo-Relacional**

### **Intrapersonal**

Es el conocimiento de los aspectos internos propios de una persona: el acceso a la vida emocional, a los sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre ciertas emociones y, finalmente, poder interpretarlas y orientar la propia conducta vital.

### **Interpersonal**

Es una inteligencia social que implica trabajar con gente, entenderla, comprenderla, ayudar a las personas a identificar y superar problemas. Es la habilidad para reconocer y responder a los sentimientos interpersonales como el perdón, la gratitud, la amistad, la humildad y la compasión.

### **Espiritual**

Es la capacidad de relacionar el espíritu y la materia, ocupándose de la trascendencia, de los valores, y de los comportamientos rectores de la conducta como la ética y moral.

## **Inteligencia Operativa**

### **Naturalista**

Es la habilidad para desenvolverse en la naturaleza, en entornos diversos, de observar, identificar y clasificar a los miembros de un grupo o especie, y actuar con sentido práctico en el medio natural.

### **Visual espacial**

Se trata de la habilidad para pensar en tres dimensiones, orientarse, recordar los espacios; implica la capacidad para representar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos y planos.

### **Practicidad**

Consiste en la habilidad para llegar a los resultados esperados con rapidez y precisión, mediante la priorización y organización de tareas y tiempos. Comprende la sincronización y adecuación de los recursos que se aplican. Se llama también inteligencia proyectiva, vinculada a resolver con eficacia en el próximo futuro.

Esta diversidad de capacidades generalmente ignorada, salvo en grupos que se han autoanalizado previamente, da lugar a innumerables combinaciones según que personas puedan abordar una determinada tarea con ciertas posibilidades de éxito. La adecuación entre la tarea y las capacidades latentes de las personas presenta mínimos y máximos, dando lugar a malas resoluciones o a éxitos. Ambos generan el aprendizaje para repetir o no el equipo, en caso de enfrentarse a una situación similar. Sin embargo, no es sólo la adecuación de la naturaleza del problema con los perfiles personales de quienes se prestan a su solución lo que determina el éxito o el fracaso, sino que hay otros ingredientes de carácter social en el grupo o en el equipo de menor tamaño, que permiten o impiden el buen resultado.

Aun cuando un grupo tiene a través de las combinaciones de las diferentes capacidades de sus miembros una gran riqueza de posibilidades en la resolución de muchos problemas, ésta se ve limitada o potenciada por otras circunstancias inherentes al grupo, su historia, sus conflictos, sus éxitos, su aprendizaje y sus capacidades de cohesión y entendimiento.

Otro aspecto importante es que la inteligencia de un grupo se manifiesta de forma diferente en las sucesivas etapas de los problemas a los que se enfrenta. Las situaciones desconocidas pueden requerir capacidades de diagnóstico, descubrimiento y visión sistémica de los diferentes elementos insertos en el análisis del problema. En este campo las capacidades de observación, el conocimiento específico, la visión global, y el sentido dimensional de los objetos o el relacional de los entornos sociales son muy importantes.

En otros momentos se requiere entender los comportamientos personales de otros grupos o los motivos por los que adoptan una determinada posición. Aquí las inteligencias relacionales aportan criterios más certeros para entender un campo complejo de interacciones humanas. En otros momentos, más finalistas, se precisa la puesta en acción, para lo que la inteligencia proyectiva y la planificación permiten ordenar y aplicar de la forma más adecuada los recursos a las tareas.

### **La diversidad de inteligencias para un mejor diseño social.**

Por lo general los grupos ignoran sus capacidades y en pocos casos este conocimiento mutuo de las capacidades de unos y otros ha sido tratado, y puesto en común. Por ello las capacidades se detectan en la acción real por las valoraciones y propuestas que hacen unos y otros, y por la voluntariedad que se manifiesta en los miembros de los grupos frente a determinadas tareas por hacer. Por lo general cada individuo se presta más a las tareas en las que cree que va a destacar por considerarse competente o el mejor en la misma, pero puede que no sea así.

Para que esta inteligencia diversa y en bruto dé resultados positivos debe rodearse de **tres ingredientes sociales** que son:

- **Entendimiento** en el lenguaje y los significados,
- **Empatía** en la comprensión mutua de las situaciones y estilos
- **Participación** en cuanto las aportaciones son equilibradas y orientadas por las capacidades

**D**iversidad  
**E**ntendimiento  
**E**mpatía  
**P**articipación



**D<sub>x</sub>E<sub>x</sub>E<sub>x</sub>P**

Cuando se somete a un grupo a un problema, este resuelve mejor si existe diversidad de personas en sus habilidades, caracterizadas por las diferentes inteligencias que se han descrito anteriormente. Esta diversidad y riqueza colectiva requiere cauces de comunicación que sean operativos y por eso el lenguaje, los significados de las expresiones y los símbolos comunes, deben formar parte del acervo colectivo. Esto que se puede ver como un marco de identidad que permite la comunicación rápida y eficaz es uno de los elementos que, en su ausencia, hace que se pierdan las posibilidades que la inteligencia colectiva aporta.

El entendimiento no es inmediato y así como los niños nacen y se desarrollan en un marco de símbolos, idiomas y significados, un grupo también los tiene en su nivel. Basta con observar el tiempo de integración de un nuevo empleado en una empresa o el de un inmigrante en una ciudad que no conoce. Se requiere tiempo en común para que estos símbolos sean asimilados y permitan a través de ellos trasladar al grupo visiones, diagnósticos, preguntas, valoraciones y propuestas para las diferentes situaciones que se planteen.

La estructura jerárquica que puede existir en estas comunidades es una limitación a la integración y entendimiento entre los miembros de los grupos, pues condiciona o limita los mecanismos de relación entre los mismos. Estas estructuras van unidas a una predefinición de funciones, protocolos y tareas que sirven para normar lo que se hace, pero impiden el desarrollo personal y la auto-organización que la inteligencia colectiva permite. Las estructuras jerárquicas son más cerradas a la comunicación horizontal y por ello limitan la inteligencia colectiva, por pérdidas de capacidades de aplicación de conocimientos de miembros que están bajo un determinado nivel y no tienen opciones de participación en ciertos problemas.

La diversidad puede referirse a muchas cosas:

- Conocimientos y oficios que se ha desempeñado formal o informalmente
- Estilo social y experiencia en relaciones de diverso nivel
- Experiencia en la resolución de problemas de un campo
- Hábitos que se aplican a la actividad diaria y representan aspectos importantes
- Lenguaje y formas de expresión
- Cultura y principios de conducta y moral

Esta diversidad sociológica debe ser conocida y aceptada como una capacidad del grupo a la hora de aplicarla a la resolución de problemas. Para ello es imprescindible que existan unos espacios de comunicación mutua donde las personas expongan sus capacidades, sus éxitos y fracasos, sus situaciones personales y proyectos vitales. Este espacio de comunicación es el lugar donde se pueden ir fraguando los nuevos símbolos comunes y donde entrenar a la participación, que tendrá que ser aplicada en las situaciones reales. Construir estos símbolos, las pautas y los rituales de un grupo forma parte fundamental del entendimiento posterior imprescindible para resolver bien. Entenderse es, en parte, conocerse y comprenderse mejor y este segundo término -la comprensión- nos lleva al segundo requisito para que la inteligencia colectiva opere bien.

Podemos confirmar que existe **entendimiento** en un grupo cuando observamos que aplican lenguajes y conceptos con significado común. Sin ello es imposible construir eficazmente nada juntos. Estos lenguajes contienen técnicas comunes, instrumentos, y con el tiempo procedimientos, trucos, atajos y hasta guiños sobre cómo hacer las cosas e incluso aparatos creados fruto de la experiencia aplicada. Este entendimiento es como la caja de cambios que permite obtener mucha velocidad con menos esfuerzo, fruto de haberlo experimentado durante mucho tiempo. Otra vez el tiempo es un recurso imprescindible de la inteligencia colectiva. Lo podemos hacer mejor o peor pero el tiempo siempre está en el camino de la maduración de las cosas bien o mejor hechas.

El segundo aspecto a tratar es la **calidad de las relaciones mutuas**. La calidad de la relación emocional entre los miembros de un grupo determina su inteligencia colectiva. Estamos hablando de la **empatía** mutua y de la capacidad de comprender los móviles de los otros. Las decisiones individuales están conectadas con los estados de ánimo y personalidades de cada uno. Saber aplicar este enfoque determina la aceptación y el apoyo a posiciones personales que impactan en lo colectivo. Todos somos distintos en capacidades y también en perspectiva desde la que se analizan los problemas comunes.



La empatía requiere adoptar una postura, la de ver las cosas desde otras perspectivas, obviar las razones propias e intentar ver las cosas desde otras ópticas tan distintas a las nuestras en los fines, en los sentimientos, en los problemas, en los valores, en la educación, en la identidad, en las creencias y en la cultura.

La empatía se torna atención y cuidado al otro, en sus límites y sus circunstancias, sin relegar al grupo como colectivo a ser cuidado. La empatía predispone a buscar soluciones ingeniosas que optimicen lo importante para el máximo de miembros del grupo, y para el grupo mismo a futuro. La empatía se construye vía la comunicación y la escucha de los motivos de cada uno, y volvemos con ello a las conversaciones para la cooperación. (Ver [Conversaciones para la cooperación](http://www.escueladisenosocial.org) en [www.escueladisenosocial.org](http://www.escueladisenosocial.org)).

Y por último el tercer ingrediente de la inteligencia colectiva es **la participación**. Podemos preguntarnos si existe un modo de participación definido y consensuado entre los miembros del grupo. De no ser así se pierden muchas oportunidades. La participación es el ingrediente que permite que los dos anteriores, entendimiento y empatía, tengan su desarrollo. Sin participación no hay conocimiento mutuo ni empatía posible. Pero en este aspecto de la participación, como receta para todo, puede haber mucha confusión; participar bien es muy difícil. Ya que la calidad de la participación de un grupo se construye a la vez que las dos anteriores. No hay participación eficaz sin complementariedad y empatía simultáneas; es decir avanzamos en lo personal solo si avanzamos en lo colectivo. Y avanzamos en lo colectivo sólo si avanzamos en lo personal. De la participación se habla mucho pero desafortunadamente los espacios de participación eficaz no son tantos (Ver [La participación en el Diseño Social](http://www.escueladiseñosocial.org) en [www.escueladiseñosocial.org](http://www.escueladiseñosocial.org)).

La participación tiene profundidad (nivel de compromiso) y dimensión (número de miembros activos). Y cada grupo humano y según la misión del mismo tiene distintos objetivos en la profundidad y dimensión de la participación adecuada. Cada vez será más necesario trabajar con rigor en el diseño de los procesos participativos, para que estos generen resultados y mejoren las relaciones, que son los dos objetivos de cualquier proceso participativo. Aunque no hablemos tanto de jerarquía en los procesos participativos, deben existir unas reglas de funcionamiento y unos roles de los intervinientes. La transparencia en los fines del proceso, el método y cómo será la aplicación del resultado, son tres piezas clave para garantizar un proceso participativo de cierta solvencia.

La participación requiere de aplicar técnicas específicas y unos diseños adecuados al tiempo que se dedica a ello. La preparación es la clave y el cumplimiento de las reglas también. La participación es costosa en tiempo, muchas horas, y en expectativas que pueden quemarse. Y hemos de velar por que las actitudes de los asistentes sean lo más

transparentes y aportadoras, despejando las inquietudes de la inseguridad, el miedo o la revancha, como consecuencia de lo que se expresa.

Los niveles de compromiso de los miembros de un grupo varían mucho desde quien está de observador para, sin compromiso alguno, aprovecharse de posibles ventajas, hasta quien hace aportaciones generosas en espera de compromisos ajenos y posteriores. Cuando esta disparidad de posiciones de compromiso persiste durante mucho tiempo en los grupos, estos tienden a autodestruirse por colisiones de principios, abusos y diferencias graves de visión de la importancia de lo individual y lo colectivo.

Los matices en los términos del significado de menos a más participación son:

- Balconeo: Ver, oír y callar
- Asistir: Estar presente preguntando por lo mío o matizando mis problemas
- Colaborar: Aportar algo no nuclear a la solución, sin compromiso
- Cooperar: Comprometer recursos y asumir responsabilidad
- Contribuir: Hacer entrega de recursos valiosos

Todos ellos forman parte de esta escala de implicaciones, en las que los grupos muy eficaces saben hacer que sus miembros se sitúen lo más adelante en esta escala y trabajan constantemente para lograrlo.

Todo esto que hemos dicho hasta aquí de la inteligencia individual y colectiva tiene aplicación en situaciones muy diferentes. Desde un tumulto de gente que se desconoce y se enfrenta a una situación de pánico, hasta la estructura de un departamento o el equipo de un proyecto, obedecen a estas características. Son también casos de aplicación en la inteligencia colectiva los relativos a un proyecto de desarrollo de un producto, a un sistema de gestión en una empresa o un modelo de relación en un servicio.

Si tuviéramos que sacar **conclusiones generales** sobre la inteligencia colectiva y sus manifestaciones en todos estos casos podríamos decir que:

- ❖ La inteligencia colectiva de un grupo madura y mejora si se habilitan espacios activos y continuos de **comunicación mutua y de participación organizada**.
- ❖ La diversidad es una fuente de ventajas si se habilitan y maduran **los elementos sociales: entendimiento, empatía y participación**.
- ❖ La inteligencia colectiva requiere **tiempo de maduración**, y son los problemas y situaciones reales los que hacen madurar el grupo: aplicando reflexiones y técnicas colectivas e individuales.
- ❖ La participación es una disciplina que requiere **técnicas y trabajos de preparación muy concienzudos**. Es fácil defraudar en las expectativas personales.

- ❖ Siempre **es posible mejorar mucho** el resultado del trabajo de un grupo conociendo mejor sus objetivos, sus comportamientos y sobre todo los perfiles de los integrantes.
- ❖ En todo grupo es muy importante establecer **procesos de acogida y abandono** de los miembros, que puedan contribuir directamente a la mejora del grupo y a su inserción externa.