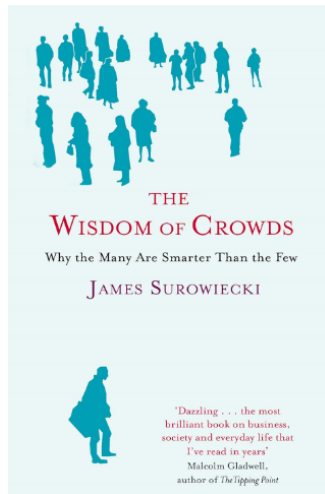


## Rincón de lectura

### James Surowiecki, *La sabiduría de las multitudes: por qué muchos son más listos que unos pocos*

Abacus, 2004.

POR MAURICIO FUENTES ALBURQUENQUE\*



ca, bastante común en estos tiempos, que desencadena en elecciones de gobernantes atípicos (por decirlo de manera suave) o en resultados poco sabios en plebiscitos.

Sin embargo, en ocasiones más comunes de lo que creemos las multitudes o grupos, dejando fuera las masas y turbas referidas antes, toman decisiones más acertadas y más inteligentes que los individuos que los conforman. Esto es lo que plantea el autor de este libro, cuya edición en español es más conocida como *Cien mejor que uno*.

Para ilustrar la idea Surowiecki narra dos ejemplos notables que entusiasman de inmediato al lector (al menos en mi caso). El primero tiene como protagonista a Francis Galton, quien en 1906 visitó una feria rural en Plymouth, donde se encontró con un concurso en que la gente debía adivinar el peso de un buey. Concurrieron 800 personas de diversas características, desde carniceros y granjeros hasta otras totalmente ajenas a la ganadería. Galton consiguió los sobres con las respuestas de los concursantes y calculó la media aritmética, resultando en 1197 libras. Después averiguó que el peso real del animal fue de 1198 libras.

La segunda historia es más curiosa aún. Se trata de la búsqueda del submarino estadounidense *Scorpion*, cuyo rastro se perdió en 1968 en el Atlántico Norte. Sólo se sabía la última posición que transmitió. El área de búsqueda tenía 20 millas de radio (más de 30 ki-

lómetros) y miles de metros de profundidad. El oficial marino John Craven ideó una estrategia poco usual. En vez de convocar a expertos, reunió a personas de variadas disciplinas y oficios y les pidió individualmente que, con la información disponible, estimaran el destino del *Scorpion*. Ninguno acertó individualmente, pero Craven reunió la información de las respuestas y, usando el teorema de Bayes (el libro no especifica cómo), obtuvo las coordenadas. El submarino fue encontrado a 200 metros de donde dijo Craven.

Estas dos historias son ejemplos de la *sabiduría colectiva* de la que trata el libro. En ambos casos los individuos (al menos la mayoría) no acertaron, incluso un número importante no tenía ni los conocimientos ni la experiencia para dar una respuesta confiable, pero la respuesta agregada, considerando tanto a los más expertos y listos como a los más legos y menos brillantes, sí fue correcta. Sin embargo, de acuerdo al autor, deben darse ciertas condiciones para que esta sabiduría colectiva funcione: diversidad, independencia y cierto tipo de descentralización.

El autor clasifica los problemas donde actúa (o puede actuar) la sabiduría colectiva en tres tipos: *cognitivos*, *de coordinación* y *de cooperación*. En el primer grupo se encuentran los ejemplos descritos antes, en donde por lo general hay una respuesta única y objetiva, aunque también podría ser una elección entre varias alternativas (y confiar en que el grupo elija la mejor) o expresada como probabilidad de que ocurra algo. Abundan otros ejemplos en el terreno de los mercados y las finanzas, así como en la organización de las empresas. Dos casos dignos de destacar del libro son el de Hewlett-Packard a fines de la década de 1990, en donde se consultó a sus empleados (de todas las áreas) por las impresoras que creían serían más vendidas, logrando predicciones más exactas que las que hacía la compañía. El otro es del laboratorio Innocentive, en el que sus empleados pudieron predecir qué fármacos tenían más probabilidad de ser aprobados por la FDA (*Food and Drugs Administration*).

En los problemas de coordinación el grupo llega a una solución óptima simplemente porque todos sus miembros intentan hacer lo mismo, todos saben que el resto intenta hacer lo mismo y logran coordinar sus acciones para que el sistema funcione de manera ópti-

\*Programa de Bioestadística, Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Chile.  
mauricio.fuentes@uchile.cl

---

ma (no perfecta, pero sí de la mejor forma posible). El mejor ejemplo es el tránsito peatonal, donde los transeúntes logran coordinarse sin un acuerdo explícito, siguiendo su propio camino y prediciendo lo que harán los demás, sólo regidos por algunas normas generales (semáforos y señalética).

Los problemas de cooperación reciben este nombre en forma algo paradójica, ya que se presentan cuando las personas, en función de sus propios intereses, quizás siendo bastante egoístas y desconfiadas, logran una colaboración y un trabajo conjunto, aunque sea de manera involuntaria y a veces hasta inconsciente. Ejemplos típicos son el pago de impuestos y la participación democrática. En el caso de la segunda, se refiere al hecho de que las personas participan de la democracia, a quiénes eligen es algo completamente distinto (piense en que no se da la condición de independencia). Aunque el autor no los menciona, me parece que casos como Wikipedia y el software de código abierto (como nuestros conocidos R y Python) encajan perfecto en esta categoría.

Es pertinente destacar que Surowiecki no se limita a dar ejemplos en donde la sabiduría colectiva funcio-

na bien, sino también en donde no lo hace. Así, por ejemplo, menciona varias situaciones en empresas o instituciones en donde las malas decisiones se tomaron en pequeños grupos, muchas veces expertos en el tema, otras tantas con cargos de poder, o ambas. Se describe con detalle las formas en las que no se cumplieron las condiciones mencionadas antes: la falta de diversidad cuando los expertos, por mucho que lo sean, no recibieron opiniones distintas ni experimentaron el disenso; la falta de independencia al haber demasiado intercambio de opiniones en el grupo de decisión; y excesiva centralización en el poder de decisión.

Si bien tiene un enfoque sociológico, resulta muy interesante notar el paralelo entre la tesis de la obra sobre las decisiones y el comportamiento colectivo, en especial las condiciones que se deben dar para que opere correctamente la sabiduría colectiva, y la estadística. En nuestra área confiamos en que podemos realizar una buena inferencia, y en general obtener buenas estadísticas, cuando contamos con una muestra de un tamaño suficientemente grande, que recoja la diversidad de la población y que las observaciones sean independientes.