
		Tirada: <b>342.178</b>	Sección: <b>Economía</b>	
		Difusión: <b>283.184</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>599</b>	
Nacional	General	Audiencia: <b>985.005</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>49%</b>	
Diaria		01/05/2005	Valor (Ptas.): <b>1.351.001</b>	
			Valor (Euros): <b>8.119,68</b>	
			Página: <b>119</b>	Imagen: <b>Si</b>

# La sabiduría de las masas

James Surowiecki recomienda a las compañías que creen mercados de decisión

"Cien mejor que uno"

James Surowiecki  
TRADUCCIÓN DE J.A. BRAVO  
URANO, BARCELONA, 2005  
350 PÁGINAS, 17 EUROS

Justo Barranco

El 28 de enero de 1986 la lanzadera espacial Challenger explotaba a los 74 segundos de despegar. La noticia del accidente se propagó con rapidez, y a los ocho minutos alcanzó al índice Dow Jones. Los inversores empezaron a desprenderse de los títulos de las cuatro principales empresas que participaban en el lanzamiento del Challenger. Rockwell International en la lanzadera y los motores principales; Lockheed, en la logística en tierra; Martin Marietta, en el tanque externo de combustible; y Morton Thiokol, en los propulsores de combustible sólido aceleradores de la primera fase.

A los 21 minutos de la explosión, las tres primeras habían perdido entre un tres y un seis por ciento de su valor. Pero la cotización de Thiokol tuvo que ser suspendida, y al final de la jornada había perdido un 12%. El mercado había identificado a Thiokol como la responsable. No había ninguna pista del accidente. Pero el mercado había acertado, como demostró medio año más tarde la comisión presidencial encargada de la investigación. Dada la excepcionalidad del caso, que compradores y vendedores trataran de deducir lo ocurrido y lo acertaran puede ser una mera casualidad, o quizá circuló alguna información confidencial, pero para James Surowiecki, autor de la popular columna financiera de *The New Yorker*, es plausible que al reunir todos los fragmentos de información que tenían todos los operadores del mercado en sus mentes, la suma total resultase en algo muy cercano a la verdad.

El mercado, afirma en su nuevo



Las abejas son un ejemplo, según Surowiecki, de solución colectivamente inteligente para alimentar la colonia

libro *Cien mejor que uno*, se comportó con inteligencia ese día porque satisfizo las cuatro condiciones que caracterizan a las multitudes sabias: diversidad de opiniones, independencia —que las opiniones de unos no dependan de los de otros—, descentralización —que la gente pueda especializarse y fundarse en un conocimiento local— y agregación —que exista algún mecanismo que haga de los juicios individuales una decisión colectiva. Cuando un grupo numeroso satisface estas condiciones, asegura, el promedio de sus juicios tenderán a ser acertados al anular mutuamente sus errores.

Si en una carrera de atletismo el promedio sería mediocridad, en la toma de decisiones, continúa Su-

rowiecki, suele ser excelencia: el veredicto de un grupo contiene una gran cantidad de información. Los ejemplos para convencernos de la bondad de su tesis son seductores. Por ejemplo, las apuestas deportivas de los casinos de Las Vegas. Los organizadores siempre han de encontrar la cantidad de puntos por los que vaya a ganar o perder un equipo de tal modo que deje a la mitad de los apostadores en cada bando. Se fija, por ejemplo, una victoria por dos puntos para los Celtics frente a los Pacers, y son las apuestas las que van moviendo ese margen. Si apuestan muchos porque ganará por más de dos puntos que por menos, se sube el listón hasta que se equilibren las apuestas a favor y en

**En el 2002, el Hollywood Stock Exchange acertó 35 de los 40 nominados a los premios Oscar**

**Los mercados de decisión de las empresas aprovecharían toda la información disponible**

contra. El resultado del equilibrio no es necesariamente los puntos por los que ganan o pierden, pero nunca hay errores sistemáticos.

Más ejemplos: en las carreras de caballos las apuestas suelen perfilar el orden de llegada. Y Google, cuando busca lo que le escribimos, lo que hace es ver qué páginas de las halladas tienen más vínculos y de páginas más importantes, de modo que toda la red decide. Los ejemplos se extienden a mercados de elecciones políticas como el Iowa Electronic Markets —que ha acertado más que las grandes encuestas a escala nacional— o del éxito que tendrán las películas, como el Hollywood Stock Exchange, que en 2002 acertó 35 de las cuarenta nominaciones a los oscar. Las bolsas financieras, de hecho, son un gran mecanismo de sabiduría de masas, como lo demostraría que muy pocos inversores logren resultados sistemáticamente mejores que la media. El problema llega cuando los inversores se emulan unos a otros, eliminando la diversidad y la independencia de opiniones. Entonces cae la sabiduría de grupo y llegan las burbujas.

Crear en la sabiduría de las masas no confirmaría sólo a las bolsas: se extendería a las empresas, en las que continuamente se va a la caza del experto, del líder mesiánico, ya que creemos que el conocimiento está en muy pocas manos. Surowiecki propone que consulten a todos sus trabajadores, pero no retóricamente o a través de mil escalones como hasta ahora. Las grandes compañías deberían establecer mercados de decisión, que no decidan pero sí informen de las decisiones posibles y creíbles usando toda la información disponible en la empresa.

Un último apunte casi inexcusable: la democracia. Los problemas que resuelven mejor las multitudes son cognitivos y de coordinación. Por eso las decisiones que toman las democracias, dice el autor, tal vez no demuestran la sabiduría de la multitud. La decisión de hacer que sean democráticas sí lo demuestra.