

Vicios informacionales en las organizaciones

15/07/1999. Mensaje núm. 445

Un lector de Extra!-net, que reside ahora en China, me ha comentado que el mensaje anterior, el número 444, no hubiera sido bien visto en ese país: el 4 es el número de la mala suerte (su pronunciación es muy parecida a la de la palabra "muerte"...). Si el 4 da mala suerte, qué debe hacer el 444? Bueno esperemos a llegar al 4444...

En varias ocasiones hemos dicho en Extra!-Net que para extraer el máximo rendimiento de la inversión en tecnologías de la información es preciso contar con personas que sepan buscar, comprender, aplicar y distribuir información. En otras palabras, la infraestructura tecnológica en la organización debe venir acompañada de una cultura de la información.

Este es un término que resulta hoy difícil de definir con total claridad. Por ahora, nos basta con saber que comprende aquellos conocimientos y habilidades de las personas (y, por extensión, los procesos de las organizaciones en las que aquellas trabajan) que les permiten sacar un mayor rendimiento de las tecnologías gracias a la explotación inteligente de la información. Una organización con personal informacionalmente culto tiene una ventaja respecto a otra con personal informacionalmente inculto. La cultura de la información es un factor multiplicador de la inversión en tecnologías de la información.

Aparte de estas habilidades informacionales, que son componentes fundamentales de la cultura de la información personal deseable para los miembros de una organización, también hay que tener en cuenta que las organizaciones adquieren unos vicios informacionales contra los que se debe luchar.

Así, la cultura informacional de la organización tendría un doble objetivo: estimular las habilidades informacionales de sus miembros, y prevenir o corregir la aparición de vicios informacionales en la organización. Así, por ejemplo, Quinn señala en su libro *Becoming a Master Manager* (1990) algunos vicios informacionales de los que acostumbran a adolecer muchas organizaciones:

- El síndrome NIH (Not Invented Here): la idea de que lo que se hace en la organización es mejor que cualquier cosa que provenga del exterior, y, en particular, que la información que se genera dentro es mejor que cualquiera que se elabore fuera (un ejemplo típico: "yo ya sé como funciona mi mercado..nadie me puede enseñar nada que no sepa ya"). Una especie de etnocentrismo informacional en la organización. En otros casos, el síndrome es justamente el contrario: qué sólo se considera buena la información que procede del exterior. Obviamente, lo ideal es un equilibrio que valore adecuadamente tanto la información que se genera interna como externamente, a partir de criterios objetivos, sin prejuicios.
- La hipnosis de los patrones (pattern hypnosis): la tendencia a extraer "patrones" de la información disponible sin un análisis en profundidad, cuando no es basándose simplemente en una intuición sin fundamento. Algunas organizaciones lubrican un entorno en que se llega a conclusiones demasiado rápidamente, sin bases bien establecidas. O extraen conclusiones sin ver la posibilidad de segundas explicaciones para un mismo hecho.

- La negación de la evidencia (denial): se da en organizaciones que, generalmente para mantener el status quo, se niegan a comprender lo que les está ocurriendo. Por ejemplo, en estos momentos hay empresas que se resisten a entender que Internet les obliga a reinventarse, simplemente porque se escudan en que sus prácticas actuales aún les reportan éxito. Lamentablemente, cuando entiendan que Internet no es una moda, quizás ya no tengan tiempo para reinventarse (obviamente, el enroque es una protección temporal que no nos salva del final de la partida). Las organizaciones tienen que prevenirse contra la tentación de la negación de la evidencia, a través de mecanismos objetivos de seguimiento de los cambios transcendentales que se producen en el entorno.
- El conformismo grupal (conforming with groupthink): en algunas organizaciones, las opiniones personales no cuentan, por muy valiosas que puedan ser, sino que domina el conformismo con una visión única, pactada o, pero aún, impuesta. Una organización que no dé voz a visiones, interpretaciones u opiniones diversas, se convierte en un monolito informacional: puede que sea sólido, pero esa misma solidez le inhabilita en un mundo fundamentalmente cambiante y dinámico.
- Dominio del ego (ego involvement): aparece cuando la organización tiende a "premiar" las personalidades fuertes, decididas (o, peor, dominantes), frente a las personalidades más críticas, aquellas que anteponen el pensamiento a la decisión. La verdad es que ambas situaciones son extremos no deseables: ni es bueno decidir por la pasión ni conviene morir de "parálisis por análisis". Pero es preciso que la organización tome medidas para que el dominio del ego no domine la escena. Debe ser capaz de valorar el razonamiento crítico por encima del impulso. Porque aunque es cierto que muchas de las mejores decisiones se toman por intuición, también puede perderse la partida por haberse dejado llevar por la pasión de quien desprecia la racionalidad medida.

De todo lo dicho se deriva que la tarea del gestor de la información no es fácil, y que para llevarla a cabo debe disponer del apoyo suficiente por parte de la cúpula de la organización. Se le deben dar recursos para mejorar las habilidades informacionales del personal, y se le debe permitir, también, informar sobre los vicios informacionales que detecte, con el objetivo de poder prevenirlos o eliminarlos.