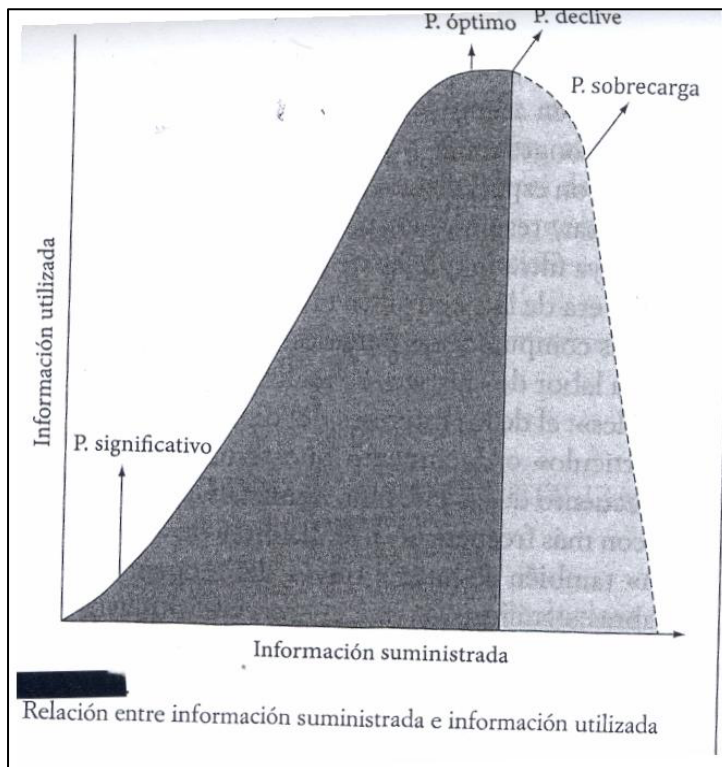


## 1.- ¿CUÁNTA INFORMACIÓN DEBE UTILIZAR UN DIRECTIVO?

Multitud de experimentos psicológicos, repetidos reiteradas veces, han evidenciado que existe una relación en forma de  $\cap$  entre la cantidad de información suministrada a un individuo y la utilización de dicha información.

En efecto, cuando una persona no tiene información sobre un problema y se le da un poco, apenas si la utiliza, pues el utilizarla casi no supone diferencia alguna. Cuando la cantidad de información comienza a ser importante "*punto significativo*" la persona comienza a utilizarla porque esta información ya ofrece muchos datos importantes de cara a la decisión a tomar.

La cantidad de información utilizada va aumentando progresivamente a medida que aumenta la información, hasta llegar a un "*punto óptimo*" en que se utiliza casi el 100 por 100 de la información suministrada. A partir de ese "*punto óptimo*", si aumenta algo la información se seguirá utilizando todo hasta llegar a un "*punto de declive*" en que se está proporcionando más información de la que se puede utilizar. Entonces la cantidad de información utilizada sigue siendo la misma, pero comienza a decaer el porcentaje de información utilizada, hasta llegar a otro punto llamado de "*sobrecarga*" en que la cantidad de información recibida es tan grande que desorienta al directivo,



pues no sabe si la cantidad consultada es significativa o no. Al llegar a este punto, el directivo interrumpe el proceso y comienza a funcionar como su ingenio le sugiera.

Teniendo en cuenta que, según recientes investigaciones, el 99 por 100 de nuestros directivos se halla en el "*punto de sobrecarga*", nos encontramos con que la cantidad de información recibida es un problema con el que día a día se ha de enfrentar el directivo, pues él ha de saber distinguir la información útil de la que no lo es. Para solucionar con

éxito este problema, el directivo saturado de información ha de saber que *esta información ha de ser tratada en un doble proceso de "filtraje" y "condensación"*. Un proceso de "*filtraje*", en cuanto que solo ha de recibir la información útil desechando la inútil, y un proceso de "*condensación*" ya que esta información útil, a su vez, ha de ser condensada para reducir al mínimo el tiempo del directivo dedicado a información sin bajar por ello en su rendimiento.

La siguiente investigación de Ackoff y colaboradores es una prueba fehaciente de que la información “filtrada” y “condensada” no disminuye el rendimiento, sino todo lo contrario.

Ackoff seleccionó, a través de una encuesta enviada a profesionales del campo de Investigación de Operaciones, ocho artículos (cuatro por encima y cuatro por debajo de la media de calidad) de entre los que ese año se publicaron sobre la materia en Estados Unidos y Gran Bretaña. Contrató a unos escritores profesionales y les pidió que redujeran los artículos en un tercio de su extensión eliminando palabras, frase o páginas, pero sin agregar ni una sola palabra. Cuando terminaron les envió de nuevo el artículo reducido y les pidió que lo redujeran a la mitad y, finalmente, que prepararan un resumen de doscientas palabras, aproximadamente un 1 por 100 de la extensión original del artículo. El siguiente paso consistió en pedir a los autores que preparasen una prueba objetiva, puntuable de 0 a 100, sobre el contenido del artículo original. Una vez en su poder las cuatro versiones del artículo y las pruebas, reunió a varios estudiantes que no habían leído estos artículos y entregó a cada estudiante los cuatro artículos, presentando uno en su totalidad, otro en un 67 por 100, otro en un 37 por 100 y otro de tan solo doscientas palabras. Una vez pasada la prueba se comprobó que la puntuación media fue de 87 puntos, tanto para los que leyeron el artículo en su totalidad, como para los que lo leyeron en uno o dos tercios, obteniendo 75 de media aquellos estudiantes que sólo leyeron el resumen de doscientas palabras. Cuando el experimento se repitió con los artículos clasificados por debajo de la media en calidad, se obtuvo un resultado ciertamente sorprendente. De nuevo coincidieron en una puntuación media de 85, tanto aquellos que leyeron el artículo en su totalidad como los que lo hicieron en la forma reducida en uno o dos tercios. Pero sorprendentemente aquellos que leyeron el resumen de doscientas palabras lograron una puntuación de 92.

Dos conclusiones se desprenden del anterior experimento: 1ª Que incluso la literatura científica puede ser resumida en dos tercios, sin ninguna pérdida de contenido. 2ª En los artículos malos la “condensación” favorece su estudio, pues, en cierto modo evita los “galimatias” de que están impregnados.

Sabemos que uno de los problemas con los que se enfrenta el directivo es el exceso de información que repercute en una menor utilización de la misma y en la desorientación de éste. También sabemos que la solución no es prescindir de esa información y actuar como si no existiese- si así ocurriera se actuaría de espaldas a la realidad y se favorecería la toma de decisiones erróneas- sino “filtrar” y “condensar” esa información. Ahora bien, ¿de qué medios nos podemos valer para realizar esta función?

Hace mucho tiempo que los directivos se dieron cuenta que no tenían tiempo suficiente para controlar toda la información que les llegaba en forma de visitas, documentos, llamadas telefónicas, artículos, etc.; así que tomaron a su servicio secretarías/os que filtran esta información (dejando pasar al jefe sólo lo verdaderamente importante) y hasta toman algunas decisiones en asuntos rutinarios y poco importantes para descongestionar a su jefe de trabajo. También contrataron especialistas cuya misión es subrayar, esquematizar, resumir; en una palabra “condensar” aquello ya filtrado que ha de pasar al directivo.

En la era de la electrónica también podemos recurrir a la informática para desarrollar estas funciones. La labor de “filtraje” se realiza comparando dos “perfiles”: el de los intereses del directivo y el “perfil del artículo” o documento que se obtiene a través del recuento de las palabras significativas que aparecen con más frecuencia en él. La tarea de “condensación” también se hace a través del recuento de las palabras significativas que aparecen con mayor frecuencia. Se toma luego cada una de las frases

en que aparece esta palabra y se escriben en el orden en que aparecen en el artículo. Se recuenta, de nuevo, el número de palabras del informe y, si no da la extensión deseada, se procede de igual manera con las palabras secundarias y así sucesivamente hasta llegar a la extensión deseada. La gran ventaja consiste en que se puede controlar la extensión del resumen, pero resulta costosísimo por el trabajo que representa el recuento de palabras.

Estas y otras técnicas pueden emplearse para solucionar los dos problemas críticos de información a dirección: “*filtraje*” y “*condensación*”. Pero verían menguada su eficacia si al frente de la dirección ponemos a un hombre de mente analítica, obsesionado por pequeños detalles y carente de la visión de conjunto que su puesto exige. Si en Estados Unidos se busca a los licenciados en Filosofía para ocupar puestos directivos, no es por capricho, sino por la sencilla razón de que interesan hombres de mentalidad sintética, con visión de conjunto y que se apoyen en “*puntos clave*” en la toma de decisiones. (Miguel Salas, 1979: 43-44).