

## Uso de la información en la alta gerencia

KENIA OLIVERA GONZÁLEZ  
*Konzepte & Conceptos (K&C)*

**L**a primera conferencia sobre administración la realizó el Servicio Postal Alemán en 1882, como afirma Peter Drucker (2002). En esa ocasión, la audiencia convocada estaba conformada por ejecutivos de la alta dirección y el tema fue cómo dejar de tenerle miedo al teléfono. Sin duda, el tema era adecuado para la época; sin embargo, nadie se presentó. Para los directivos fue ofensiva la invitación: ¿cómo, si tenían subalternos, debían usar el teléfono? Con el paso del tiempo, la realidad se impuso.

Ciertamente, desde 1882 el mundo es diferente y del uso del teléfono la humanidad saltó al uso de las tecnologías de información (TI), pero hay cosas que permanecen; una de éstas es la resistencia al cambio. Con la explosión de la información y la masificación de las TI, el paradigma del proceso informativo ha cambiado el lugar y modos de almacenamiento, búsqueda, recuperación y difusión de la información; estas modificaciones presentan un nuevo reto para los directivos, quienes deben desarrollar sus habilidades informativas para incursionar en la economía digital y ser partícipes activos en ella.

Otro aspecto que se mantiene es la necesidad de información para el desempeño de tareas. El uso de la información es un tema que se ha estudiado desde mediados del siglo xx; sin embargo, el enfoque hacia el usuario de la información como el sujeto medular de la investigación y la determinación de sus necesidades informativas se dio hasta el último tercio de ese siglo. Podemos decir, de forma específica, que el estudio de los gerentes y directivos como usuarios de la información se realizó en la década de los setenta, cuando el objetivo de la investigación era determinar las necesidades y los usos que este tipo de usuario daba a la información. El que se hicieran esta clase de análisis en esa década no fue casualidad, sino resultado del advenimiento de la sociedad de la información, de la cual se tiene registro en la década de los sesenta.

Ahora bien, los gerentes y directivos desarrollan sus responsabilidades profesionales dentro de un ecosistema llamado *empresa* que, tomando la definición acuñada por uno de los empresarios más exitosos de nuestro país, Lorenzo Servitje, se entiende como un instrumento de servicio capaz de llegar a una sociedad donde la economía está al servicio del hombre y no al revés. Para Lorenzo Servitje, la empresa, independientemente de que requiera cumplir con cierta rentabilidad, debe ser total y plenamente humana. En ella, sus miembros están comunicados, organizados, coordinados y estructurados para realizar una actividad determinada que les es de interés común. En este microambiente, se tienen normas, reglamentos, valores perfectamente definidos, metas y objetivos conocidos por cada integrante, los cuales sirven de guía para que cada elemento del ecosistema cumpla con sus tareas de la mejor manera.

La empresa está estructurada por áreas, y cada área tiene sus propias metas y objetivos que, a través de su cumplimiento, apoyan el logro de objetivos generales de la organización.

Además, cada área tiene sus departamentos, sus procesos y operaciones, y a través de ellos éstas se interrelacionan. Lo anterior se puede equiparar a la manera en que cada órgano y miembro del cuerpo humano se relaciona uno con otro para mantener al cuerpo en su totalidad dentro de un sano equilibrio.

En el interior de la organización, existe una relación directa entre las necesidades de información y la especificidad de las funciones desempeñadas por sus miembros. Mientras más exacta es la función de un departamento, la información que requiera la persona que en él se desempeña también será más acotada. Pero para aquellas áreas en donde los ejecutivos no tienen tareas como la supervisión, sino que sus funciones son de estrategia, las responsabilidades los obligarán a necesitar información que ya no es tan específica, y por lo tanto, tampoco tiene una ubicación y recuperación inmediata. Las necesidades informativas de la alta dirección, señaló desde 1978 John Rockart, no están determinadas con tanta claridad en la alta gerencia debido a las responsabilidades mismas del puesto, y no se debe perder de vista que la responsabilidad más demandante para los directivos es la toma de decisiones.

Con la Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento, se plantean las llamadas “metas del milenio”, a las cuales las empresas no son ajenas; por este motivo, se han determinado un conjunto de habilidades que el directivo del tercer milenio necesita cumplir, y la primera de éstas es tomar decisiones sustentadas en información valiosa. Al hablar de información, se está haciendo referencia a toda la información existente, no únicamente aquella que posee o genera la empresa. Esto supone un gran reto porque con la explosión de la información, el ejecutivo no sólo se enfrenta a una mayor cantidad, sino también a la velocidad inimaginable de su generación y disposición gracias a Internet.

Además de la velocidad con la que se genera y se hace disponible, la información ahora proviene de múltiples plataformas tanto móviles como estacionarias.

El dictamen de las metas del milenio para las empresas es claro: *poseer información valiosa*, no más decisiones basadas en la experiencia del directivo y de la empresa, no más intuición. Ahora se pide que se recupere toda la información generada hasta la fecha en un determinado tema para que sea puesta a la disposición del ejecutivo y éste pueda analizarla y tomar una decisión fundamentando por qué la tomó. En el microambiente de las empresas, esto se hace más complejo que en cualquier otro; en las organizaciones, las decisiones y su ejecución deben hacerse a la brevedad porque la competencia y el mercado no esperan.

En 1977 se publicó la entrevista que J.F. Rockart hizo a Anthony J.F. O'Reilly, entonces presidente de H.J. Heinz, y a William Dougherty, entonces presidente del banco de Carolina del Norte. En la entrevista, O'Reilly declaró que, en cuanto al tema de la información, lo que directamente golpea al directivo es la cantidad de información que se obtiene ¡porque es mucha!, y esto les genera encrucijadas porque deben lidiar con una gran cantidad de datos, muchos de los cuales son irrelevantes. Además, el director no tiene tiempo para analizar ese monto de información. Por su parte, William Dougherty apuntó que el problema es que la alta gerencia se enfrenta a enormes paquetes de reportes en los que debe determinar la información crítica para la toma de decisiones, y —nuevamente— no cuenta con el tiempo suficiente para ello.

La problemática comienza a plantearse, el ejecutivo debe contar con la información que le permita tomar decisiones fundamentadas en el menor tiempo posible. Para maximizar el uso del tiempo, lo ideal sería que él mismo pudiera seleccionar la información de valor al momento en que la va

recuperando. Para ello, debe aprender a utilizar las plataformas de información y sus tecnologías con el fin de recuperar la mayor cantidad de datos útiles. El problema expresado en una pregunta es, ¿cómo lograr que el ejecutivo de la alta dirección solucione el proceso de búsqueda, recuperación y utilización de la información para que pueda tomar decisiones sustentadas en ella? Como profesionales de la información, sabemos que la respuesta es: desarrollando sus habilidades informativas (DHI); sin embargo, dado el perfil de este usuario y su contexto, el modelo bajo el cual se diseñe el programa para el DHI debe ser muy especial y cumplir con ciertas características.

El ejecutivo necesita información de valor especialmente para tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones, que no se explicará en este trabajo, está enmarcado en una necesidad informativa. Esto significa que toda la actividad intelectual que se produce para decidir qué hacer se desarrolla dentro de la comprensión de esa necesidad de información, la cual es el parámetro para determinar qué se busca, dónde buscarlo, qué se adquiere y qué se desecha. Para realizar este procedimiento racional, también se necesita hacer uso de la información y experiencia adquiridas en el pasado y que, gracias a su implementación y análisis, se han convertido en un conocimiento tanto para el ejecutivo como para la organización en general (conocimiento explícito). Existe, pues, una amalgama de la nueva información recuperada con la información y experiencia acumulada. Este proceso, apoyo para la generación del conocimiento, obliga a que el programa de DHI se enmarque en un modelo que permita:

1. Comprender la situación real en la que se requiere tomar una decisión y saber qué información se requiere para poder fundamentar dichas decisiones.

2. Con base en la comprensión de la situación, ser capaz de buscar, ubicar y recuperar la información.
3. Valuar la información recuperada para determinar cuál es útil o no.
4. Aplicar la información adquirida para tomar decisiones.
5. Ser capaz de medir la efectividad de todo el procedimiento para introducirlo a un proceso de mejora continua.

Para buscar una solución a esto, se incursionó en una revisión bibliográfica que diera respuesta a las necesidades específicas detectadas en estos usuarios, porque con base en los puntos arriba enumerados es entendible que este tipo de usuario requiere de otras habilidades además de las informativas. Si la toma de decisiones estratégicas basadas en información y no sólo en intuición y experiencia supone ser capaz de conjugar la situación en la que se encuentra la empresa, sus valores, sus políticas, su operación, sus finanzas, su posición en el mercado, su posición ante la competencia y la meta de satisfacer a sus clientes y accionistas, con todo el bagaje de experiencia y conocimiento adquirido en el pasado, entonces el ejecutivo requiere desarrollar su pensamiento crítico. Por otra parte, al desempeñarse dentro de una organización, se ve obligado a medir cada proceso que ejecute para conocer su efectividad e introducirlo al mundo de la mejora continua para hacer de él una ventaja competitiva. Para lograr este último aspecto, el ejecutivo debe desarrollar su capacidad de aprendizaje para toda la vida.

La revisión de la literatura nos llevó a la medicina basada en la evidencia (MBE), que es definida por David Sackett como el uso consciente, explícito y juicioso de la mejor evidencia actual en la toma de decisiones sobre el cuidado de los pacientes individuales. De la MBE se desprende el modelo de obtención de información basada en la evidencia (MOIBE), en

el cual cada variable clínica es tomada en cuenta: las preferencias del paciente y sus acciones son lo más importante, después se toman en cuenta su estado clínico y sus circunstancias, y en último lugar se considera la evidencia de la investigación. Las primeras variables se evalúan, se integran a la experiencia del médico y se usan para decir *qué se puede hacer*; pero es la información valiosa en conjunto con el todo generado lo que deja ver al médico lo que *debería hacerse*.

El MOIBE tiene cinco etapas:

1. Preguntar. Reconocer la información que se necesita y expresarla en una pregunta.
2. Adquirir. Encontrar toda la información que se ha generado sobre el tema en cuestión para hacerse de la mejor evidencia.
3. Valorar. Seleccionar la mejor evidencia.
4. Aplicar. Hacer uso de la información.
5. Evaluar. Analizar cómo se desarrolló todo el proceso para mejorarlo.

El programa de DHI propuesto para la alta gerencia tiene cinco módulos correspondientes a cada una de las etapas del MOIBE. El primer módulo trata sobre entender la necesidad de información en su complejidad total, al grado de poder expresarla en una pregunta que pueda ser contestada con la información que se recupere.

El segundo módulo abarca el tema del diseño de una estrategia de búsqueda. Aquí el ejecutivo determinará cuáles son los elementos que conforman su necesidad informativa y cómo nombrarlos —la idea del lenguaje controlado, los motores de búsqueda, las bases de datos, las fuentes de información, etcétera. Todo ello se conjuga en este módulo, que es tratado bajo la óptica del ejecutivo.

En el tercer módulo, se inicia con la valoración de la información recuperada. Aquí se le enseña al ejecutivo a evaluar la calidad de las diferentes fuentes tanto de texto como electrónicas. Las ideas del meta-análisis y del ordenamiento de la información se hacen presentes en este módulo. En él, el ejecutivo también aprenderá a realizar una síntesis de información.

El cuarto módulo es la aplicación de la información ya valorada y calificada. El ejecutivo se basará en su síntesis de información para proyectar escenarios y resultados posibles al aplicarla. Esto es una tarea estratégica en su totalidad.

Finalmente, en el quinto módulo se evaluará todo el proceso. El ejecutivo hará un diagrama de éste y puntualizará las fuerzas y debilidades del mismo, así como sus oportunidades y amenazas. No se trata de que haga un análisis de su desempeño; el enfoque a seguir es determinar las áreas de oportunidad que tiene el proceso para que éstas sean mejoradas y se pueda obtener una mayor ventaja de él hasta convertirlo en una ventaja competitiva.

La respuesta que se entrega a esta comunidad de usuarios es un programa personalizado en el que la tarea fundamental de formación de usuarios se pone al servicio del sector productivo. La problemática de éstos no podría ser solucionada por un agente diferente al profesional de la información porque es él quien tiene el conocimiento de las nuevas formas de ordenar la información, de búsqueda y de recuperación. Sólo él puede capacitar a estos usuarios y trabajar con ellos de forma multidisciplinaria.

El programa ya ha sido llevado a las puertas de una de las empresas nacionales líderes en la industria alimenticia a nivel global. Sus resultados son motivo de otra publicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, N.E. (2014). *A Comparison of Evidence-Based Practice and the ACRL Information Literacy Standards: Implications for Information Literacy Practice*. Disponible el 16 de julio de 2017 en: <https://pdfs.semanticscholar.org/6802/b81afb28cf40e07a91882ad14ea2ace95415.pdf>.
- Delgado-Noguera, M. (2015). "David Sackett y la medicina basada en la evidencia". *Revista Ciencias de la Salud*, 17 (3), 8-9.
- Drucker, P.F. (2002). *La generación en la sociedad futura*. México: Norma.
- Hernández, P.E.S. (2015). "Transformación de la metodología para estudiar a los usuarios de la información". En Jaime Ríos Ortega y César Augusto Ramírez Velázquez (coords.). *Naturaleza y método de la investigación bibliotecológica* (209-252). México: IIBI.
- Pfeffer, J. y R.I. Sutton (2006). "Evidence-Based Management". *Harvard Business Review*, 1 (13). Disponible en: [https://hec.unil.ch/docs/files/56/1290/pfeffer\\_%26\\_sutton\\_2006\\_evidence\\_based\\_management\\_hbr.pdf](https://hec.unil.ch/docs/files/56/1290/pfeffer_%26_sutton_2006_evidence_based_management_hbr.pdf).
- Satterlee, B. (1999). *The Acquisition of Key Executive Skills and Attitudes Required for International Business in the Third Millennium*: Documento ERIC.
- The Center for Evidence-Based Management* (s/f). Disponible el 18 de agosto de 2015 en: <http://www.cebma.org/>.
- The Centre for Evidence-Based Medicine*. Critical Appraisal (s/f). Disponible el 17 de febrero de 2016 en: [www.cebma.net/index.aspx?o=1157](http://www.cebma.net/index.aspx?o=1157).