

## LA INFORMACIÓN, EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

**En la economía del saber, la información constituye una herramienta imprescindible, cuando no una materia prima esencial, cardinal. El conocimiento —que viene a definirse como capacidad de actuar— se consolida mediante la asignación de significado a la información, pero ésta a menudo adolece de deficiencias en fondos y formas, en el qué y el cómo. Quizá no estamos prestando suficiente atención a estas deficiencias, y se producen falsas lecturas que arriesgan la efectividad de los esfuerzos aplicados. Parece necesario —en nuestra sociedad de la información, pero pensando especialmente en la economía del conocimiento y la innovación— ser más cuidadosos, tanto al consultar información como al generarla.**

Sin duda, una de las más visibles diferencias entre la era industrial y la emergente del conocimiento, es el uso de la información en las empresas. Antes, la información era poder para los directivos; ahora, hace capaces a todos. Sin información, los trabajadores del saber no podrían ser efectivos. Hoy, cuando hablamos de organizaciones inteligentes, lo hacemos, sobre todo, del flujo de la información y el conocimiento, y de la arquitectura de la toma de decisiones. El nuevo trabajador del conocimiento se caracteriza por mayor autonomía para la toma de decisiones, por la destreza informática e informacional, por el aprendizaje permanente, por la lealtad a su profesión y por la disposición a innovar. La información le acompaña en la actividad cotidiana, y tampoco hace falta insistir en el papel de la información para el directivo.

Pero no se nos escape que, aunque la información tuviera la máxima calidad en presentación y contenido, y respondiera fielmente al patrón de búsqueda —a la necesidad del momento—, nosotros podríamos en algunos casos interpretarla de modo subjetivo y equivocado, en consonancia con nuestros esquemas o modelos mentales, con intereses o deseos, etc. Pero si además estuviéramos ante una información imprecisa, confusa, manipulada o manipuladora, inconexa, parcial, desactualizada, o directamente inexacta o falsa, entonces el conocimiento derivado podría llevarnos a cometer graves errores. Ya se ve que todos precisamos de buena dosis de pensamiento crítico y objetividad, al enfrentarnos a la información que nos rodea.

Desde luego y al buscar, uno puede encontrar, en soporte impreso o electrónico, en Internet o archivos corporativos, textos correctos en forma y fondo, bien formulados, claros, concisos, con dominio del lenguaje, y llenos de contenido riguroso, preciso, oportuno y aplicable; pero ciertamente no es siempre así. Incluso quienes tenemos más costumbre de escribir, no sólo cometemos a veces algunos errores lingüísticos sino que también fallamos en la estructuración del mensaje, la precisión, el recurso a los gráficos, esquemas y cuadros, la secuencia de ideas, su ilación, la didáctica incorporada o la síntesis desplegada, por no hablar de la *cosmética* o la cromática en caso de presentaciones, o de la semiótica en los sistemas interactivos, y eso sin contar con la dudosa efectividad o interés de los mensajes que transmitimos. Y sin contar con que nos guíe algún propósito espurio al generar la información, o nos reservemos una parte.

Confieso que, cuando encuentro demasiados errores en el uso del lenguaje, desconfío del mensaje contenido en la información; puede tratarse de un esquema mental a superar, pero así me ocurre. Pienso que si no se respeta el lenguaje, difícilmente se respetará a la verdad; que si no se supera un mínimo en las formas, tampoco se hará en los fondos; que si no resulta aceptable el cómo, tampoco es fiable el qué. Pero esto no debe significar que demos por bueno todo aquello que tenga buen aspecto.

El cómo —la forma— es parte de la información, pero no debería sublimarse a cambio de una deficiencia en el qué —el contenido—, es decir, en el interés, oportunidad, rigor, autenticidad, precisión y vigencia, de la información transmitida. He leído que la palabra es la materia prima de la información, y debe estar bien dicho; pero, pensando en la generación de conocimiento, yo preferiría considerarla sobre todo una herramienta para producir significados. El lenguaje es una herramienta de comunicación que deberíamos manejar mejor, especialmente al dejar escrito lo dicho; pero, en lo que se refiere a la materia prima manejada, también valdría pensar que son los hechos, conocimientos, ideas, sentimientos, experiencias, reflexiones o puntos de vista que están dentro de nosotros y deseamos transmitir.

Habríamos de evitar excesos y defectos en lo referido a las formas, pero es verdad que nuestro tiempo parece a menudo rendir más culto a las apariencias que a las realidades, al formato que al asunto, a los continentes que a los contenidos, al cómo que al qué. Por otra parte, y quizá especialmente en lo referido a la información, no se sabe bien dónde terminan las formas y empiezan los fondos, es decir, a qué llamamos contenidos, si no a todo ello. Me gustaría pensar que el contenido es lo que se traduce a conocimiento, y que lo demás (el aspecto, el lenguaje utilizado, el formato, la didáctica...) es un vehículo para estimular la traducción; pero la frontera conceptual parece depender del discurso: de la ubicación



del énfasis. Tengo algo más de seguridad al definir la destreza informacional como la habilidad que nos permite adquirir conocimiento valioso a partir de la información que el entorno nos ofrece; que nos permite separar lo esencial y lo importante de lo accesorio o superfluo. Algo íntimamente relacionado con lo que entendemos por aprendizaje permanente: aprendizaje a lo largo (y ancho) de nuestra vida profesional.

### **La destreza informacional**

La asignación de significado a una información se refleja, en la empresa, en una actuación u otra, y por tanto en unos resultados u otros. No es extraño que uno de los *buzzwords* más extendidos en la nueva economía sea la denominada “gestión del conocimiento”, que viene a suponer un avance necesario sobre lo que antes se llamó “gestión de la información”. Resultó que de los sistemas que procesaban la información no siempre se podía extraer el saber preciso para acertar en las decisiones, y, por ello y otras razones, empezó a hablarse más del conocimiento en las empresas, a principios de los años 90.

En realidad, hace algo más de diez años surgieron de manera separada dos importantes conceptos relacionados con la Sociedad de la Información: el de la gestión del conocimiento (*knowledge management*), y el de la alfabetización, pericia o destreza informacional (*information literacy*). El primero parecía suponer una especie de reingeniería conceptual de los tradicionales sistemas de gestión de la información en las empresas, y el segundo —de más lenta y estrecha difusión— se relacionaba con el uso y aprovechamiento de la creciente información disponible; sin duda, la posterior difusión de Internet vino a nutrir aquella emergente inquietud por la destreza en el acceso y uso de la información disponible. (Aunque se ha traducido *information literacy* por alfabetización o suficiencia informacional, yo les propondría hablar de destreza, pericia o excelencia informacional, para no quedarnos en mínimos...).

Desde aquellos primeros años 90, por una parte el avance de la gestión del conocimiento en las empresas no ha sido siempre satisfactorio a pesar de las potentes herramientas disponibles, y por otra, la información, de calidad desigual, ha seguido multiplicándose sensiblemente y poniéndose a nuestra disposición a través de las TIC. Hoy aquellos conceptos —gestión del conocimiento y destreza informacional— se han aproximado muy visiblemente entre sí en el mundo empresarial, para conectar con la denominada “gestión por competencias” (también aparecida aquí hace unos diez años), con la figura del nuevo trabajador del conocimiento, muy especialmente con la idea del aprendizaje permanente, y también con la necesidad de innovar y la evolución de la economía.

En las organizaciones, la competencia en el uso y aprovechamiento de la información interna y externa parece inexcusable, aunque no siempre la poseemos en el grado preciso. Quizá las nuevas generaciones salgan de las universidades con suficiente destreza para manejarse con la información y con sólida disposición al aprendizaje permanente, pero las empresas ya necesitan hoy mayor dosis y flujo de conocimiento, para mejor encarar sus retos de competitividad y prosperidad en la nueva economía. El concepto de excelencia empresarial ha evolucionado también con las nuevas realidades, y no parece cuestionarse ya que debamos ser asimismo excelentes en la traducción de información a conocimiento, y en el flujo de éste en las empresas. Todo apunta ciertamente a la necesidad de que todos nosotros mejoremos las competencias informacionales de nuestro perfil.

Más allá de la habilidad, tenacidad y perspicacia en la búsqueda, y el pensamiento crítico en la evaluación e interpretación de la información, la competencia informacional nos permite extraer el máximo y más valioso conocimiento de la información disponible. Mediante el acceso, la búsqueda, la evaluación, el contraste, la síntesis, el aprendizaje y la maduración, podemos llegar a tomar mejores decisiones. Pero, además del sentido *pull*, podemos entender la competencia informacional en sentido *push*, es decir, como capacidad para generar información valiosa para los demás. Ambas destrezas resultan ya inexcusables en los tiempos que vivimos.

### **Despliegue de las competencias informacionales**

Como referencia, recordemos que, para Christina Doyle (*Final Report to the National Forum on Information Literacy*, 1992), un individuo competente en el uso de la información, es decir, una persona dotada de *information literacy*:

- Admite que una completa y certera información sustenta la mejor toma de decisiones.
- Es consciente de la necesidad de la información.
- Formula preguntas acordes con sus necesidades de información.
- Identifica las fuentes potenciales de información.
- Desarrolla acertadas estrategias de búsqueda.
- Utiliza diferentes tecnologías para acceder a la información.



- Es capaz de evaluar la información.
- Puede organizar la información para facilitar su aplicación.
- Incorpora la información a su acervo de conocimientos.
- Utiliza la información en sus procesos mentales, por ejemplo para solucionar problemas.

Muchas universidades de todo el mundo (la de Rhode Island, la de Otago en Nueva Zelanda, muchas otras de diferentes países, y también algunas españolas) han avanzado asimismo y sensiblemente en este movimiento, incorporando al concepto detalles importantes, como el uso ético de la información y la propia generación de la misma. En suma, y ya sea en nuestro manejo cotidiano de la información como materia prima, en los esfuerzos específicos e inexcusables de aprendizaje permanente (*on line*, o mediante cursos tradicionales, o por otros medios), o en la generación de informes y otros documentos, debemos mostrar fortalezas y habilidades diversas que hay que desplegar, y ello sin olvidar que debemos poseer suficiente conocimiento sobre los temas que manejamos.

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| Fortalezas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocrítica</li> <li>▪ Afán de aprender</li> <li>▪ Tenacidad</li> <li>▪ Intuición</li> <li>▪ Perspicacia</li> <li>▪ Serendipidad</li> <li>▪ Pensamiento crítico</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al servicio</li> <li>▪ Integridad</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Empatía (cognitiva y emocional)</li> <li>▪ Perspectiva holística</li> <li>▪ Pensamiento conceptual</li> </ul>                    |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia técnica</li> <li>▪ Estrategia de búsqueda</li> <li>▪ Manejo de herramientas</li> <li>▪ Lectura selectiva</li> <li>▪ Evaluación de la información</li> <li>▪ Comprensión y síntesis</li> <li>▪ Conexiones y abstracciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conexión con la realidad</li> <li>▪ Recurso a analogías</li> <li>▪ Dominio del lenguaje</li> <li>▪ Estructuración e ilación</li> <li>▪ Foco y convergencia</li> <li>▪ Claridad expositiva</li> <li>▪ Manejo de herramientas</li> </ul> |
|             | Pull   | Push  |

La tabla recoge 14 competencias *pull* (7 fortalezas personales y 7 habilidades operacionales), e igualmente 14 competencias *push* (también divididas en 7 fortalezas y 7 habilidades); la lista podría extenderse, pero éstas parecen competencias informacionales destacadas.

Debemos ser autocríticos para evitar pensar que ya sabemos suficiente e incurrir en la presunción de infalibilidad; nos viene bien la serendipidad para no desaprovechar los casuales hallazgos de interés mientras buscamos otra cosa; la intuición nos ayuda en la lectura entre líneas o la aplicación del conocimiento; el pensamiento crítico nos mueve a asegurar el rigor de lo que encontramos, a ser objetivos... Ya al escribir, la empatía nos lleva a sintonizar con el lector; el pensamiento conceptual, a ser claros y precisos en el manejo de conceptos y a jerarquizarlos; la orientación al servicio, a confeccionar mensajes llenos de utilidad...

En cuanto a las habilidades operacionales, seguir una estrategia supone, entre otras cosas, definir el patrón de búsqueda, identificar el vocabulario clave, saber formular las mejores preguntas, etc.; una lectura hábil nos permite acelerar el juicio sobre una determinada información y clasificar su contenido; la habilidad de generar conexiones nos ayuda a ubicar en nuestro mapa de conocimientos el nuevo saber adquirido, y encontrarle aplicación... Y dentro del área *push*, de generación de información, las habilidades listadas, y quizá otras más, contribuyen a facilitar al lector su tarea.

Pero, obviamente, tenemos que ser poseer suficiente conocimiento en las áreas en que nos manejamos: tanto para comprender lo que se nos dice como para añadir información sobre el tema. Mal está que se digan cosas interesantes de forma descuidada, casi disuasoria, pero peor que se ponga mucho cuidado y esfuerzo para decir nada, o casi nada. La economía del saber y el innovar nos exige conocimientos, sin olvidar las fortalezas y habilidades técnicas y sociales que favorecen el mejor rendimiento.



## De la información al conocimiento

El lector podrá estar pensando que al conocimiento que nos capacita para actuar, se llega tanto mediante la información que en diferentes soportes circula en la empresa, como de la formación continua que se administra, sin descartar otras posibilidades. Habría que pensar que la información utilizada en los cursos, escrita y oral, es suficientemente didáctica y valiosa; pero el hecho es que estudios en diferentes países han puesto de manifiesto una generalizada insatisfacción de directivos y trabajadores con la formación orquestada, lo que se confirma al hablar específicamente del denominado *e-learning* (aprendizaje a través de información electrónicamente soportada), cuyo anunciado despegue no termina de producirse, y aunque haya casos en que éste funciona con satisfacción.

Me referiré, sí, más a la formación a distancia u *online*, en que la información escrita parece adquirir mayor relevancia: constituye la referencia principal para el aprendedor. El individuo, en vez de leer un documento impreso, sigue típicamente en pantalla un texto interactivo, a veces acompañado de sonido e imágenes; quizá dispone de la ayuda de un tutor a quien dirigirse en modo síncrono o asíncrono, pero el seguimiento de la lección se produce por comunicación hombre-máquina (usuario-sistema). Viene a ser la versión auténticamente programada de aquella enseñanza programada impresa que conocimos en nuestra juventud, aunque también encontramos *on line* meros libros electrónicos (que personalmente prefiero leer en papel).

El *e-learning* constituye un caso cardinal en esto de obtener conocimiento a partir de la información. En los cursos *on line*, yo destacaría un qué y dos cómo; hay, por ello mayor riesgo de que el qué (saber transmitido) pierda protagonismo: al cómo que aporta el docente diseñador, hay que sumar el cómo que aporta la realización técnica. He visto, por ejemplo frases que aparecen en pantalla palabra a palabra, e incluso letra a letra, para impaciencia del usuario. La frase puede resultar acertada o vana a los fines de aprendizaje, pero la animación-identificación de la misma siempre me pareció incómoda para un usuario del perfil del trabajador del conocimiento, como innecesarios los alardes gráficos dispuestos a mayor gloria de la tecnología. Yo diría que estas cosas no forman parte del contenido que busca el usuario para nutrir su conocimiento, pero es el usuario quien tiene la palabra al respecto.

Al conocimiento, y aunque sea una simplificación, llegamos entonces desde la información disponible (en la vida cotidiana y en los cursos orquestados) y haciendo uso de nuestras competencias informacionales (básicamente, habilidad para el aprendizaje permanente, a menudo autoconducido). Nuestra destreza informacional nos llevará a asegurar el rigor de la información que tenemos delante, a buscar más y mejor, a interpretarla debidamente, a sintetizarla, a traducirla a conocimiento, a ubicar éste en nuestro acervo y a aplicarlo con efectividad.

### **Mensaje final**

En las empresas, y ya sea de índole interna como externa, la información ha de ser más efectiva y aplicable; tanto la que se utiliza cotidianamente en el desempeño profesional, como la que corresponde a los cursos (presenciales u *online*) orquestados para el aprendizaje continuo. Ha de tener un aspecto digno, esmerado, que inspire confianza, pero ha de ofrecer, sobre todo, unos contenidos, unos significantes, a los que resulte sencillo atribuir significado en beneficio del aprendizaje y la actuación derivada.

No podemos tratar a la información de forma binaria: la hay o no la hay. Procurando siempre que la haya —interna y externa—, debemos entrar a evaluar la información existente y ser más exigentes al respecto. Pero no olvidemos ser igualmente exigentes con nosotros mismos al generar información escrita o al comunicarnos oralmente, ni olvidemos que los destinatarios de la misma van a activar su pensamiento crítico, su intuición, su perspicacia, su capacidad de inferir y sintetizar. Al generar información en la empresa —permítanme insistir pero ya termino—, no dejemos que el contenido, el mensaje, quede diluido en las formas, ya sean éstas lingüísticas o visuales. Agradezco al lector que haya compartido mis reflexiones, y le invito a las suyas: a su reflexión y acción.

**José Enebral Fernández**  
**Alta Capacidad**  
**jenebral1@mi.madritel.es**

