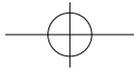
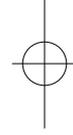
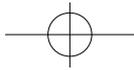
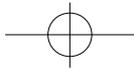
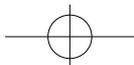


Pequeños y grandes

**Desastres de
la información**







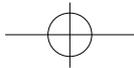
Pequeños y grandes

Desastres de la información

Josep Cobarsí Morales

Prólogo: Agustí Canals

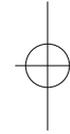




Información sobre la portada: el gráfico de portada alude al desastre del Challenger, precedente del desastre aludido en el artículo 5.



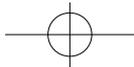
Zero Factory S.L.
Av. Icària, 205, 2º 1ª,
08005, Barcelona
Tel. 93 224 01 50
Fax 93 225 19 81
info@infonomia.com
<http://www.infonomia.com>

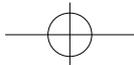


© Josep Cobarsí Morales

© Infonomia
Primera edición: Junio 2006
Depósito legal:
ISBN: 84-609-7770-6

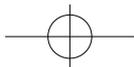
Diseño de la portada: Silvia Langa
Edición y maquetación: Marta Pastor & Silvia Tejero
Impresión: Cargraphics
Impreso en Espanya - Printed in Spain

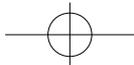




Índice

Prólogo de Agustí Canals	9
Introducción	13
Bloque 1: INFORMACIÓN Y DECISIONES: UNA PAREJA DIFÍCIL	
1. Sant Pierre 1902: catástrofe natural y electoral	29
2. Información imperfecta para decisiones importantes: referéndum sobre la Constitución Europea	33
3. Diseño informacional y elecciones: USA 2000	35
4. Las señales del desastre I: 4 de septiembre de 2001	37
5. Las señales del desastre II: Columbia 2003	41
6. Las señales del desastre III: las crónicas de Blair	45
7. Powerpointcracia	47





8. Autoasesoramiento..... 49

9. Tableros de control de centrales nucleares.. 53

Bloque 2: LA INFORMACIÓN, ESTÚPIDO

10. Desarrollo de sistemas de información:
ingredientes para el desastre 59

11. La información derriba muros 63

12. Nuclear de Harrisburg:
embrollo el día después 67

13. Resultados de Atlanta 96: sobresaliente
en informática, suspenso en información..... 71

14. Tormentas en un vaso de agua:
el niño balsero 73

15. La noticia del motorista congelado. Pásala 77

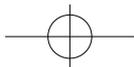
16. Las películas, películas son..... 81

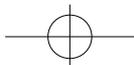
17. 2003, plato único en el infoespacio 85

18. Los Yir Yoront y el hacha de metal..... 87

19. Chica nueva en la oficina 91

20. Informe sobre los campesinos chinos:
la prohibición como promoción..... 95





21. El samurai invencible y el socio leal..... 99

Bloque 3: DESASTRES COTIDIANOS

22. Hablando la gente no se entiende..... 105

23. La cola del correo electrónico..... 109

24. Hacerse mayor: el espejo roto..... 111

25. El auge del "protestantismo" 115

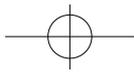
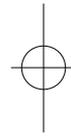
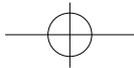
26. La venta por teléfono como emboscada
informativa.....119

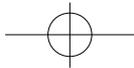
27. Verdadera historia de la Tabla Redonda:
episodio I.....123

28. Verdadera historia de la Tabla Redonda:
episodio II.....127

29. Verdadera historia de la Tabla Redonda:
episodio III.....129



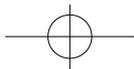




Prólogo

Desde tiempos inmemoriales la humanidad ha estado expuesta a todo tipo de desastres naturales como los terremotos, los huracanes o las inundaciones. Sin embargo, desde hace ya unos milenios, muchos de los desastres que nos acontecen tienen su origen en la actividad humana o se ven agravados por ella. Y a menudo tienen efectos más devastadores que las mayores catástrofes naturales. Baste pensar en las grandes guerras o en el exterminio de miles de especies y de cientos de culturas que la mano del hombre ha provocado. Otros, sin ser tan espectaculares, tienen también consecuencias importantes para nuestra vida. Parece adecuado, pues, interesarse por los motivos que los producen, especialmente si ello puede darnos alguna luz sobre cómo evitarlos.

Entre las múltiples causas de los desastres debidos a la acción humana, la mala gestión de información es, sin duda, una de las más importantes. Suministrar un dato clave a tiempo a quien debe tomar una decisión o la presentación de una información de manera que sea fácil y rápidamente asimilable pueden evitar graves consecuencias. Y en un mundo en el cual el conocimiento está adquiriendo un papel cada vez más relevante, una mala gestión de la información puede conducir a catástrofes cada vez más importantes. En la sociedad del conocimiento los peores desastres serán los desastres de información.



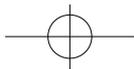


Debo reconocer que cuando Josep Cobarsí me comentó la idea de iniciar un boletín electrónico dedicado a los desastres de información, en primera instancia me sorprendió un poco. A pesar del indudable interés del tema, me pareció que el proyecto entrañaba ciertas dificultades. Por una parte, era un terreno poco explorado y sería difícil encontrar casos relevantes que ilustraran las ideas. Por otra, existía el peligro de aburrir al lector con descripciones demasiado técnicas o con situaciones muy alejadas de sus preocupaciones habituales.

Al poco tiempo, sin embargo, me alegró comprobar que Josep había salido airoso con creces de semejante reto. Los sucesivos artículos aparecidos en su espacio *i-desastres* iban constituyendo una interesante y amena combinación de casos: unos de relevancia histórica, excelentemente documentados, y otros relacionados con situaciones de la vida cotidiana que, a través de las agudas observaciones del autor, se nos revelaban como auténticos desastres de información.

No puedo decir que el éxito me sorprendiera, pues durante los años que he compartido con Josep en los Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la Universitat Oberta de Catalunya he tenido ocasión de comprobar su rigurosidad, su generosidad en el trabajo, su lucidez en el análisis y sus dotes de observación. En *i-desastres* ha demostrado, además, una gran capacidad para encontrar el tono comunicativo adecuado para conseguir transmitir conocimiento de manera amena.

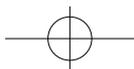
El libro que el lector tiene ahora en sus manos se origina en el trabajo realizado en *i-desastres*, pero pretende ir

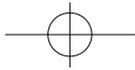




un poco más lejos. A través de una completa selección de casos de desastres de información, algunos ya publicados y otros inéditos, se esboza una completa panorámica de las múltiples formas en que pueden producirse esos desastres y de cuáles pueden ser sus consecuencias. No me cabe duda que, como el boletín electrónico, va a resultar muy del agrado de todo aquél que se interese por la gestión de información y, en definitiva, por las peculiaridades de la sociedad del conocimiento. Además, con un poco de suerte, quizá ayude a evitar algún que otro desastre de información.

Agustí Canals
Octubre 2005







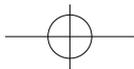
Introducción

Origen y motivación

El boletín electrónico *i-desastres* inició su andadura en Infonomía en septiembre de 2003. Se trataba, entonces y ahora, de realizar una exploración personal y libre sobre la incidencia de la mala gestión de la información a lo largo de una variada gama de situaciones catastróficas. Conociendo que el interés de Alfons Cornella¹ por el tema se remontaba a principios de los años 90 del siglo pasado, le propuse iniciar una serie de artículos al respecto. Me encontré de inmediato con una respuesta muy cálida por su parte, incluyendo el préstamo de un ejemplar del libro coordinado por Horton y Lewis (1991) *Great Information Disasters*, una recopilación de doce casos geográfica y cronológicamente diversos (tan dispares como una historia de fracaso de implantación de sistema de información en una universidad, o la fulminante disolución de una tribu aborigen australiana). También me prestó Alfons su archivo personal y artesanal de recortes de prensa sobre casos de desastres de información.

Pero más allá de la curiosidad personal, hay por lo menos dos buenas razones para tratar precisamente ahora de desastres de la información. En primer lugar, porque nuestra sociedad vive un proceso de “democratización”

1. Fundador y presidente de Infonomía.com



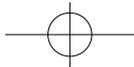


por lo que respecta a las capacidades de producir desastres (Taylor-Adams, 1997). Si hace un siglo la capacidad de desencadenar hecatombes se hallaba concentrada en pocas manos, hoy se encuentra mucho más distribuida por la proliferación de instalaciones industriales de gran complejidad, grupos armados irregulares con acceso a instrumentos tecnológicos modernos, etc.

En segundo lugar, el cada vez más relevante papel desempeñado en estas situaciones por los masivos flujos de datos en una sociedad crecientemente interconectada por redes informáticas de largo alcance. Las crecientes capacidades de dichas redes para transportar datos "de máquina a máquina" están tan asumidas que han dejado de asombrarnos hace tiempo.

Ahora bien, ello contrasta con las limitadas capacidades humanas, ya sean éstas individuales para actuar acertadamente en un entorno cada vez más intensivo en información, ya sean éstas colectivas para construir redes sociales de prestaciones y solidez análogas a las redes informáticas disponibles.

De alguna manera, la emergencia de la "sociedad red" conceptualizada por Manuel Castells (1997) parece conllevar al mismo tiempo la tendencia a la creación de una "sociedad del riesgo", tal y como la denomina Ulrich Beck (1986). En este contexto se pone de manifiesto que la gestión de la información tiene su lado oscuro, y las manifestaciones de éste son múltiples y variadas. Algunas prácticas de escaso impacto negativo, o tal vez incluso deseables, en un contexto menos intensivo en información, pueden suponer riesgos inasumibles en la actualidad.

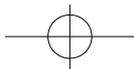




Hacia una delimitación conceptual de los desastres de información

A los efectos de una exploración sobre el tema como la emprendida aquí, no se planteará un marco conceptual altamente formalizado como correspondería si se tratara de un manual académico o profesional. Nos limitaremos a exponer una serie de hitos conceptuales que han paudado nuestro itinerario. Para empezar, respecto al concepto de información, para fijar ideas vamos a tomar nota de la definición de Laudon (1991): "datos que han sido moldeados por los humanos en una forma significativa y útil". El mismo autor define a su vez datos como: "hechos en bruto susceptibles de ser moldeados para crear información". De estas definiciones cabe destacar, en primer lugar, su sintonía con la etimología del término "informar": "dar forma". En segundo lugar, se entiende la creación de información como un proceso humano, donde los instrumentos tecnológicos disponibles tienen, o por lo menos deberían tener, un papel facilitador al servicio de las personas implicadas.

Por otra parte, un desastre, según el diccionario de la Real Academia Española es: "desgracia grande, suceso infeliz y lamentable". Más allá de la letra estricta de las definiciones de diccionario como la citada (centrada en las dimensiones y carácter de las consecuencias), el concepto se asocia habitualmente a diversas connotaciones generalmente aceptadas sin más respecto a sus orígenes y causas, connotaciones que no obstante conviene revisar. En primer lugar, se sugiere una coincidencia más o menos "casual" de diversos factores. Ciertamente cuando un hecho de tales características tiene lugar, puede darse la

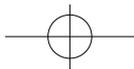




conurrencia temporal de diversas causas desencadenantes, a menudo imposibles de suprimir de entrada pues forman parte intrínseca del posible acontecer en un determinado sistema o en el entorno de éste, donde los humanos tenemos por definición un control limitado sobre lo que sucede. Pero, como se irá mostrando mediante ejemplos a lo largo del libro, más a menudo de lo que parece a primera vista, una mala gestión de la información es la correa de transmisión que enlaza una serie de causas menores más tangibles y directas, facilitando reacciones humanas erróneas ante esos hechos, y confiriéndoles así una potencia perturbadora de la cual carecerían por sí solas aisladamente. Es entonces cuando puede hablarse propiamente de desastre de la información, en la línea del concepto de desastre apuntado por Beck (1986): "lo que causa la catástrofe no es un error, sino los sistemas que transforman la humanidad del error en fuerzas destructivas incomprensibles".

En segundo lugar, se atribuye a veces a los desastres un carácter extraordinario, de discontinuidad, de algo que sólo pasa una vez en la vida, de algo que no nos va a pasar precisamente "a nosotros". Sin embargo, a menudo, un desastre propiamente dicho sigue a una sucesión de situaciones límite ("cuasidesastres") que pudieron ser interpretadas como serios avisos en orden a tomar medidas preventivas pero fueron pasadas por alto.

También a menudo una sucesión de eventos de consecuencias despreciables vistos uno a uno ("micro-desastres"), adquiere proporciones catastróficas si se atiende a los efectos acumulados de su repetición habitual. Así, por ejemplo, en la mayoría de los casos no se califi-



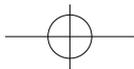


caría de desastre una cierta dificultad y pérdida de tiempo para localizar un documento de trabajo, sino solamente como una pequeña molestia. Pero al cabo del año, una persona, una organización, un país pueden perder muchas horas en buscar documentos en formato electrónico momentáneamente perdidos. Y es que los humanos tenemos curiosas maneras de contar, a menudo muy poco racionales, como señala Paulos (1990).

Sobre el uso de fuentes de información en esta exploración

El lado oscuro de la gestión de la información no lo es solamente por sus funestos resultados sino también por las dificultades concretas que presenta para su exploración. En este sentido, la principal fuente de problemas viene provocada por la habitual necesidad de atribuir responsabilidades y las graves implicaciones económicas, políticas, judiciales, etc. que ello conlleva. Por eso, no extrañe ante cierto desastre que para dar sentido a los hechos se formulen múltiples y contradictorias interpretaciones, según los sesgos e intereses a que respondan.

En este sentido, la exploración no ha estado exenta de sorpresas: a menudo la primera fuente de información consultada sobre un tema resulta ser la punta del iceberg que nos permite su localización y una primera aproximación, pero su verdadera forma se nos va presentando trabajosamente al consultar más fuentes. Además, el propio desastre puede dificultar la investigación bien por la pérdida física de datos o vidas humanas, o bien porque el sistema de información y/o las personas implicadas se han visto saturadas informacionalmente por los rápidos

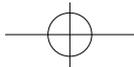




cambios inherentes a la situación catastrófica. A los humanos nos resulta por naturaleza complicado afrontar situaciones de cambio exponencial (Punset, 2004). Esta falta de predisposición puede verse potenciada cuando un sistema de información informático, concebido y previsto bajo ciertas premisas en cuanto a su uso y contexto, se convierte más bien en un sistema de "desinformación" al cambiar radicalmente las circunstancias y dejar de cumplirse dichas premisas.

Otras veces ni siquiera se difunde oficialmente el suceso. Así por ejemplo, entre profesionales informáticos circulan docenas de anécdotas e historias en forma de narrativa oral. Pero raramente se ponen por escrito, si bien una notable excepción es expuesta por Lytle (1991). Allí se explica pormenorizadamente el fracaso del proyecto de desarrollo de un sistema de información en una universidad. Por la concurrencia de múltiples elementos y por el estilo de redacción, ese artículo en particular debe ser entendido no tanto como una narración verídica de unos hechos concretos, sino más bien como la condensación en forma de fábula de la experiencia de su autor en diversas organizaciones.

Por lo que respecta a los "cuasidesastres", la detección de estas situaciones se ve dificultada por la natural tendencia humana a ocultar los propios errores, en particular si el propio agente del error ha sido capaz de aplicar una acción autocorrectiva inmediata y ha evitado males mayores. Pero esa tendencia puede ser mitigada si se garantiza una gestión adecuada de la misma, incluyendo aspectos tales como anonimato o ausencia de represalias (Taylor-Adams, 1997).





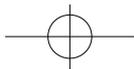
Por todo ello, tanto en lo tocante a "microdesastres" como a "cuasidesastres" hemos recurrido a menudo a fuentes anónimas como instrumento útil para la localización y estudio de casos, y en orden a mantener el anonimato se ha echado mano de alguna fabulación en la exposición de los hechos respetando siempre la esencia de lo sucedido, y de forma que el lector sea consciente de ello en los artículos donde así se ha hecho.

Enfoque expositivo

Una vez establecidas unas mínimas bases conceptuales, y en coherencia con la intencionalidad de este libro, conviene señalar algunas particularidades de su enfoque en orden a su lectura, la cual se pretende especialmente libre y personal.

En primer lugar, las historias "mandan": es decir, no son meros ejemplos para reforzar el discurso, sino que son el eje del texto y como tales se pretende tengan vida propia. Por tanto el lector podrá construirse su propia interpretación, a ello le animamos, a base del texto de este libro y eventualmente de las fuentes de información citadas u otras que él mismo pueda encontrar. Y esa interpretación podrá resultar en mayor o menor medida coincidente con la propuesta, siempre a título provisional, por el autor.

En segundo lugar, los casos presentados se consideran "para todos los públicos". Es decir, el conjunto de historias comentadas se cree potencialmente significativo y sugerente para lectores de diversos perfiles tales como: diseñadores y desarrolladores de sistemas de información,





responsables del diseño y provisión de servicios de información, periodistas, gestores de empresas e instituciones, tal vez incluso responsables políticos.

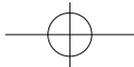
Aunque por supuesto, el interés suscitado por cada caso en concreto variará según los perfiles. Quizá también ayude a la mutua comprensión entre integrantes de los colectivos mencionados, a ponerse en el lugar del otro, cosa no siempre fácil de conseguir pero muy necesaria en muchas situaciones.

En tercer lugar, se trata de exposiciones necesariamente breves en extensión, de apuntes podría decirse. Por ello en general nos ha parecido conveniente tomar cierta distancia respecto a las situaciones expuestas, y en coherencia con ello hemos procurado abstenernos de tratar sobre desastres españoles recientes más o menos informativos, presentes en la mente de todos, por la fuerte carga emotiva y connotaciones que ello implicaría. Pero por supuesto el lector es muy dueño de adaptar historias expuestas, por lejanas que a primera vista parezcan, a contextos que le resulten más familiares. A ello le invitamos.

Estructura de contenido

Una vez seleccionados los artículos, ha emergido con bastante naturalidad una clasificación en tres ejes temáticos. Ello no obstante, alguno casos resultan multifacéticos, pero en general la orientación dominante en una de las tres líneas nos ha parecido bastante clara.

En un primer apartado, se trata sobre la a menudo difícil relación entre información y toma de decisiones, bajo



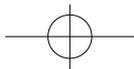


el título: "Información y decisiones: una pareja difícil". Aquí se habla por ejemplo de los peligros del Powerpoint como elemento potencialmente simplificador en exceso de la realidad, o de los días previos a la erupción volcánica en la Martinica en 1902.

En el segundo apartado se trata sobre situaciones que tienen como hilo conductor una deficiente gestión de información que nace del concepto de considerar, en el fondo y ni que sea inconscientemente, a la información como un bien tangible, en vez de reconocerlo con todas las consecuencias como un intangible dotado de propiedades específicas. Por ello nos hemos permitido asignarle un título, análogo al conocido eslogan electoral de Bill Clinton en 1992: "the economy, stupid". En nuestro caso hemos escogido, con perdón: "la información, estúpido". Aquí aparecen casos como el del llamado "niño balsero", el del "motorista congelado" o las dificultades en algún aplicativo informático de las olimpiadas de Atlanta 96.

Finalmente, el tercer apartado consta de unos artículos dedicados a ciertas situaciones que parecen producirse asiduamente con patrones similares aquí y allá, sin tener necesariamente consecuencias catastróficas inmediatas (asimilables por lo general a lo que hemos definido como "microdesastres" y "cuasidesastres"). Las hemos titulado: "Desastres cotidianos". Aquí van, por ejemplo, la historia del "espejo roto" o la de la "cola del correo electrónico".

El orden de lectura no debe ser necesariamente el secuencial del libro impreso, pudiendo perfectamente alternarse artículos de los tres apartados temáticos. Esta segunda opción sería más parecida al proceso de escritura,





donde el autor ha ido localizando casos de uno u otro tipo aleatoriamente (si bien en alguna ocasión, quizá sería más exacto decir que los casos han encontrado al autor).

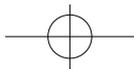
El final del inicio (o el inicio del final)

Algunas de las situaciones presentadas datan de antes de la eclosión de las tecnologías de la información electrónica sucedida a finales del siglo XX. No son muchas, pero ha parecido oportuno visitarlas porque contribuyen a recordar que la historia informacional humana no empieza a partir de cero hace veinte o treinta años. Y esa larga historia no puede ignorarse si queremos comprender lo que nos pasa ahora.

Un resumen de la historia mundial, con la red como concepto clave, con énfasis en las redes humanas de transmisión de información y conocimiento integradas progresivamente a lo largo de la historia, es el presentado por McNeill (2004).

El epílogo de ese libro se plantea una cuestión inquietante: teniendo en cuenta el actual grado de interconexión de la humanidad como red global planetaria, inédito en el pasado, cabe plantearse la posibilidad de desastres de dimensiones desconocidas hasta ahora, o incluso de un colapso global.

Recogiendo ese planteamiento formulado por dos historiadores de probada seriedad científica, no pretendemos ahora amenazar al lector con un "fin del mundo" anunciado en muchas ocasiones, y a menudo anunciado con oscuras intenciones. Pero sí nos gustaría ofrecer también





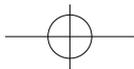
la presente selección de artículos como humilde contribución a la reflexión sobre esa posibilidad.

Reflexión que, por otra parte, está implícita en muchas de las aportaciones anónimas que han contribuido a la creación de este libro: se constata, aquí y allá, un considerable y creciente grado de angustia ante el aumento de la complejidad estructural y de la velocidad de cambios interiores y exteriores en muchas y muy variadas organizaciones, que amenazan con desbordar los límites humanos para lidiar con todo ello. Pero esas reflexiones se formulan "en la intimidad", y raramente se articulan y explicitan en público. ¿Se trata asimismo de señales, inconexas sólo en apariencia, de la proximidad de grandes convulsiones en nuestra red global?

Sea como sea no parece sensato ignorarlas, antes bien creemos hacer un servicio contribuyendo a sacarlas a la luz serenamente, para que puedan enriquecer las discusiones prácticas sobre la gestión en nuestras organizaciones.

Sobre esta edición

La mayoría, unos dos tercios, de los artículos integrantes de este libro corresponde a una selección del boletín electrónico *i-desastres*. Aparecen tal y como se publicaron en su momento en la web de Infonomía, salvo mínimas correcciones editoriales. En caso de disponer el autor de alguna fuente de información adicional o comentario a añadir, se incluye como nota a pie de página. En algún artículo ha parecido oportuno hacer constar la fecha de su publicación en la web. El resto de artículos de este volumen son inéditos. Fueron escritos durante el verano de





2005, procurando completar el conjunto de los contenidos y reforzar su coherencia.

Agradecimientos

Para terminar esta introducci3n, quisiera agradecer a Alfons Cornella su confianza e impulso a este proyecto. Y muchas gracias a Agustí Canals² por su inmediata disposici3n a prologar este libro. Para mi es verdaderamente un gran honor haber podido contar con el rotundo apoyo de ambos en esta aventura. Tambi3n es de justicia mencionar a qui3nes han sido mis interlocutoras en el proceso de edici3n del libro o del boletín electr3nico: S lvia Langa, Marta Pastor, Laura Rosas y S lvia Tejero.

Y, por supuesto, gracias tambi3n a qui3nes han realizado aportaciones y sugerencias, tanto a aquellos que se citan en los artículos, como a otros que han preferido permanecer en el anonimato.

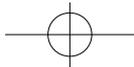
Girona, Septiembre 2005

Bibliografía

BECK, Ulrich (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Francfort del Meno: Suhrkamp,.

CASTELLS, Manuel (1997). *La era de la informaci3n. Economía, sociedad y cultura. Vol I, La Sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial.

2. Director dels Estudis de Ciències de la Informaci3 i de la Comunicaci3 de la Universitat Oberta de Catalunya





HORTON, Forest W. (ed.) and LEWIS, Dennis (ed.) (1991). *Great Information Disasters*. London: Aslib.

LAUDON, K.C. and LAUDON, J.P (1991). *Business Information Systems, a problem solving approach*. Chicago: Dryden Press.

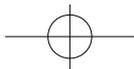
LYTLE, Richard (1991). "The PPS Information System Development Disaster in the early 1980s" in HORTON, Forest W. (ed.) and LEWIS, Dennis (ed.) *Great Information Disasters*. London: Aslib.

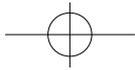
McNEILL J.R. y McNEILL William H. (2004). *Las redes humanas. Una historia global del mundo*. Barcelona: Crítica.

PAULOS, John Allen (1990). *El hombre anumérico: el analfabetismo matemático y sus consecuencias*. Barcelona: Tusquets.

PUNSET, Eduardo (2004). *Adaptarse a la marea. La selección natural en los negocios*. Barcelona: Espasa Calpe.

TAYLOR-ADAMS, Sally and KIRWAN, Barry (1997). "Human Reliability Data Requirements". *Disaster Prevention and Management* 6, 5, 318-335.





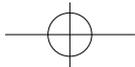


BLOQUE 1 :

INFORMACIÓN Y DECISIONES:

UNA PAREJA DIFÍCIL







1. Sant Pierre 1902:

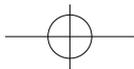
Catástrofe natural y electoral

Determinadas circunstancias, como por ejemplo la proximidad de una fecha electoral, pueden nublar el entendimiento a la hora de interpretar los signos previos a una catástrofe.

En 1902 Sant Pierre de la Martinique era una próspera ciudad francesa de ultramar, dedicada principalmente a la exportación de ron. Este negocio había sustituido al tradicional de la caña de azúcar tras la abolición de la esclavitud en 1848. Los propietarios invirtieron las indemnizaciones recibidas en el negocio del ron, pasando a ser prósperos empresarios. La tensión social y política entre este grupo y los descendientes de esclavos, ahora asalariados con derecho a voto, era considerable. En este sentido el año se presentaba movido. Había elecciones a finales de abril y primeros de mayo, a dos vueltas como es norma en la Francia republicana.

Pronto se vio que el año sería agitado también en el aspecto geológico: el volcán de Mont Pelée, a 6 kilómetros de la ciudad en el norte de la isla, presentaba signos de actividad. Desde principios de año el volcán comienza a emitir fumarolas, cada vez más y más frecuentes. El olor a azufre se extiende por toda la zona norte de la isla. En abril, además, la tierra tiembla y las cenizas son perceptibles y molestas en toda esa zona.

El 27 de abril se produce la primera vuelta electoral, con buenas perspectivas para el partido gobernante y





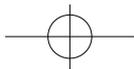
segunda vuelta prevista para el 11 de mayo.

En la primera semana de mayo se acentúan los indicios de erupción volcánica mencionados, y el día 5 se produce un impresionante suceso: una colada de lava se escapa del volcán y, siguiendo el cauce de un río, llega al mar tras recorrer en minutos una distancia de kilómetros. Primeras víctimas, y cuantiosos daños materiales. Toda la población del norte de la isla se refugia en Saint Pierre.

Hasta primeros de mayo la prensa local, de tendencia editorial favorable al partido gobernante, apenas se había referido a la actividad volcánica, centrada como estaba en las elecciones en curso. Pero los indicios a primeros de mayo son tan intensos que la prensa incluye información sobre la actividad volcánica, con ánimo de tranquilizar a la población. Aunque la gente admite de forma generalizada que se prepara una gran erupción, cuentan con que la disposición de los valles protegerá a Saint Pierre de la llegada de la lava. Solamente unos centenares de habitantes parten hacia la más lejana Fort-de-France.

Pero el día 7 la situación es ya insostenible en la ciudad: atmósfera difícilmente respirable, emisiones de lava e incluso avistamiento de pequeñas nubes ardientes en las cercanías del volcán. La inquietud se generaliza. El alcalde pide al gobernador de la isla el envío urgente de refuerzos policiales para mantener el orden público. En cuestión de horas, el propio gobernador se presenta en Saint Pierre, acompañado por su esposa y diversos altos funcionarios, pero sin policía. El mismo día 7 por la tarde, se publica un informe elaborado por una comisión científica oficial, en sentido tranquilizador. El titular del día de un periódico local anima a "dormir tranquilos".

El día 8 de mayo, poco antes de las 8 de la mañana, una gigantesca nube ardiente que llega desde el volcán a 200





km/hora, arrasa la población por completo. Hay 30.000 muertos y solamente dos supervivientes.

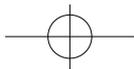
Desconozco si abandonó a tiempo Saint Pierre el cónsul norteamericano, quien a la vista de la situación geológica y política había informado a sus jefes sobre la, a su juicio, manipulación que se estaba produciendo. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que prácticamente la totalidad de presuntos manipuladores, entre ellos el propio gobernador, permanecieron en la ciudad y sufrieron las consecuencias. Y que las erupciones de tipo explosivo no estaban plenamente integradas en el conocimiento científico de la época, aunque era reciente la explosión del Krakatoa en 1883. Y es que las catástrofes preelectorales tienen mil caras. Y si los signos que nos envía la tierra pueden resultar confusos, a menudo lo son todavía más los signos de los hombres. Por ello, la obcecación y la existencia de un sistema de información vertical y no diversificado pueden resultar casi tan devastadoras como un volcán en erupción.

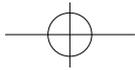
En fin, para ampliar información sobre este suceso puede consultarse las dos fuentes siguientes:

La web de Zananas-Martinique¹ que contiene un resumen ilustrado de los hechos, y el informe de la comisión científica publicado el 7 de mayo de 1902.

Y el libro Lacroix, A. (1904). *La Montagne Pelée et ses erup-tions*. Paris: Masson et Cie. El autor era geólogo de la Academia de Ciencias Francesa. Permaneció un año en la isla tras la erupción. Él propuso por primera vez el término nube ardiente y es considerado el padre de la vulcanología moderna.

¹ <http://www.zananas-martinique.com/plan.htm>







2. Información imperfecta para decisiones importantes:

Referéndum sobre la Constitución Europea²

Necesitamos información adecuada para la toma de decisiones, en orden a prevenir riesgos de error graves y, en gran medida, evitables.

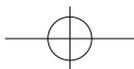
En la conocida película "Fahrenheit 9/11", un congresista norteamericano de aspecto campechano y vivaz le comenta a Michael Moore: "agárrate hijo, no nos leemos todas las leyes que votamos". La frase produce en el público de la sala de cine hilaridad y sorpresa.

Pues bien, pronto vamos a tener ocasión en España de ejercer nuestro derecho al voto de forma no muy distinta a la que tanta gracia nos hacía en el cine. El asunto es el referéndum sobre la ratificación del tratado que instituye la llamada "Constitución Europea". El texto del tratado está formado por 464 artículos, divididos en 900 y pico párrafos numerados, más 36 protocolos adicionales y decenas de declaraciones interpretativas. ¿Quién que esté en su sano juicio habrá leído antes del 20 de febrero³, el texto completo? Estas cifras referentes a dimensiones son mencionadas por Miguel Herrero Rodríguez de Miñón, uno de los redactores de la Constitución Española de 1978, en entrevista al Diari de Girona del 6 de diciembre de 2004 y pueden comprobarse si se consulta el texto⁴.

2. Publicado el 31 de enero del 2005.

3. Fecha del Referéndum de 2005 en España.

4. <http://www.constitucion europea.es>



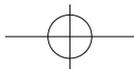


El propio Herrero califica en esa entrevista el tratado de "incognoscible". Sin descartar alguna dosis de ironía en sus palabras, realmente se trata de un texto absolutamente descomunal por dimensiones y por complejidad, comparado incluso con el de la Constitución Española de 1978 con sus 169 artículos⁵.

La lectura del texto completo no tiene por qué resultar imprescindible para tomar una decisión informada al respecto. Por ello se han realizado diversos esfuerzos estimables divulgativos a nivel institucional para que el texto a grandes rasgos sea conocido: resúmenes oficiales, recitado de fragmentos seleccionados por personajes conocidos, etc. Por desgracia la mayoría de esos esfuerzos se han orientado, a lo que parece, bajo un principio que podría formularse de la manera siguiente: "no se preocupe, nosotros le hacemos a Vd. el resumen del tema". No está mal, pero tratándose de información institucional en la era de la información electrónica, sería mucho mejor, y por supuesto sería factible: "no se preocupe, nosotros le ayudamos a Vd. a hacerse su propio resumen del tema".

Esta situación es un ejemplo de la complejidad de nuestro mundo y la dificultad de analizarlo adecuadamente para poder tomar decisiones informadas, más allá de lo que pueda dictar la mera intuición. Negarse a reconocer y a afrontar esas dificultades nos coloca en una posición cómoda pero irreal a la hora de tomar decisiones importantes, y en consecuencia nos expone a riesgos graves y en buena medida evitables. Pero para ello deberían estar dispuestas las instituciones a hacer un uso imaginativo de las tecnologías de la información electrónica, y deberíamos como público aceptar tomarnos nuestro tiempo para informarnos antes de decidir.

5. <http://www.congreso.es/funciones/constitucion/indice.htm>





3. Diseño informacional y elecciones, USA 2000⁶

Errores en el diseño informacional de las papeletas de un pequeño territorio pueden tener efectos enormes en el resultado electoral de una gran nación. Sería aventurado afirmar literalmente que quitan y ponen presidentes. Pero ayudar, ayudan.

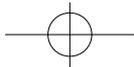
Vamos a hacer en este artículo un breve comentario-recordatorio sobre pasadas elecciones norteamericanas, una referencia nostálgica a uno de los clásicos del género de *i-desastres*.

Los comicios del 2000 estuvieron rodeados de un cúmulo de incidencias. No he sido capaz de recuperarlo ahora y no recuerdo el nombre del autor, pero en un artículo de entonces un profesor de una prestigiosa universidad norteamericana proponía y argumentaba, una vez examinada en detalle la situación, y como solución más justa, lanzar una moneda al aire para decidir quién había ganado.

Un elemento clave en ese complicado contexto fueron las papeletas del condado de Palm Beach, en el estado de Florida. Salieron y se comentaron repetidamente por los informativos televisivos de entonces, pero ahora son apenas un vago recuerdo para la mayoría de nosotros.

Vamos a refrescar la memoria gracias a la sugerencia de mi colega de los Estudios de Ciencias de la Información

6. Publicado el 28 de Octubre de 2004, pocos días antes de las presidenciales de ese año.





y de la Comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya, Mario Pérez-Montoro.

Él ha localizado una foto de la papeleta en cuestión en un website dedicado a arquitectura de información⁷.

Si uno echa un vistazo, no hacen falta muchos comentarios. Es evidente la confusión respecto a cómo marcar la preferencia por los candidatos de los diferentes partidos. Solamente quedan a salvo los republicanos y el llamado partido de la "Ley Natural".

En la práctica, el recuento de votos en aquel condado arrojó un porcentaje sorprendentemente alto para el muy minoritario partido "Reform", se supone que procedente de demócratas confundidos al marcar por el diseño de la papeleta. Unos cientos de votos, pero suficientes para inclinar la balanza en Florida y decidir las elecciones en toda la Unión⁸.

En fin, para el futuro sólo me queda desear un recuento rutinario y aburrido, sin nuevos desastres de diseño informacional. Y si finalmente algún día hubiera que lanzar una moneda al aire, téngase en cuenta antes del lanzamiento que en las monedas reales el lado de cara y el de cruz tienen pesos ligeramente distintos. Y por tanto las respectivas probabilidades no son exactamente iguales.⁹

7. <http://www.mantruc.com/palabras/intro-ia/voto.html>

8. Una interpretación gráfica y jocosa de esta situación fue formulada por Mike Collins y arrasó en Internet a finales del 2000. Puede encontrarse en formato papel en el libro: BARABÁSI, Albert-László (2003). *Linked*. New York: Penguin.

9. Pero por muy cargada que esté la moneda es posible plantear un juego justo. La solución fue propuesta por Von Neumann y se encuentra en el libro: PAULOS, John Allen (1990) *El hombre anumérico: el analfabetismo matemático y sus consecuencias*. Barcelona: Tusquets.





4. Las señales del desastre I:

4 de septiembre de 2001

Casi siempre, un desastre viene precedido de avisos formulados "desde abajo" pero ignorados "arriba". A veces, por falta de imaginación "arriba".

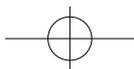
Hace unos meses debatíamos sobre desastres de la información con estudiantes del Master en Gestión de la Información y el Conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya¹⁰. Una de las constataciones principales fue la siguiente: en un desastre de información "como Dios manda" es ingrediente casi obligado que alguien avise previamente de la existencia de un riesgo grave y concreto, pero la advertencia resulte desatendida.

Vamos a apuntar someramente, en una trilogía de mensajes sucesivos, tres casos concretos de señales ignoradas. El punto de partida es un muy interesante artículo de *Fast Company*, que me ha señalado Alfons Cornella, titulado "Gospels of Failure"¹¹.

El día 4 de septiembre de 2001, la Sra. Condolezza Rice, entonces asesora de seguridad nacional estadounidense, recibió de Richard Clarke (alto responsable de la lucha antiterrorista en aquel país) una carta en términos de perentoria advertencia, conteniendo frases como las siguientes: "¿estamos tratando con seriedad la amenaza de AlQaeda?", "los responsables de decisiones deberían imaginarse a sí mismos en un día futuro, cuando hayamos

10. <http://www.uoc.edu>

11. Artículo disponible a texto completo en:
<http://www.fastcompany.com/magazine/91/gospels.htm>



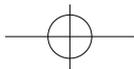


fracasado en parar los ataques de AlQaeda y cientos de norteamericanos hayan resultado muertos en varios países, incluido Estados Unidos. En tal caso, ¿qué desearían esos responsables haber hecho antes? Ese día futuro puede suceder en cualquier momento". Los responsables de decisiones fueron poco imaginativos, o tal vez creyeron que el futuro quedaba lejos. Pero resultó estar muy próximo, seguramente incluso más cerca de lo que el propio Clarke pensaba en el momento de escribir la carta. En cambio, y dejando a parte otras consideraciones, AlQaeda se comportó al preparar y ejecutar aquellos atentados de forma "imaginativa", "moderna" e "innovadora". Y lo hizo en un grado poco habitual, o incluso altamente improbable, en muchas organizaciones que se complacerían en aplicarse esos adjetivos a sí mismas.

Esto no significa que siempre funcione así AlQaeda. Recuerdo haber leído algún reportaje, basado en documentación hallada en alguna de sus bases capturadas en Afganistán a finales de 2001. Y en ellos se ponían de manifiesto la burocracia, la rivalidad por el reparto de financiación, el afán por "subir"... así como la sorpresa por la fuerza, rapidez y precisión de la respuesta de las fuerzas armadas norteamericanas.

No recuerdo la fuente y no sé hasta qué punto se trata de una información fiable y rigurosa, o por el contrario teñida de propaganda. Pero suena muy verosímil: mostraría que "ellos" también son una organización de este mundo, y que en su caso el futuro también estaba más cerca de lo que imaginaban. Un análisis exhaustivo, riguroso e incluso ameno de los hechos del 11 de septiembre y de los tiempos anteriores a la tragedia queda recogido en el informe "The 9/11 Comission Report"¹².

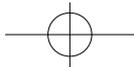
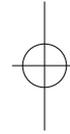
12. <http://www.gpoaccess.gov/911>

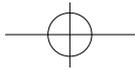




Sorprendentemente, el artículo de Fast Company menciona que el informe en formato libro se ha convertido en un *best-seller* y en una referencia para muchos directivos de aquel país. Pero quizá eso no resulte tan extraño. Conocer las historias de desastres tal vez sea no sólo interesante o curioso, sino ante todo necesario e imprescindible para la supervivencia saludable de nuestras organizaciones.

Por lo menos parece una manera bastante provechosa de ayudar a prevenir que el futuro nos alcance de forma poco amable, y ni siquiera podamos decir entonces con razón que no nos habían avisado.







5. Las señales del desastre II:

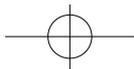
Columbia 2003

Casi siempre, un desastre viene precedido de avisos formulados "desde abajo" pero ignorados "arriba". El exceso de orgullo y de confianza interna pueden resultar muy peligrosos.

Segundo de tres mensajes, tres casos concretos de señales ignoradas. Seguimos tomando como punto de partida el artículo de *Fast Company* "Gospels of Failure".

El 1 de febrero de 2003 al alba, el transbordador espacial Columbia estalló sobre los bosques del este del estado de Texas. Muchos guardarán, en su memoria sobre aquel suceso, las fotos del momento del accidente con la nave convertida en una especie de estrella fugaz. Algunos incluso recuerden que ya durante los primeros días posteriores al desastre se empezó a mencionar la más probable causa física del accidente: el desprendimiento de un fragmento de caucho que golpeó el ala izquierda de la nave segundos después del lanzamiento, abriendo una brecha en el aislamiento térmico, pequeña pero suficientemente profunda para hacerla arder por el rozamiento al reingresar a gran velocidad en la atmósfera.

De hecho, el impacto en el ala se conoció con tiempo más que suficiente para tomar medidas. Pero rápidamente se etiquetó como riesgo asumible por parte de la alta dirección del proyecto y, por decirlo de alguna forma, se archivó. Ahora bien, no hubo un asentimiento unánime a esta decisión: algunos ingenieros de bajo nivel estaban





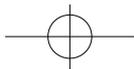
preocupados y pidieron mejores fotos para evaluar detenidamente los daños en el ala y el riesgo consiguiente. Se enviaron hasta tres solicitudes a través de tres distintos conductos reglamentarios previstos, y las tres se denegaron. De alguna manera, las tres demandas fueron examinadas bajo un único principio (o más bien prejuicio) de "presunción de seguridad". Es decir, quienes reclamaran más y mejores fotos debía aportar argumentos muy concretos. En cambio, quienes denegaban las solicitudes no se sentían obligados a dar ninguna justificación en particular¹³.

A la vista de todo ello, y tras una investigación detallada del tema, el Columbia Accident Investigation Board afirma en su informe: "desde nuestro punto de vista, la cultura organizacional de la NASA tuvo tanto que ver con el accidente como el fragmento de caucho". Nótese la interesante distinción entre la causa física directa del accidente (un hecho imprevisto, por definición fuera de nuestro control directo) en contraposición a la causa más intelectual y de fondo (un entorno inadecuado para reaccionar acertadamente ante ese hecho imprevisto detectado).

Aquella actitud no era nueva en la historia de esa organización. El profesor Garry Brewker de la Universidad de Yale, había dicho ya de la NASA, refiriéndose al anterior desastre del Challenger de 1986, que esta organización se había convertido tras sus proezas de los años 60 y primeros 70 en un "lugar perfecto", donde no se escuchaba a la "disidencia".

Y hablando de disidentes, seguramente el principal disidente soviético es Aleksandr Solzhenitsyn.

13. Una explicación complementaria de cómo se trató el tema puede encontrarse en: SUROWIECKI, James (2005). *Cien Mejor que Uno*. Barcelona: Urano



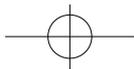


En la Unión Soviética de los años 70 escribe *Archipiélago Gulag* (1918-1956), una crónica devastadora sobre el masivo terror de estado bajo Lenin y Stalin. En un pasaje del libro contrasta la situación de la Rusia de su época en comparación con la próspera, democrática y geográficamente cercana Suecia.

Y atribuye el origen del florecimiento sueco a las derrotas militares que la obligaron a renunciar a su imperialismo (especialmente Poltava en 1709 contra los rusos de Pedro el Grande) y dedicar sus energías a otros objetivos. En cambio, Rusia no había tenido derrotas militares para poder aprender de ellas, cosa que lamenta el autor "nosotros necesitamos una derrota", dice.

No conozco en detalle la historia rusa o sueca como para entrar a discutir semejantes afirmaciones históricas¹⁴. Pero viene al caso el mensaje general. Las personas, las organizaciones, los países necesitan aprender de las derrotas. Y mejor sería aprender de las grandes derrotas ajenas o de las pequeñas propias, que seguir confiadamente como si nada hasta pegarse una "torta" descomunal.

14. Afirmaciones no obstante que no me parecen descabelladas después de consultar este libro: ROBERTS, Michael (1979). *The Swedish imperial experience: 1560-1718*. Cambridge: Cambridge University Press.







6. Las señales del desastre III:

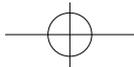
Las crónicas de Blair

Casi siempre, un desastre viene precedido de avisos formulados "desde abajo" pero ignorados "arriba". Difícilmente cierto tipo de avisos llegan "muy arriba" si no existe una red social interna que permita en caso necesario comunicaciones informales laterales o saltando algún escalón jerárquico.

Finalizamos nuestra trilogía de mensajes sobre señales ignoradas. Seguimos tomando como punto de partida principal el artículo de *Fast Company* "Gospels of Failure".

El Blair, Jason Blair, del título de este mensaje es un reportero de *The New York Times* que perjudicó gravemente el prestigio del periódico con la publicación de varias crónicas mucho más interesantes que verídicas. El comité interno creado para estudiar el caso afirma en su informe: "el fracaso en comunicar, en indicar a otros editores lo que algunas personas en la sala de noticias sabían, emerge como la causa individual más consistente, tras el comportamiento del propio Blair, de esta catástrofe".

El editor jefe, Howell Raines, a quien este escándalo le costó el puesto, no tenía entre sus subordinados reputación de saber escuchar sino más bien todo lo contrario. El artículo cita una expresión usada en Oriente Medio (y por lo que se ve aplicable también en occidente) cuando el jefe no escucha: "tiene las orejas cansadas". Pero las cosas podían haber ido mejor si la red social interna del periódico hubiera facilitado ciertos flujos ocasionales de





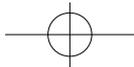
información, más allá de los verticales y formales dentro de la estricta jerarquía. Tal vez así hubiera podido difundirse informalmente lo que algunos ya sabían, y ello a tiempo para tomar medidas.

Este asunto tiene en común con los dos mensajes anteriores (y seguramente con bastantes otros casos) una característica que los hace especialmente amargos: se disponía previamente al estallido de la catástrofe de la información necesaria y de los medios y competencia para evitarla, pero los avisos no llegaron "arriba" de forma que provocaran una reacción adecuada del conjunto de la organización. Sería demasiado fácil culpar sistemáticamente a los de "arriba" por no tomar las decisiones adecuadas en un momento determinado: si los avisos no llegan, no parecen suficientemente justificados, etc. es hasta cierto punto lógico ignorarlos o confundirlos con falsas alarmas motivadas por el afán de llamar la atención, de "quedar bien" demostrando celo o de reclamar recursos para el departamento propio por parte de quien avisa.

Pero todos, los de "arriba" y los de "abajo", son responsables de establecer un sistema de información que facilite flujos adecuados y donde sea humanamente posible y probable tomar decisiones acertadas, y son responsables de hacer un uso apropiado de ese sistema. Por otra parte no quisiera acabar este apunte sobre el caso Blair sin proporcionar un enlace con Playahata¹⁵, donde hay una entrevista al propio protagonista y culpable.

En cuanto a los hechos estrictos no contradicen la investigación oficial, pero complementan el contexto de esos hechos expuesto en el artículo de *Fast Company*, desde un punto de vista que puede resultar bastante interesante para un lector no norteamericano...

15. http://www.playahata.com/pages/interviews/interview_jaysonblair.htm





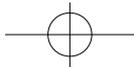
7. Powerpointcracia

El uso abusivo del conocido software de presentación electrónica puede ser un factor clave para la toma de decisiones acaso acertadas, pero de conexión más que dudosa con la realidad.

De un tiempo a esta parte, aquí y allá, van proliferando historias que pueden interpretarse como indicios de la emergencia de una nueva forma de gobierno en las organizaciones: podría denominarse "powerpointcracia" (si quieren abreviable por "ppt-cracia").

Existe desde hace cierto tiempo el dicho "¿tú tienes algo que decir o tienes un powerpoint?", que circula como chiste entre ponentes y asistentes a congresos o eventos similares. Ello no ha impedido la generalización de su uso en muy diversas situaciones. Bromas aparte, uno no tiene nada personal en contra de este software de presentaciones, ni tampoco nada en contra de otras alternativas que pudieran existir (o tal vez existan ya y me gustaría conocerlas a fondo). Pero me refiero ahora a una cuestión distinta y seria. Se trata del uso abusivo del powerpoint para presentaciones clave en relación a la toma de decisiones de altísimo nivel.

Cualquiera que haya preparado en poco tiempo una presentación breve para la audiencia que sea sabe las disposiciones que habrá tenido que tomar: sobre cómo sintetizar, sobre el uso elementos gráficos (¿para informar o para provocar sonrisas?), tal vez suprimir alguna columna de Excel para que quepan bien las demás en pantalla... Y acabar el proceso de preparación con cierta





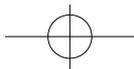
sensación de haber servido tú al Powerpoint, en vez de estar él a tu servicio.

La realidad es compleja y el Powerpoint facilita la hipersimplificación. ¿Qué actitud debería tomar quién se vea obligado a presentar un powerpoint de 10 minutos para argumentar una decisión de gran trascendencia? ¿"obje-tar" y negarse a *powerpointizar* la realidad? ¿Ese acto de heroísmo (o tal vez de arrogancia), serviría para cambiar las cosas a mejor?

Normalmente, una decisión de alto nivel irá precedida de informes y de cierto "cocinado" a base de diálogos previos (más o menos oficiales y más o menos multilaterales). Por tanto, lo más sensato a corto plazo puede ser *powerpointizar* la realidad cuando nos lo pidan e ir tirando. Al fin y al cabo, quizá no se trate más que de un elemento ceremonial oficial añadido esporádicamente al proceso real de toma de decisiones, un añadido accesorio y prescindible. O eso pensábamos al principio, y resulta que ha venido para quedarse y para dominar sobre otros elementos menos simplificadores y para proporcionarnos una falsa tranquilidad. Y sí es así: ¿sería sostenible un sistema verdaderamente *powerpointizado* de toma de decisiones? No creo que exista una única respuesta a estas preguntas, pues las situaciones y decisiones son muy variadas. Pero me ha parecido que valía la pena formularlas en voz alta.

El detonante de este mensaje ha sido un comentario por parte de Cristina Soy, que ha oído explicar alguna historia sobre el tema a conocidos suyos que trabajan en organizaciones con sede fuera de España¹⁶.

16. Un fenómeno que presenta ciertas analogías con la "powerpointización" es el de la "telediarización" de la realidad. Este se encuentra explicado en un capítulo de: RAMONET, Ignacio (1998). *La Tiranía de la comunicación*. Madrid: Debate.





8. Autoasesoramiento¹⁷

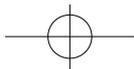
Sobre la función de asesoramiento cabe preguntarse cómo y sobretodo por quién es ejercida. Hay tres situaciones claramente tipificables donde prácticamente el asesorado se asesora a sí mismo, por absurdo que parezca.

Los responsables de tomar decisiones pueden asesorarse, mediante uno o varios expertos, *ad-hoc* o habituales. A estos se les supone la competencia necesaria para realizar un análisis crítico de determinada situación en base a la información disponible o que se pueda reunir, establecer opciones y apuntar recomendaciones.

Pero, ¿cómo funciona todo esto?. En particular, ¿cómo se selecciona a un experto?. En el mundo real, hay entre otros tres yacimientos notables de expertos que responden a tres perfiles muy concretos:

1) El "**viejo amigo**". Uno conoce a fulano/a de la universidad, del bachillerato, incluso del parvulario. Mucho después se ha convertido en una persona experta en cierta especialidad. Y sobretodo nos inspira confianza. Porque con esa persona compartimos en su momento actividades altamente intelectuales, tal vez del tipo de las siguientes: construcción de castillos de arena, guerra de barcos, intentos colaborativos de ligar, conversaciones nocturnas de alto nivel cultural y étlico, etc.

17. Este artículo se inspira muy libremente en otro, mucho más documentado y serio, publicado en *Le Monde Diplomatique*. Recuperarlo de la web de la revista me ha resultado imposible al no recordar título, autor ni fecha. Disculpen.



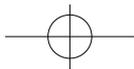


Y es que a medida que uno ha ido "subiendo", tiende a confiar menos en los nuevos conocidos, quién sabe sus verdaderas intenciones, en cambio los viejos esos sí que son de fiar.

2) El "**ex**", es decir alguien con experiencia práctica en la toma de decisiones, característica en principio interesante. Pero tal vez vive sin vivir en sí por convertirse en "exasesor" y volver a practicar la toma de decisiones propiamente dicha en vez del asesoramiento. Así que más o menos inconscientemente tienda a decirnos lo que se supone queremos oír, es decir a consolidar nuestros juicios en vez de ponerlos a prueba, en definitiva a hacer un análisis poco crítico.

3) El "**flechazo intelectual**". Alguien queda prendado escuchando o leyendo a otro y a partir de ahí le incluye en lista de posibles asesores. Cabe preguntarse entonces si la inclusión en la lista se habrá producido, no por la competencia o capacidad de análisis del presunto asesor, sino porque las opiniones del presunto asesor o sus formas de analizar la realidad parecen coincidir con las de la persona a asesorar.

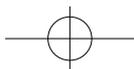
Los tres casos descritos, o más bien caricaturizados, y otros similares, responden a una característica común: el grado de diversidad intelectual del asesorador respecto al asesorado es escaso, de algún modo es casi como si el asesorado se asesorase a sí mismo, en una especie de circuito cerrado de información y conocimiento. Con ello el asesoramiento pierde su auténtico sentido, tendiendo a quedar reducido a asentir, confirmar, convalidar, bendecir los posicionamientos iniciales del asesorado.

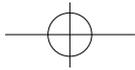




Por supuesto, si el actual "mercado" de asesoramiento funciona a veces así, esto no solamente es responsabilidad de quiénes lo demandan, sino también de quiénes se avienen a ofrecerlo. Así que yo me lo pensaría dos veces antes de aceptar asesorar a quién pide asesoramiento a alguien como yo.

Y desde luego, si creo estar en uno de los tres supuestos mencionados ("ex", "viejo amigo", "flechazo") casi seguro respondería aquello de: "¡pos va a ser que no!".





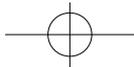


9. Tableros de control de centrales nucleares

Los problemas en la interacción hombre-máquina tienen un gran impacto en la seguridad de una planta industrial, como es el caso de una central nuclear.

En abril de 1986 se produjo el más grave accidente en una central nuclear, la de Chernobyl en la actual república exsoviética de Ucrania. Una exhaustiva monografía sobre el suceso, su contexto y sus consecuencias fue escrita por MOULD, R.F (2000) bajo el título *Chernobyl Record. The Definitive History of the Chernobyl Catastrophe*. Bristol: Institut of Physics Publishing. El tema principal del libro, en consonancia con la especialidad del autor, son las consecuencias del accidente, por lo que respecta a las emisiones de radiación y sus efectos en la salud de las personas. Sin embargo, la documentación aportada sobre los precedentes y causas de la tragedia no es en absoluto desdeñable.

En la madrugada del 26 de abril de 1986, la potencia del reactor nuclear de Chernobyl quedó fuera de control subiendo exponencialmente. Se produjeron dos explosiones y un incendio, emitiéndose a la atmósfera gran cantidad de radiación. Algunas cifras pueden ayudar a dar una idea de la tragedia: hubo 28 víctimas mortales directas del accidente y un número de evacuados en las poblaciones de los alrededores estimado en 116.000. Se estima en 600.000, la mayoría personal militar, el número de quiénes intervinieron en la extinción del fuego y en la





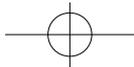
construcción posterior del llamado "sarcófago" para sellar el reactor y detener las emisiones de radiación.

Se apunta a un conglomerado de causas de este accidente: diseño defectuoso del hardware del reactor, escasa cultura de seguridad, falta de entrenamiento de los operarios. Y también: fallos de comprensión de la interface hombre-máquina. Uno de los científicos encargados de investigar el accidente apunta sobre ello:

"Pido consideración por la ingeniería humana y una sólida interacción hombre-máquina. Es una lección que Chernobyl nos ha enseñado. Uno de los defectos del sistema fue que los diseñadores no previeron las acciones torpes y estúpidas de los operarios. La causa fueron errores humanos y problemas con la interface hombre-máquina: fue un colosal error psicológico".

Quién dice esto es Valery Legasov, cualificado científico soviético de la época, un personaje bastante interesante sobre el que hay más información en el libro anteriormente citado.

Un caso mucho menos dramático pero también significativo de los riesgos que puede comportar un mal diseño del tablero de mandos de una central nuclear, y de su prevención, se puede encontrar en NORMAN, D.(1988). *The Design of Everyday Things* New York: Double-day. En la página 95 de este libro se muestra y comenta una curiosa fotografía del tablero de mandos de una central nuclear "occidental", tomada a finales de la década de 1970. Puede apreciarse como dos palancas de usos muy distintos se encuentran muy cercanas en un extenso tablero, con el consiguiente riesgo de error, más probable y con más impacto en caso de producirse una situación delicada. Los propios operarios tomaron la iniciativa para mejorar por su cuenta el diseño, "vistiendo" una de las palancas con la

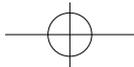
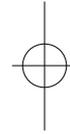


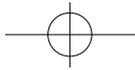


etiqueta de una conocida marca de cerveza tradicionalmente asociada con el color verde. No consta en el libro, pero es probable que la iniciativa de colocar esa etiqueta verde llegara después de alguna situación desagradable. Por otra parte, que yo sepa, esa marca de cerveza no ha aprovechado la historia para un anuncio, todavía.

Para bien o para mal, los tableros de control de cualquier central nuclear (ya sean las construidas en la Unión Soviética o Estados Unidos hace un cuarto de siglo, o las de posible construcción en países como Francia o China) son elementos críticos dentro de un contexto amplio y complejo.

Esperamos téngalo en cuenta quién corresponda.

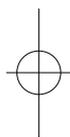


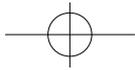




BLOQUE 2:

LA INFORMACIÓN, ESTÚPIDO







10. Desarrollo de sistemas de información:

Ingredientes para el desastre

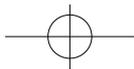
Se presenta una selección de factores conducentes al fracaso del desarrollo de un sistema de información. Y se observa que los fracasos pueden tener distintas formas y consecuencias.

En el capítulo, escrito por Richard Lytle, "The PPS Information System Development Disaster in the Early 1980s" del libro *Great Information Disasters*¹⁸ aparece un caso de un fracasado proyecto de implantación de un sistema de gestión de recursos humanos y nóminas, en una universidad pública norteamericana. Dejando a parte las particularidades (de época, organización, finalidad del aplicativo u otras), la historia permite abstraer ciertos ingredientes que pueden contribuir a fracasos similares en organizaciones actuales (universitarias o no).

Nos permitiremos asociar expresiones hispánicas o latinas a una selección de cinco de esos elementos.

1) El "**efecto Gatopardo**" (todo va a cambiar para que todo siga igual). Entender el desarrollo del sistema como una directa automatización/digitalización de tareas hasta el momento realizadas a mano/en papel, o como el mero paso a interface web de un aplicativo ya existente, o como

18. LYTLE, Richard (1991). "The PPS Information System Development Disaster in the early 1980s" in HORTON, Forest W. (ed.) and LEWIS, Dennis (ed.) *Great Information Disasters*. London: Aslib.





la reconstrucción con ligeros retoques de un sistema anterior forzada por cambios de entorno informático. Nunca puede perderse una tal oportunidad de replantear y optimizar procesos.

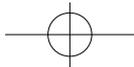
2) **"Lo que no empieza bien no puede acabar bien"**.

Entender la especificación de las necesidades de los usuarios y de los factores críticos de éxito de la organización como un mero enojoso trámite previo a la implementación. Ciertamente esta fase puede resultar enojosa para los implicados por diversas razones entre las que cabe destacar: las diferencias de lenguaje entre los interlocutores, los conflictos de intereses entre los particulares de los usuarios finales del sistema (clientes, trabajadores propios, organizaciones externas) y los generales de la organización. Pero precisamente por esas mismas razones es muy importante que quede bien resuelta.

3) **"Pedir peras al olmo"**. Si hay problemas organizativos (por ejemplo: un sistema a usar por departamentos con relaciones de mala vecindad) estos deben abordarse seriamente a nivel directivo cuanto antes, y no esperar a resolverlos en la fijación detallada de requerimientos técnicos donde correrían el riesgo de agravarse.

4) **"Lavarse las manos"**, o la externalización a ciegas del desarrollo. Jamás debería tomarse la opción de externalizar sin nombrar un interlocutor técnico y dotarlo de atribuciones claras para marcar de cerca al proveedor externo seleccionado.

5) Implementación **"ahí te pillo, ahí te mato"**, sin prototipos a revisar ni pruebas piloto antes de la explota-





ción definitiva y masiva. Si bien es cierto que los proyectos nunca son exactamente como explican los manuales, uno debería saber hasta qué punto y por dónde tomar hatajos que no se conviertan en rodeos.

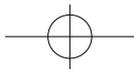
Seguro que el menú puede enriquecerse con otros ingredientes. Así, nunca debe ignorarse la infraestructura tecnológica realmente disponible para el usuario final (por ejemplo: los estudiantes de una universidad no disponen de las mismas facilidades materiales que profesorado y personal de gestión). ¿Se os ocurren otros elementos?

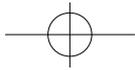
Aunque tal vez cueste creerlo, los 5 puntos mencionados se dieron en un caso real (de hecho, incluso sucedieron más que los seleccionados aquí para su exposición resumida)¹⁹.

Paradójicamente, tal conjunción (improbable) de desgracias tuvo un aspecto en cierta medida positivo: el sistema jamás llegó a ponerse en explotación efectiva.

En cambio si se dan solamente algunos de los ingredientes (lo cual es bastante más probable), las consecuencias negativas para la eficacia y eficiencia de la organización pueden ser mayores y más prolongadas en el tiempo. Esas consecuencias, seguramente en forma de sucesión de "microdesastres", pueden ser más difíciles de detectar y evaluar, pero no por ello serán menos reales.

19. El autor lo proclama caso "verídico". Uno no sabe si tomarlo literalmente así, o más bien como una fábula que condensa diversas experiencias.







11. La información derriba muros²⁰

Sobre cómo la información puede, por lo menos, acelerar la historia. Y algunas consideraciones de cómo informar al público en una crisis.

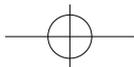
Vamos a comentar un acontecimiento histórico en su vertiente de crisis informacional, a pesar de ser su resultado afortunado para una mayoría (aunque también para algunos fue un desastre, nunca llueve a gusto de todos). Yo había seguido la caída del muro de Berlín (en la noche del 9 de noviembre de 1989) por la prensa y los telediarios de entonces, así como el previo derrumbe en pocos meses de los regímenes comunistas del este de Europa. Después me olvidé del tema. Nunca tuve claro el detalle de qué había pasado justo antes de la caída. Eso sí, daba por sentado, tratándose de un asunto protagonizado por alemanes, que los hechos se habían producido de forma bastante organizada. Pero no fue así en absoluto, como puede comprobarse si se consulta información exhaustiva en *Die Berliner Mauer-Geschichte eines politischen Bauwerks*²¹ que sirve para basar el resumen siguiente²².

En la tarde del 9 de noviembre de 1989 Günter Schabowski, miembro del Politburó de la República

20. Artículo publicado el 2 de febrero del 2004.

21. FLEMMING, Thomas, Koch, Hagen (1999). *Die Berliner Mauer – Geschichte eines politischen Bauwerks*. Berlín: be.bra verlag.

22. Hay una versión resumida de este mismo libro disponible en español: FLEMMING, Thomas (2001). *El muro de Berlín. La frontera a través de una ciudad*. Berlín: be.bra.





Democrática Alemana (RDA) daba una conferencia de prensa, retransmitida en directo por su televisión oficial.

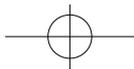
El nuevo portavoz del gobierno, muy cansado, se limitaba a informar vagamente sobre la última sesión del comité central del partido gobernante.

Su agotamiento era lógico, dada la situación de grave crisis política en la cúpula de la RDA en aquellos días, ante las manifestaciones populares en demanda de reformas y las fugas de ciudadanos via terceros países de Europa oriental. Por ello, tanto el número de periodistas presentes (incluyendo extranjeros) como el grado de curiosidad de éstos eran inusualmente elevados.

En ese contexto, a las 18:53 horas, para responder una pregunta de un periodista italiano, Schabowski saca un trozo de papel. Lee por encima y haciendo varias pausas. Parece no conocer en detalle el contenido del documento, que le había sido entregado por Egon Krenz, reciente (y efímero) sucesor de Honecker en la presidencia de la RDA. El contenido de las frases sueltas leídas sorprende a todos: "los viajes privados al extranjero pueden ser realizados sin ser necesario presentar o solicitar condiciones para ello, motivos justificados o causas familiares. Los permisos se otorgarán al poco tiempo. Las competencias correspondientes (...) las oficinas de la policía tienen que otorgar las visas con prontitud y sin que sea necesario para ello cumplir condiciones especiales".

Se oyen murmullos en la sala. Los periodistas y el conferenciante están confundidos. Se le pregunta si ello es válido para ir a Berlín Oeste. La respuesta, consultado un fragmento no leído del documento, es afirmativa. Se le pregunta cuando entra en vigor. Nueva consulta y responde que inmediatamente.

El telediario de las 20 horas propaga la gran noticia: "la



RDA abre la frontera". A partir de las 20.30 horas, las inmediaciones de los puestos fronterizos se llenan de ciudadanos de ambos lados de Berlín. Los guardias de la frontera están nerviosos: no han recibido ninguna orden ni instrucción sobre qué hacer ni cómo comportarse.

A las 22.30 horas y en vista de la situación sobre el terreno, uno de los comandantes de puesto decide por su cuenta abrir, informando a sus superiores. Y así sucesivamente todos los demás hasta que a medianoche todos los puestos fronterizos han sido abiertos. El muro, presente en la vida de la ciudad durante casi 30 años, cae en apenas 5 horas.

En realidad, la idea de la cúpula de la RDA era abrir la frontera con rapidez y con cierto orden, y así lo comunicó el presidente Egon Krenz a Chabowski escasos minutos antes de la rueda de prensa del 9 de noviembre, urgiéndole a preparar al público para ello. También le entregó un documento, una "proposición de ley" todavía no aprobada formalmente, tal vez pendiente de modificaciones, y prevista para entrar en vigor 24 horas más tarde. Pero, con las prisas, esos "detalles" sobre el documento no los comentó a su subordinado, que acabó leyendo literalmente y en directo fragmentos de dicha proposición como si se tratara de un decreto aprobado y en vigor, con las consecuencias que hemos explicado.

Dos observaciones, merecen ser resaltadas respecto a este caso:

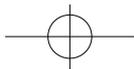
1) Para ser útil en una situación de crisis, un portavoz debe estar muy entrenado y muy enterado, casi podríamos decir "sumergido" en el caso. Y así poder dar mensajes claros en primera instancia (comunicados y declaracio-



nes), y clarificar en segunda instancia lo que convenga (turnos de preguntas).

2) En una situación de crisis, no hay término medio. O bien uno lleva la iniciativa en comunicar al público (reconociendo, acotando y reduciendo con celeridad las dudas y ambigüedades que son parte esencial del asunto), o la insaciabilidad de los medios de comunicación acabará, más pronto que tarde, haciendo emerger la verdad oculta y completa, rumores o una confusa mezcla de todo ello. Y eso no servirá a los intereses generales.

Uno puede pensar que en una sociedad cerrada como la desaparecida RDA, la falta de hábito en comunicar información al público hizo posible esta situación. Pero en el próximo artículo explicaremos una crisis norteamericana. Veremos que en una sociedad abierta y "mediática" pueden darse situaciones igualmente sorprendentes.





12. Nuclear de Harrisburg:

Embrollo el día después

Un pequeño incidente poco después de uno grande puede provocar una respuesta informacional desproporcionada. La tendencia de los humanos a distorsionar mensajes puede alcanzar altas cotas a poco que las circunstancias lo favorezcan.

El accidente de la central nuclear de Three Mile Island, en el área de Harrisburg (Pennsylvania) tuvo lugar en 1979. De aquella época data una película sobre el peligro de las centrales nucleares: *El síndrome de China*²³, protagonizada por Jack Lemmon y Jane Fonda. Sobre el caso de Three Mile Island no hay película²⁴ que yo sepa, pero sí un libro: *Three Mile Island Thirty Minutes to Meltdown*²⁵. Y por supuesto se elaboró también un informe al Presidente, positiva tradición estadounidense cuando pasa algo gordo²⁶. No vamos a ocuparnos aquí del accidente propiamente dicho en su fase aguda, sin duda grave y 100% informacional, que me temo no cabe en un artículo. Digamos únicamente que se estuvo durante horas al borde de una catástrofe de grandes proporciones, como la realmente acaecida en Chernobyl en 1985.

23. <http://www.imdb.com/title/tt0078966>

24. Las webs y las bases de datos sobre cine referenciadas en este libro me han sido indicadas por Toni Roig, director de programa de Comunicación Audiovisual de la Universitat Oberta de Catalunya.

25. FORD, D.F. (1982). *Three Mile Island. Thirty Minutes*. New York: Viking Press.

26. Report of the President's Commission on the Accident at Three Mile Island, Washington, D.C.: Government Printing Office, 1979.



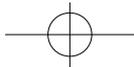


Pero sí cabe fijarnos en la secuela acontecida el día después, cuando la situación ya estaba bajo control en la central nuclear.

A las ocho de la mañana de ese día, el personal de Three Mile Island intentó transferir parte del vapor radiactivo del reactor, producido durante el accidente, a un tanque de almacenaje seguro. Era una operación necesaria, pero susceptible de producir pequeños escapes de dicho vapor al aire libre. Así que previsoramente colocaron un helicóptero en el aire para monitorizar el problema, desde donde se registró un nivel de radiación considerable. Aquello era hasta cierto punto lógico dada la operación y la posición del helicóptero. Pero el operador del instrumento de medición no sabía el origen de aquella radiación. Concluyó que toda la vecindad estaba en peligro y llamó a la Agencia de Gestión de Emergencias del estado de Pennsylvania. No pudo encontrarlos (no está claro si por algún problema telefónico) y entonces llamó a la defensa civil local, pidiéndoles retransmitir a quien correspondiera que una evacuación podría ser necesaria. Este mensaje llegó al gobernador del estado quien, prudentemente, se dirigió a la Comisión de Regulación Nuclear (Washington), preguntando si era cierta la noticia de la existencia de radiación a niveles peligrosos.

Mientras tanto, las autoridades de la planta habían enviado un mensaje a los representantes regionales de la Comisión conforme estaban vertiendo vapor radiactivo en un tanque.

El mensaje fue distorsionado al retransmitirse a Washington, y la Comisión pensó que el vapor se estaba vertiendo directamente al aire. Cuando el gobernador llamó a dicha Comisión para comprobar el rumor, ésta interpretó que confirmaba la noticia, y seis minutos más





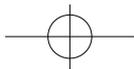
tarde de esa llamada (sin consultar con la planta ni con nadie más) la Comisión recomendó desde Washington la evacuación del área circundante. El gobernador y la defensa civil fueron llamados, se anunció por la radio local: "se espera que la Comisión de Regulación Nuclear llame a una evacuación masiva del área de Harrisburg". Y se anunció que se darían más detalles muy pronto. Poco más tarde se corrigió la noticia limitando la evacuación a niños y a mujeres embarazadas, pero para entonces todo el mundo había comenzado a irse, haciendo uso principalmente de sus vehículos particulares.

La recomendación de la Comisión puso en marcha a la propia Casa Blanca y el presidente Carter (por cierto, físico nuclear) fue informado del asunto. Se declaró emergencia rápidamente, pudo establecerse con cierta rapidez la situación real, mucho menos grave de lo que parecía a primera vista. Y se empezaron a transmitir por los medios y portavoces oficiales mensajes tranquilizadores a destajo. Pero 140.000 personas se habían ido ya de sus casas, a donde volvieron con mayor lentitud de la empleada en marcharse.

Lo primero que llama la atención de este asunto es la facilidad con que pueden distorsionarse mensajes transmitidos oralmente, incluso entre interlocutores a quienes se suponen las mejores intenciones. Seguramente no es ajeno a ello el contexto inmediato (la situación del día anterior, y la consiguiente tensión y cansancio de los encargados de hacer frente a la emergencia).

Otro aspecto a señalar es la constatación de la siguiente ley informacional: la velocidad de propagación de las malas noticias es mucho mayor que la de las buenas.

Esto, habitualmente válido, puede acentuarse hasta extremos insospechados si se ve favorecido por alguna

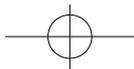




circunstancia. Existía en este caso un recelo generalizado frente a los peligros de este tipo de energía. Y además, la población de la zona sabía, aunque de forma confusa, lo sucedido el día antes. De hecho, si hubieran sabido entonces con mayor exactitud lo sucedido el día antes, probablemente se habrían largado incluso con más rapidez. Por lo menos yo lo habría hecho²⁷.



27. La fuente clave para este artículo, y en especial para el resumen expuesto de los hechos, de utilidad para ampliar información sobre el suceso: BURNS Christopher (1991). "Three Mile Island: The Information Meltdown" in Horton, Forest W (ed.) and Lewis, Denis (ed.) *Great Information Disasters*. London: Aslib.





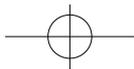
13. Resultados de Atlanta 96:

Sobresaliente en informática,
suspense en información

Si no se preveen a tiempo los requerimientos de los usuarios, los informáticos más competentes no bastarán para sacar adelante un proyecto, ya sea en Atlanta o en otros lugares del planeta.

Una importante compañía multinacional de informática recibió el encargo de preparar los sistemas de información de los juegos olímpicos de Atlanta 96, los primeros con web de la historia. Y el funcionamiento de casi todos esos sistemas fue notablemente bueno. Pero aquí vamos a ocuparnos, como es nuestra obligación, del único que funcionó fatal: el aplicativo encargado de distribuir los resultados de las competiciones. La fuente original para este comentario es el artículo "No Management Medals" de Bruce Cadwell, publicado en *Information Week* el 19 de agosto de 1996. Y el tema ha sido sugerido por Dídac López, jefe del servicio informático de la Universitat de Girona. Las cosas empezaron mal desde el primer día de competición (20 de julio), con una gran dificultad de acceso para los usuarios directos de la información: las agencias de noticias, que disponían de modems de muy baja velocidad. Este problema se pudo solucionar durante el 22 de julio mediante modificaciones técnicas en el protocolo de acceso que se adaptaban a la velocidad de esos modems.

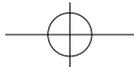
Y entonces apareció en toda su intensidad otro pro-





blema: aunque el sistema era técnicamente capaz de establecer prioridades en la presentación de resultados, nadie se había ocupado de establecerlas. Así que, por ejemplo, las estadísticas sobre medallas de oro aparecían confundidas entre otras que no interesaban a casi nadie. Las prioridades se programaron, pero tuvieron que irse ajustando sobre la marcha a lo largo de los juegos, para adaptarse a las diferentes características de la competición en cada jornada. Y (suponemos aunque no consta en el artículo) hubo que lidiar con las diferentes prioridades de las agencias usuarias. Pero más o menos el aplicativo "funcionó". Aunque, eso sí, presentaba la información de una forma altamente codificada y visualmente rudimentaria, lo cual les simplificaba las cosas (al equipo del proyecto). Se suponía que las agencias de noticias customizarían ellas mismas el formato de presentación final, lo cual en la práctica les produjo bastantes problemas (a las agencias).

En fin, bien mirado los problemas técnicos más graves se concentraron "solamente" en dos días de competición. En los otros días el aplicativo "funcionó". Pero se intuye que ello fue posible gracias principalmente a la competencia técnica (y al sudor) de los integrantes informáticos de a pie del equipo del proyecto. En cuanto a los jefes del equipo fallaron en esa ocasión al no prever a tiempo, ni siquiera de forma aproximada, los requerimientos informáticos e informacionales reales de los usuarios del sistema. Es decir, fallaron en su obligación principal. En cualquier caso, cuando el sistema informático "funciona" pero no le sirve al usuario, se produce una situación parecida a la que explican los ingenieros de caminos en un chiste sobre ingenieros de caminos: "cálculos bien, puente en el suelo".





14. Tormentas en un vaso de agua:

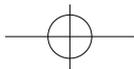
El niño balsero

Algunas crisis son como tormentas en un vaso de agua en el "infoespacio". Todas producen algún efecto nocivo y alguna puede desbordarse. Conviene preguntarse por sus causas.

Fue una noticia de rabiosa (y efímera) actualidad hace unos años, en tiempos de la presidencia de Clinton. Pero todavía puede tener algún interés como ejemplo en estado puro de cierto tipo de desastre informacional.

Recordemos los hechos principales: un niño y su madre intentan pasar de Cuba a Estados Unidos a través del estrecho de Florida, en uno de tantos grupos de balseros. La madre muere en la travesía, pero el chico es rescatado y pasa a ser acogido por unos parientes del exilio de Miami. Hasta aquí, la historia no era muy distinta de otras dramáticas acaecidas en el estrecho de Florida. Pero los parientes de Miami pretenden obtener la custodia del niño, en contra de la voluntad del padre de éste, divorciado de la madre y residente en Cuba. El asunto salta a los medios de comunicación y se convierte en una de las historias más comentadas durante muchas semanas. Después de múltiples manifestaciones, vicisitudes judiciales y otras peripecias, el chico es rescatado de sus propios parientes por la policía y devuelto a Cuba, pasando a vivir con su padre.

Lo expuesto hasta aquí es de memoria y a grandes tra-

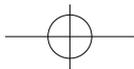




zos, pero para el comentario informacional de este mensaje es suficiente. La solución final del asunto parece bastante sensata. De hecho, se ve tan lógica como para preguntarse si valía la pena tanto tiempo y esfuerzos y no podían haberse ahorrado en gran parte. En realidad se trata de un ejemplo muy curioso y extremo de una situación que se da de vez en cuando: en un determinado asunto, y aunque todos los interlocutores sepan más o menos cual es la solución final más lógica y probable, se da una situación de debate artificialmente intensificado, incluso enloquecido, sobre la cuestión. Ello no sirve tanto a los intereses de los más directamente implicados en el asunto (el chaval en este caso) o a la búsqueda sincera (y a menudo conflictiva) de una solución justa; más bien resulta un escaparate para que una serie de agentes puedan demostrarnos la justicia de sus ideales, así como su empeño y pericia en defenderlos. Bien está lo que bien acaba, pero estas tormentas en un vaso de agua del "infoespacio" tienen inconvenientes no pequeños. Como mínimo, distraen la atención y el tiempo de mucha gente de otros asuntos mucho más importantes. Y a veces pueden irse de las manos: el riesgo de daños físicos a personas y enseres fue real, aunque pudo evitarse en esta ocasión con una actuación cuidadosa de las autoridades.

No creo que estas situaciones sean inevitables. Pero seguramente son consecuencia intrínseca del actual sistema de medios de comunicación masiva tal y como está organizado en la actualidad. Superado cierto umbral de notoriedad del asunto la referencia era prácticamente obligada y se autoalimentaba como una bola de nieve²⁸.

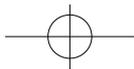
28. Un efecto similar de bola de nieve, el caso Levinsky, se encuentra explicado en un capítulo de RAMONET, Ignacio (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Debate.

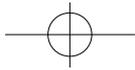




Un ejemplo de lo que significa referencia obligada: recuerdo como un amigo mío, participante habitual en una tertulia radiofónica y en absoluto interesado en esa historia, tuvo más de una intervención brillante justificando por qué no le interesaba tratarla, y por tanto hablando de ello a su pesar.

No sé si "a su pesar" es la expresión más exacta: como él mismo reconocía con ironía, la justificación pormenorizada de su negativa a hablar del tema le había ayudado a cumplir con sus obligaciones de tertuliano, con relativamente poco esfuerzo. Todo apunta a que, en la medida que la tarea "opinadora" en un determinado medio de comunicación (tertulianos radiofónicos, columnistas en prensa escrita) sea encargada a un mismo individuo o grupo de individuos con frecuencia alta (pongamos una o más veces por semana), es más fácil que este tipo de tormentas en un vaso de agua sucedan (además de otros posibles inconvenientes). Tal vez podría definirse algún indicador cuantitativo de la pluralidad de "opinadores" en un medio de comunicación determinado, que nos ayudaría a explicarnos estos y otros fenómenos.





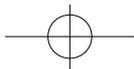


15. La noticia del motorista congelado. Pásala

Las enormes facilidades para la retransmisión de información electrónica pueden crear confusión si no se usan de forma responsable.

Éste es un caso particularmente curioso de los efectos insospechados a los que puede dar lugar un encadenamiento de retransmisiones de información. De hecho ha supuesto una nueva leyenda urbana a añadir al repertorio. La historia, desprovista de ciertos detalles que no vienen al caso, es en lo esencial como sigue.

En la Intranet de cierta gran organización, con sede en una importante capital europea, existe un foro informal de discusión electrónico abierto a todos sus trabajadores. Se intercambian continuamente pequeños avisos internos, opiniones sobre temas de actualidad, chistes, recortes de prensa digital, etc. Uno de los intervinientes habituales envía un mensaje con fichero adjunto. En las horas y días subsiguientes, decenas de sus compañeros de trabajo leen el mensaje. Al abrir el fichero adjunto reconocen el aspecto gráfico de la edición digital de un diario de esa misma ciudad, conocido por su solvencia informativa contrastada. Y se encuentran con una noticia más que sorprendente. Resulta que la policía ha encontrado en otro país europeo a un motorista congelado. Y se ha podido establecer tras una investigación que el motorista en cuestión había continuado circulando con su moto, tras morir congelado, durante decenas de kilómetros.



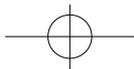


La noticia resulta difícil de creer, y más cuando aún no se había estrenado la película *El día de mañana* con sus relatos de repentinas glaciaciones. A pesar de ello, o precisamente por ello, muchos lectores redireccionan el mensaje a su grupito de conocidos cercanos (de la propia organización o del exterior), sin más explicaciones.

Algunos de los receptores en primera o n-ésima instancia están bastante sorprendidos y molestos por el hecho de que a un diario de su ciudad, de solvencia informativa contrastada, se le haya podido colar una noticia así. En poco tiempo, se dirigen a dicho diario pidiendo explicaciones. Después de las oportunas comprobaciones, el diario responde en su edición en papel con un desmentido. No desmienten la noticia, sino el hecho de que se haya publicado siquiera en su edición digital o en papel. Atribuyen el origen del asunto a un "pirata informático" y el tema se da por concluido. Pero la falsa noticia había llegado incluso más lejos: una película europea estrenada meses después alude a ella. Ahora incluso formaba ya parte de una obra de arte.

Lo primero que llama la atención es que este es un caso muy leve de manipulación informativa por lo que respecta al origen del asunto: la inverosimilitud de lo narrado era clara, la intención de bromear parecía evidente, la comprobación de la autenticidad de la autoría no planteaba grandes problemas.

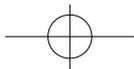
Pero los efectos son grandes en proporción a la causa iniciadora. Porque como receptores y potenciales retransmisores de información electrónica, estamos todavía poco acostumbrados a analizarla de forma crítica, a preguntarnos qué implicaciones tiene su difusión a terceros y, si es el caso, a contextualizar el asunto a esos receptores cada vez más alejados de la fuente original. Y además, nos fas-

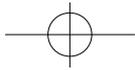




cina la supuesta fuerza de veracidad de las imágenes: si el aspecto gráfico es de la edición digital del periódico X, ¿Cabe plantearse siquiera otra autoría?

En este caso se trataba de una pequeña broma, pero es un serio aviso de que nos pueden colar más de un gol por esta vía.







16. Las películas, películas son²⁹

Una película puede servir a menudo como iniciador de un debate público o provocar nuestro interés personal sobre cierto tema, pero jamás debería convertirse en referente único sobre una cuestión.

El título de este mensaje es una perogrullada, por simple y evidente. Pero la realidad actual nos muestra situaciones donde un film desborda su función estricta y se convierte de hecho en "más que una película".

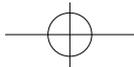
Por ejemplo, se ha estrenado recientemente un documental norteamericano, *Super size me*³⁰. El director y protagonista se ha pasado un mes exclusivamente a base de menús de una conocida marca de establecimientos de "fast-food", con los consiguientes pésimos resultados para su salud, y muy especialmente para su hígado. Y nos muestra todo ello en un entretenido largometraje, con una tesis muy clara: demostrar la maldad absoluta de ese tipo de alimentación.

Entretenimiento a parte, abrir un debate sobre cierto tipo de alimentación siempre resulta de interés.

Lo malo es que una película de una hora o poco más sobre una situación muy concreta, pretenda ser una referencia (o la referencia) sobre un tema mucho más general y complejo. Y lo peor es que como público nosotros aceptemos eso.

29. Publicado el 5 de Noviembre del 2004.

30. <http://www.imdb.com/title/tt0390521>





En la misma época del estreno tuvo lugar en la TV autonómica catalana un interesante debate entre expertos en nutrición y dietética³¹.

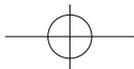
Uno de ellos venía a decir más o menos lo siguiente (cito de memoria) en alusión a *Super size me*, con el acuerdo general de sus diversos contertulios: "si uno se pasa un mes a base del mismo menú, aunque sea ternera de Girona y patatas de la mejor calidad, todo ello condimentado con aceite de oliva virgen, tendría igualmente problemas en el hígado. Pero bueno, uno puede hacer las películas que quiera, otra cosa es demostrar efectivamente lo que se pretenda demostrar".

Ello no debería entenderse como una defensa del "fast-food" por parte del experto, sino como un llamamiento en favor de la dieta variada. De paso, podrían interpretarse también esas afirmaciones como una apelación más general a la racionalidad y al método para interpretar los mensajes que recibimos, procurando no dejarnos arrastrar por nuestras personales filias y fobias.

Me apunto a la dieta variada y a la racionalidad (aunque puestos a escoger cómo castigar el hígado, yo no dudaría un segundo entre la ternera de Girona y el "fast-food"). En un plano más general, una película puede mostrarnos una visión sobre un problema social, un hecho histórico, etc. (además de entretener, que no es poco). Y esa visión puede ser enormemente original y rica (en palabras de Luis Eduardo Aute, "los sueños cine son"). Pero precisamente por tratarse de una visión personal, ni siquiera el film más oscarizado puede sustituir a un contraste de opiniones y lecturas obtenido por otros caminos.

Mejorar de forma significativa nuestra información

31. Programa Millenium del Canal33, del 9 de Octubre del 2004: "Som el que mengem?"



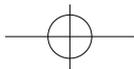


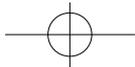
sobre un tema que valga la pena tiene un coste, sin duda mayor que el de una entrada de cine y el tiempo de proyección. Aunque parezca evidente, conviene recordarlo y tenerlo presente en cada estreno cinematográfico, americano o europeo³².

Dejando a parte nuestra dieta alimenticia, me pregunto cómo andamos de variedad por lo que respecta a nuestra dieta informacional. Hay indicios de que el grado de diversidad es muy mejorable.



32. Es decir, conviene recordarlo a menudo. Así, una consulta a la base de datos de películas españolas del Ministerio de Cultura (<http://www.mcu.es>), permite comprobar que en los tres meses anteriores a este artículo se estrenaron unas 30 películas españolas.







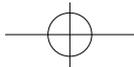
17. 2003, plato único en el infoespacio

La pluralidad informativa en una sociedad tiene muchos aspectos, algunas carencias pueden pasar casi inadvertidas.

Voy a explicar dos testimonios directos de historias que me sucedieron en 2003. Vale la pena contarlas como elemento de debate sobre la pluralidad de nuestra dieta informativa. Pero son anécdotas no más, no vayamos a caer en lo mismo que criticábamos respecto a las películas testimonio en el artículo anterior.

Primavera de 2003. Asisto a un congreso en Madrid. Me alojo en un hotel cercano a la sede del evento. Me dispongo a desayunar. Es un hotel de 3 estrellas. Edificio y habitaciones están en excelente estado. Hay desayuno buffet libre, variado y abundante. Hay prensa a disposición de los huéspedes. Para ser exactos, se trata de ejemplares de 3 diarios de la capital de España, próximos entre ellos en cuanto a tendencia editorial. Algún otro diario, por lo menos tan leído como cualquiera de los 3 presentes, no está disponible. Según me confirma el personal de atención al público, no se trata de un problema puntual de distribución, simplemente esos son los 3 diarios que se ofrecen.

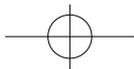
Otoño de 2003. Visito la biblioteca de una importante institución pública en Catalunya. Edificio prácticamente





nuevo. Disponibles para consulta miles de libros y decenas de publicaciones periódicas. En un momento dado decido hacer un alto y echar un vistazo a la prensa. Hay ejemplares de un solo diario. Otros diarios, por lo menos tan leídos como el presente, no están disponibles. Según me confirma el personal de atención al público, no se trata de un problema puntual de distribución, simplemente ese es el diario que se ofrece.

Son anécdotas sobre poca atención a la pluralidad informativa. No pasan de "microdesastres" aislados, sin ninguna significación estadística. ¿Quién sabe cuál era la situación al respecto en los miles de hoteles y bibliotecas que había en España y en Catalunya en 2003?, ¿y en 2005? Pero si situaciones así se dieran en nuestro país o en otros de forma generalizada y sostenida en el tiempo, yo creo que tendríamos un problema. Por supuesto también habrá quién opine que todo esto es perfectamente normal, que no tiene ninguna importancia. Pero téngase en cuenta que las anécdotas no se refieren a un bar o a una pequeña biblioteca. ¿Quién decide aquí y allá con qué diario desayunan los clientes de un hotel de 100 habitaciones? ¿Quién decide aquí y allá qué diario podrán leer gratis los usuarios de una gran biblioteca (incluyendo seguramente estudiantes y jubilados, u otros ciudadanos con escaso presupuesto personal disponible)? ¿No merecen los usuarios, razón de ser de cualquier servicio público o privado, algo más que plato único?





18. Los Yir Yoront y el hacha de metal

Las consecuencias de la alteración radical del sistema de información de una sociedad pueden ser devastadoras.

Los Yir Yoront eran una tribu aborígen del norte de Australia, en la península del Cabo York (la parte del territorio de Queensland más cercana a Nueva Guinea). Sus descendientes habitan esa misma zona o se han desplazado a otros lugares. Pero ellos dejaron de existir como colectividad hace unos decenios, debido a la historia que explicaremos aquí de forma muy resumida. Para más detalles, véase el capítulo "Cultural Dissolution, A Societal Information Disaster: The Case of the Yir Yoront in Australia" por Richard A. V. Diener³³ o bien Steel Axes for Stone-Age Australian³⁴.

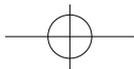
En el año 1915 se inicia la instalación de misiones anglicanas en el territorio Yir Yoront. Se trataba de una operación con el beneplácito de las autoridades australianas, con la intención de establecer una vía de contacto pacífica y estable entre aborígenes y blancos.

Se impide la distribución de alcohol, armas de fuego y otras mercancías potencialmente peligrosas.

Se observan asimismo precauciones desde el punto de vista sanitario.

33. En HORTON, Forest W. (ed.) and LEWIS, Dennis (ed.) *Great Information Disasters*. London: Aslib.

34. SHARP, R.L. (1952). *Steel Axes for Stone-age Australians*. *Human Organization* 2:17-22. Summer 1952.





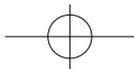
Se distribuyen en cambio algunas mercancías consideradas "beneficiosas". Por ejemplo, una vez observada por los misioneros la profusión de hachas de piedra, deciden regalar hachas de metal a los aborígenes que colaboren en trabajos de la misión y/o asistan a los oficios religiosos. Los misioneros ejercían así su propaganda, y los tribeños podían ahorrar tiempo (un hacha de piedra requiere su tiempo y su técnica para su construcción) y aprovechar esas herramientas para mejoras en su vida cotidiana. Así que, en principio, todos contentos.

Ahora bien, las hachas de piedra eran un elemento clave dentro de la sociedad Yir Yoront. En su cultura, todos los propietarios de hachas debían poseer los conocimientos necesarios para fabricar una, y la transmisión de ese conocimiento estaba íntimamente vinculada a la de otros aspectos claves para la identidad cultural de la tribu.

Así que, al cambiar las hachas de piedra por las de metal, se derrumbó rápidamente el sistema de transmisión de información intergeneracional de los Yir Yoront, que en pocos años desaparecieron como colectivo, no por la fuerza de las armas o por epidemias, sino por un ataque (no por involuntario menos devastador) a su línea de flotación informativa.

La documentación consultada no dice si se consiguieron muchas conversiones al anglicanismo. Sí comenta que el ahorro de tiempo no produjo grandes beneficios materiales según se esperaba. Los tribeños lo invirtieron principalmente en prolongar la duración de sus siestas, actividad improductiva pero sensata.

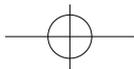
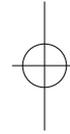
Los Yir Yoront, como otras sociedades en fase de colapso, percibieron al menos en parte lo que estaba sucediendo. Los ancianos, perjudicados en su status de forma directa por la distribución de hachas, intentaron reaccio-

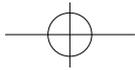




nar ejerciendo magia contra los blancos, usando para ello como objeto la pasta de dentífrico del enemigo, sin éxito. Parece evidente que los blancos debieron ser conscientes del proceso que habían desencadenado. La documentación consultada no dice nada sobre ello, si se plantearon alternativas a la vista de lo que estaba pasando, o simplemente se tenía asumido que aquella tribu tenía que acabar disuelta como muchas otras y que aquella forma de terminar era relativamente indolora.

La exposición de Diener, finaliza con una interpretación lógica y, en principio, tranquilizadora. El sistema de información de la civilización de los Yir Yoront era muy simple, y por ello escasamente capaz de asimilar cambios (se entiende comparado con nuestras actuales sociedades). O sea que tranquilos, algo así no nos va a pasar a nosotros. Estoy de acuerdo en que el sistema de información de una sociedad como la nuestra es enormemente más sofisticado y adaptable. Pero los cambios a asimilar son asimismo mucho mayores. Yo no sé si tendremos ya por aquí algunas hachas de metal sueltas.







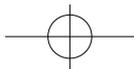
19. Chica nueva en la oficina

El sistema de información que se encuentren los recién llegados es muy importante para la prevención de microdesastres. Examinamos un ejemplo de arquitectura preventiva.

El título de este artículo está tomado de un anuncio de TV de hace unos años. Podría ser chica o chico, da igual. El caso es que una nueva incorporación en una organización intensiva en conocimiento es un momento clave. Los veteranos manejan tal cantidad de información explícita e implícita, y con tal facilidad que apenas si son conscientes de ello. En consecuencia, los sobreentendidos entre los viejos pueden convertirse fácilmente en malentendidos con los nuevos si no se facilita a estos últimos los medios para orientarse rápida y adecuadamente.

Recientemente me topé con un ejemplo de arquitectura preventiva de este tipo de microdesastres, en un sitio donde uno no esperaría en principio tal hallazgo: el convento de San Marco en Florencia, hoy convertido en museo. Por supuesto, tratándose de un edificio medieval, estamos hablando de arquitectura en el sentido clásico, es decir, de arquitectura espacial para la información, en vez de arquitectura de información electrónica. Pero sus implicaciones pueden resultar muy aprovechables en todos los tiempos, incluido el nuestro.

En relación al tema, me referiré en concreto a la disposición de las celdas de los monjes. Se encuentran estas situadas justo encima del claustro, dispuestas a la vera de un pasillo en forma de U. En el extremo superior





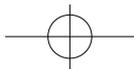
izquierdo de la U se encuentra la celda del abad, junto con un pequeño despacho personal y una capilla. Los frailes "juniors" ocupaban la zona alta del palo izquierdo de la U, es decir, los puestos más cercanos a donde estaba el abad. En las celdas de la zona opuesta, es decir la zona alta del palo derecho de la U, moraban los monjes más "seniors", incluidos los "viceabades".

Las implicaciones informacionales de esta disposición son claras. Por un lado facilitar al máximo la comunicación informal entre los nuevos y el jefe máximo, que asumía como propia la responsabilidad en la orientación de aquéllos. Por otra parte, los "jefecillos" de la comunidad eran los más alejados físicamente del "gran jefe". Uno debía pensárselo dos veces, sobretodo en invierno y sin calefacción, antes de recorrer los quizá 70 u 80 metros de distancia de una punta a otra del pasillo en forma de U. Así que con esta disposición espacial se mataban dos pájaros de un tiro.

Este progresivo alejamiento del jefe tenía una compensación, una excelente compensación. En el interior de todas y cada una de las pequeñas celdas había una imagen religiosa pintada al fresco sobre el muro. Las de los monjes "juniors" eran muy austeras: representaciones de un fraile orante ante Cristo. Los frescos de las celdas en el estadio intermedio eran más trabajados. Y los de los "seniors" eran escenas enteras del Nuevo Testamento. Cada uno de los frescos fue pintado por Fra Angelico.

En todo caso, en este convento medieval encontraron en la disposición espacial un medio para solucionar, o por lo menos paliar, dos problemas de las organizaciones de todos los tiempos, a saber:

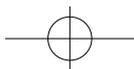
- 1) la desorientación de los recién llegados,

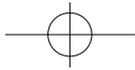




2) el riesgo de que el jefe máximo se vea inadvertidamente rodeado por una camarilla impenetrable.

La arquitectura del sistema de información electrónico nos ocupa y preocupa. Pensamos tanto en ese espacio virtual, que a veces casi olvidamos que el espacio físico también existe. Y quizá renunciamos a diseñarlo. Y si no lo diseñamos, nos lo diseñarán. Y si no nos lo diseñan, lo acabará diseñando el azar.







20. Informe sobre los campesinos chinos:

La prohibición como promoción

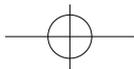
En la sociedad red es muy difícil, incluso en un entorno político totalitario, poner puertas al campo por lo que a difusión de información se refiere.

Chen Guidi y Wu Chuntao son dos reconocidos periodistas y escritores chinos, marido y mujer. Viven en Hefei, capital de Anhui (provincia del este de China, con una población mayor que España). Aunque no sean muy conocidos en occidente, vale la pena contar una historia suya, que resumiremos basándonos principalmente en una crónica de Rafael Poch en *La Vanguardia* del domingo 14 de noviembre de 2004.

Ellos publicaron a principios de 2004 el llamado "Informe sobre los campesinos chinos", donde se recoge de forma minuciosa, producto de 3 años de trabajo, la penosa situación de la gente del campo en aquel país.

Las primeras semanas de difusión representaron un éxito notable: más de 100.000 ejemplares vendidos, éxito de crítica, entrevistas en TV, felicitaciones de altos funcionarios. Pero el 25 de febrero, el Comité Central del Partido Comunista gobernante lanza su prohibición sobre el libro: no editarlo más, no propagarlo, no criticarlo.

Los efectos de este triple "no" han sido devastadores, si bien diametralmente opuestos a los perseguidos: la difusión del libro se multiplicó agotándose vertiginosamente los ejemplares disponibles, se han elaborado y difundido





diversas ediciones pirata... Y, lo que es aún más interesante, han aparecido otras publicaciones sobre el mismo tema realizadas por autores anónimos: "más quejas de los campesinos de Anhui", "comentarios al Informe", etc.

Como sugiere Rafael Poch, difícilmente el libro habría llegado al 25 de febrero sin ser prohibido, ni habría continuado su difusión "ilegal" después de esa fecha, si no contara con apoyos dentro del partido único.

Seguramente el grado de disciplina del partido y su poder real sobre la sociedad no son los de otros tiempos. Pero hay más cosas a tener muy en cuenta en todo este asunto. Afirman Chen y Wu que midieron al milímetro cada una de sus palabras, "había que decir la verdad".

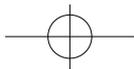
Uno sospecha que la información sobre un tema, si ha sido largamente ocultada, pero aún así tal vez fragmentariamente conocida o intuída por muchos, tiende a difundirse con suma rapidez cuando alguien tiene la habilidad y el coraje de presentarla en una visión razonada y coherente.

Es una especie de "terremoto de verdad", con "réplicas" incluídas (los "Comentarios al informe" y demás documentos). Y otra consideración a tener en cuenta: incluso contando con poderes totalitarios no es posible, en la era de Internet y de la información electrónica, simplemente cerrar el grifo de la información a voluntad mediante el decreto de los tres "no".

Tal vez hubiera podido prohibirse de entrada con cierta efectividad, pero ya no el 25 de febrero. En fin, pueden encontrar información sobre el informe, en lenguas occidentales, en *Lettre Ulysses Award*³⁵ i en *The Peking Duck*³⁶.

35. http://www.lettre-ulysses-award.org/authors04/chen_wu.html

36. <http://pekingduck.org/archives/001478.php>





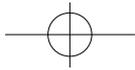
Y ya puestos, como estamos en la era de Internet y no se pueden poner puertas al campo, el texto completo del informe en chino, cuyo título original es "Zhongguo nongmin diaocha"³⁷.

Debo todos estos enlaces a David Martínez, profesor de la licenciatura de Estudios Asiáticos de la Universitat Oberta de Catalunya.



37. <http://www.cdjp.org/gb/article.php/336>







21. El samurai invencible y el socio leal

En entornos intensivos en información deberíamos reconsiderar nuestros procedimientos de examinar información sobre nuestros interlocutores.

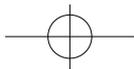
Hay dos historias cinematográficas que pueden aproximarnos a cómo examinamos en la práctica la información sobre las personas con quienes tratamos. He visto ambas películas hace muchos años, así que ciertos detalles secundarios podrían ser imprecisos, pero ello no afectaría al sentido de este artículo.

Primera historia

De *Los siete samurais*, dirigida por Akira Kurosawa en 1954 (título original: *Shichinin no samurai*)³⁸.

En una secuencia del principio de la película, uno de los héroes de la historia, un veterano samurai "en paro" se encuentra itinerante por el Japón medieval. En la aldea donde ha parado se produce por la noche un grave incidente: un ladrón se ha visto sorprendido y rodeado por los lugareños, y se ha parapetado en un granero tras tomar a un bebé como rehén. Ante esta situación límite, el samurai interviene con ingenio y acierto. Se hace rapar la cabeza al modo de los monjes budistas y convenientemente caracterizado se acerca al granero con la excusa de ofrecer comida.

38. Más información en <http://www.imdb.com/title/tt0047478>





Al primer descuido del ladrón, consigue matarlo y rescatar ileso al bebé. Esta acción le convierte en el "héroe" de la aldea, aunque él prosigue su camino tan pronto la cortesía lo permite.

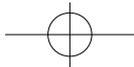
El suceso tiene una secuela inesperada: un chico joven empieza a seguirle por el camino y le pide que le instruya como guerrero a cambio de servirle. El argumento esgrimido por el joven parece bastante razonable: "- Tú que has estado en muchas batallas, podrás enseñarme". El viejo guerrero intenta disuadirlo, con un argumento también bastante lógico: "- Es cierto, que he estado en muchas batallas, pero he perdido la mayoría de ellas".

La sincera respuesta resulta inútil y el joven, seguramente mucho más impresionado por el reciente éxito del samurai que por su presumible experiencia en las batallas perdidas o ganadas del pasado, insiste y acaba siendo aceptado como discípulo.

Segunda historia

De *La leyenda de la ciudad sin nombre*. Dirigida por Joshua Logan y Tom Shaw en 1969 (título original: *Paint your wagon*)³⁹. Al inicio de la película uno de los protagonistas, un pionero del salvaje Oeste interpretado por Clint Eastwood sufre un grave accidente durante su ruta y queda malherido. Tiene la suerte de ser rescatado por otro pionero en ruta (encarnado por Lee Marvin), que se ocupa de él. Cuando el herido Clint se encuentra convaleciente le dice a Lee: "-Tú eres mi socio." En realidad el "socio" Lee, se irá viendo a lo largo de la película, resulta ser un borrachín empedernido, dotado de una capacidad

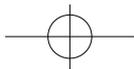
39. Más información en <http://www.imdb.com/title/tt0064782>

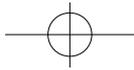
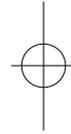




inusitada para meterse en toda clase de problemas, deudas, etc. Ante ello el socio Clint, invariablemente, arrima el hombro y la cartera con paciencia, con convencimiento, casi con gusto.

Estas dos historias ilustran de forma extrema la que parece ser una natural tendencia humana a formarnos una opinión de nuestros interlocutores a partir de algunos hechos considerados relevantes en el momento de conocerlos o poco después. Tras ese estadio inicial, las nuevas "piezas" de información que se puedan adquirir son "admitidas" como "confirmación" adicional de lo que ya "sabíamos". Las demás, es decir las que ponen en duda o entran en conflicto abierto con esa opinión establecida son apartadas bajo la calificación de "excepciones", "casualidades", etc. De alguna manera, es como si construyéramos un puzzle en base a unas primeras piezas iniciales recibidas aleatoriamente y nos negáramos a admitir cualquier pieza que no encaje directamente con ese inicio. Dependiendo de lo complejo del puzzle (es decir, del interlocutor y de lo dinámico que sea el contexto), esta puede ser una manera económica en esfuerzo y efectiva de formarse una opinión. En el salvaje Oeste o en el Japón medieval puede que fuera bastante sensata esa forma de actuar. Pero en entornos intensivos en información y con interlocutores clave, convendría afinar más. De hecho no resulta infrecuente que una nueva pieza de información sea de tal magnitud (aunque no encaje con las admitidas) que obligue a recomponer el puzzle y a admitir las piezas apartadas (o más bien, aparcadas), tal vez tras algún suceso o una serie de sucesos lamentables que podrían haberse evitado formando nuestra opinión de forma más abierta. Si hay psicólogos entre nuestros lectores, tal vez podrían ilustrarnos sobre hasta qué punto esto sucede como hemos intentado describir, y por qué. Mi impresión es que sucede demasiado a menudo.

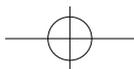
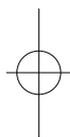


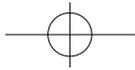




BLOQUE 3:

DESASTRES COTIDIANOS





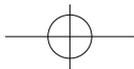


22. Hablando la gente no se entiende

Tras una época idealizando las excelencias del diálogo, debido a circunstancias coyunturales, empieza a ser hora de revisar sus reales limitaciones. Si el diálogo es de sordos, puede resultar una triste alternativa al monólogo o al silencio.

No propondremos ahora la supresión de la conversación. Pero sí vale la pena recordar los riesgos de confusión inherentes, que nos amenazan a diario y nos vencen a menudo, a veces sin que lo advirtamos siquiera. Este comentario toma como punto de partida un capítulo del libro PUNSET, E. (2004). *Adaptarse a la marea. La selección natural en los negocios*. Barcelona: Espasa Calpe.

Advierte en primer lugar de la capacidad de mentir de los humanos, compartida con otros mamíferos. Pero incluso supuesta la sinceridad de todos los interlocutores implicados en la conversación, señala un dato objetivo preocupante: un diccionario general de una lengua latina como el español tiene unas 60.000 palabras, cuando en la vida corriente raramente se utilizan más de 4.000. El autor citado no se extiende en ello, quizá para no asustarnos demasiado, pero nótese además que, más allá del vocabulario general, existen variantes dialectales u otras. Y no ya las 60.000, ni siquiera esas 4.000 serán las mismas con la misma gama de significados para hablantes nativos y no nativos, o de diferentes edad, formación, religión, etc. De alguna manera, podríamos imaginar el vocabulario de una

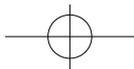




lengua como una red de muchos millares de palabras, donde cada hablante abarca su fragmento de red más o menos semejante al de otros. Pero la red entera resulta inabarcable por cualquiera de sus hablantes. Bueno, tal vez estaría al alcance de un académico de la lengua que viviera centenares de años, si su mente pudiera "vivir" esos siglos aceleradamente, mientras para el resto de humanos transcurriera al ritmo habitual... Pero tales milagros sólo suceden en cuentos de Borges o en pasajes del Antiguo Testamento. Afortunadamente, la comunicación mediante el lenguaje entre los humanos corrientes es un sistema más complejo y efectivo que "solamente" una red de palabras. Incluye mecanismos como redundancia y retroalimentación, que permiten intercambios de información con una eficacia y eficiencia a menudo aceptables y a veces asombrosas.

La redundancia viene dada por la estructura de las frases, la gestualidad y expresión, los signos usados en mensajes electrónicos, etc. Y nos permite entender por lo menos el sentido general de una frase o discurso, aunque desconozcamos o no hayamos captado bien alguna palabra concreta.

La importancia de la retroalimentación puede comprobarse mediante algún experimento. Yo mismo participé en uno de ellos muy simple. Se suministran a un participante dos dibujos sencillos. Los demás, un grupo de 12 personas en aquella ocasión, intentan reproducir el dibujo desconocido para ellos, siguiendo las instrucciones orales del participante que tiene los dibujos, en el papel de "jefe" de dibujantes. Primero se permite a cualquiera de ellos interrumpir al "jefe" y pedir aclaraciones. Después, los dibujantes deben arreglarse con el monólogo del "jefe", sin preguntar. En la primera ocasión los doce acertamos



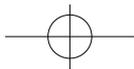


con el dibujo. En la segunda, tres o cuatro participantes dieron una versión distinta. Por tanto, en principio, se confirman las ventajas del diálogo sobre el monólogo. Pero el asunto no acaba aquí.

En la vida real los dibujitos acostumbran a ser más complicados, y la opción de pedir aclaraciones tiene sus límites, entre ellos el tiempo y el número de interlocutores. El proceso puede ser recursivo: una aclaración puede necesitar de otra, y así sucesivamente. Todo ello resulta más complicado cuanto más insospechada o innovadora resulte la información a transmitir. Por ejemplo, Castilla envió a Ruy González de Clavijo a principios del siglo XV como embajador a Tamerlán, en Asia. Su diario de viaje contiene descripciones notablemente precisas de animales, plantas y fenómenos meteorológicos, inéditos en la Castilla medieval. Seguramente algunas fueron transmitidas oralmente a sus contemporáneos al volver a casa. Tal vez hubo de batirse en duelo para sostenerlas. En cambio, para cualquier castellano actual bastaría con una palabra en lugar de la minuciosa descripción que debía sonar tan fantástica entonces.

La gente puede entenderse hablando, pero eso tiene sus costes (por lo menos en tiempo) y sus riesgos. Tal vez no acabemos batiéndonos en duelo, pero podemos perder tiempo precioso discutiendo si son galgos o podencos, negociar y negociar sin resultado alguno, o comprobar a destiempo que hubo un malentendido...

Los mecanismos de la conversación oral o escrita permiten, con un mínimo de buena voluntad recíproca, llegar a entenderse en circunstancias a priori difíciles. Y en ello el dicho, opuesto al título de este artículo, tiene su parte de razón. Pero para evitar problemas graves deberíamos mejorar nuestras formas de estimar nuestra "distancia ini-





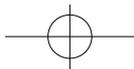
cial de diálogo" con un interlocutor determinado y ver cómo reducirla (o, si es posible, cómo escoger otro interlocutor). Y para ello podría ser interesante estimar el grado de semejanza o diferencia entre los respectivos fragmentos de la red de palabras que abarca cada interlocutor. En fin, de una forma u otra, deberíamos tomarnos muy en serio la planificación del diálogo.

Estas reflexiones sobre diálogo y lenguaje temo que me hayan salido brutalmente simplificadas, pero la intención era buena. Para una explicación erudita sobre el tema: *Lenguaje y especies*³⁹, de Derek Bickerton.

Volviendo a la referencia inicial, ¿qué sugiere Punset al respecto? Pues un mayor uso de gráficos y de comunicación audiovisual.

¿Qué os parece todo esto? Y vosotros, ¿cómo estimáis la "distancia inicial de diálogo"? ¿os habéis llevado alguna sorpresa al respecto alguna vez?

39. BICKERTON, D. (1994). *Lenguaje y especies*. Madrid: Alianza.





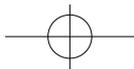
23. La cola del correo electrónico

En la antigüedad la visión de la cola de un cometa se tomaba como anuncio de graves acontecimientos. Hoy en día, el visionado de la cola del correo electrónico también puede transmitirnos importantes noticias.

La mayoría de nosotros acostumbramos a copiar, bajo nuestra respuesta, el mensaje que la ha originado. O bien redireccionamos a otros destinatarios más competentes para responder o examinar la información contenida, quizá con el contenido original acompañado por algún comentario propio añadido. Son estas acciones cotidianas, incluso rutinarias, a pesar de poder tener en casos muy concretos consecuencias fortuitas considerables.

La cantidad y diversidad de mensajes diarios que acostumbramos a recibir, nos obliga a tener ciertas decisiones hechas o casi hechas al respecto. Así, copiar automáticamente el mensaje a responder. Y las decisiones sobre redireccionamiento son habitualmente binarias: el mensaje entero se reenvía o no a cierto número de destinatarios. Es decir, es bastante improbable el borrado selectivo de algún párrafo de un mensaje a responder o redireccionar.

Las decisiones encadenadas de respuesta y redireccionamiento tomadas por diversos usuarios son susceptibles de producir una cola considerable en los mensajes. La misma cantidad y diversidad de misivas diarias recibidas





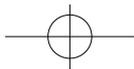
hace que esta cola no sea leída habitualmente más allá de la zona superficial, aquélla que contiene la información pertinente. Esto es una suerte, pues los efectos de la lectura de esta cola, con comentarios no dirigidos en principio a nosotros, son imprevisibles. Tanto se puede facilitar una negociación como dinamitarla. Tanto se puede consolidar una amistad como, digamos, congelarla.

A todo esto, y mientras no haya mejores sistemas automáticos de ayuda para gestionar el tema, dos recomendaciones preventivas que yo aplico como receptor son:

1. Considero zona prohibida de lectura la parte profunda de la cola (donde aparecen dos o más "prompts" superpuestos).

2. Si, accidentalmente, leo algún fragmento de la zona prohibida, procuro reaccionar con la misma prudencia y comprensión que querría de otros en situación semejante.

En cambio, desde el lado del emisor, tengo un amigo que ha optado por minimizar drásticamente la copia de texto de mensajes anteriores en los correos que el envía. No lo recomiendo. Puede resultar muy desconcertante encontrarse una frase breve como respuesta a vete a saber qué mensaje rebotado o redireccionado hace un tiempo. Pero reconozco que no deja de ser una manera drástica de evitar que la cola del correo traiga cola.





24. Hacerse mayor:

El espejo roto⁴⁰

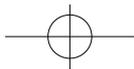
La expansión de una organización tiene, inevitablemente, dramáticas repercusiones en su funcionamiento informacional. Ante ello, el proceso de reasentamiento informacional es casi siempre traumático y la supervivencia de la organización no está garantizada.

En los primeros tiempos de funcionamiento de una organización, a menudo existe una visión común amplia y profundamente compartida entre todos sus integrantes. Algunas circunstancias habituales en esa etapa ayudan a ello: el fuerte influjo directo del jefe fundador, la gran proximidad física entre los integrantes, el constante flujo interno de información multidireccional en un grupo de reducidas dimensiones, etc. Todo ello facilita que unos y otros se reconozcan en esa visión, se vean en un mismo "espejo".

Si además el jefe fundador tiene cierto carisma, si se da alguna "química" entre integrantes del equipo, si el proyecto es mínimamente ilusionante... uno puede llegar casi a creerse que forma parte de una especie de reencarnación de la Tabla Redonda, y a pensar que esa visión compartida se mantendrá por tiempo indefinido.

Pero las circunstancias cambian: la diversidad de información recibida del entorno, el aumento del número de integrantes, la desaparición de miembros del equipo

40. Publicado el 12 de Abril del 2005.





fundacional, etc. se confabulan para ir minando esa visión compartida. Como resultado final de todo ello, repentinamente, a veces casi de un día para otro, esa visión entra en crisis. Es como si el espejo se hubiera roto y cada integrante se hubiera quedado con uno o varios pedacitos en las manos, sin contar los trozos que hayan ido a parar al suelo.

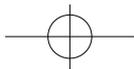
El estupor es general y algunas reacciones, vistas con la suficiente perspectiva, pueden resultar tragicómicas: búsqueda de "culpables", disputas mayúsculas por pedacitos minúsculos del espejo, intentos vanos y frustrantes por hacer encajar fragmentos que no encajan, etc.

Ante todo, se trata un hecho natural. Debe asumirse que a partir de esa crisis se trata de ir recombinando pedacitos del espejo de la mejor forma posible para crear visiones compartidas o cuasi compartidas artificiales, sucesoras de la visión compartida natural primigenia.

Para ello habrá que contar con la red informal interna de la organización, al principio fuerte y simétrica, sobrevenida a partir de cierto instante lo suficientemente débil y asimétrica como para que se rompa el espejo. Pero también deberá crearse entonces un sistema de información formal, que en la etapa inicial se confundía con la red informal, sumergido en ella.

Ahora deberá emerger. A partir de entonces, el sistema formal y la red informal deberán coexistir en equilibrio a menudo fructífero y casi siempre inestable, si realmente se pretende que la organización sobreviva. Y en la creación y evolución del sistema de información formal deberá tenerse en cuenta la existencia de esa red informal para un funcionamiento óptimo.

Mientras la organización exista, red haberla hayla, quiérase o no. Pero esa red no será nunca más exactamente





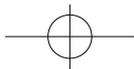
como la red original, por mucho que nos empeñemos en ello. Por ejemplo, la propia historia de la iglesia cristiana en sus primeros tiempos, ahora que está en proceso de elección un nuevo "jefe" de su rama más numerosa, podría ser interpretada en esos términos. Se conocen los hitos principales: la codificación del Nuevo Testamento, los concilios desde el de Jerusalén en el año 49, la creación de "cargos" como obispo, presbítero o diácono, la primacía del obispo de Roma, etc.

Todo ello está explicado y documentado de forma monográfica en el libro de MESTRE, J. (1997). *Els primers cristians. Del Divendres Sant (any 30) al Concili de Nicea (any 325)*. Barcelona: Edicions 62. Otra visión del mismo tema dentro de un contexto más amplio es la proporcionada por GIBBON, E. (2000) *Historia de la decadencia y caída del Imperio Romano*, ensayo histórico escrito a finales del siglo XVIII, traducido e impreso por Alba, sobre la edición resumida de D.A. Saunders.

A partir de la información disponible en esos y otros trabajos, la historia del cristianismo primitivo podría ser interpretada como un proceso enormemente complejo y dilatado en el tiempo de rotura y reconstrucción del espejo. Un proceso continuado para hacer frente a vicisitudes diversas: la desaparición física de su fundador, la rápida expansión numérica y geográfica, los primeros conflictos teológicos, etc.

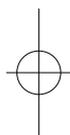
Todo ello resuelto con tecnologías de la información extremadamente rudimentarias, mediante decisiones organizacionales e informacionales quizá no tan rudimentarias, y bajo una escala temporal que desde luego no es la del mundo actual, pero que seguramente sus protagonistas vivían como "vertiginosa".

Tal vez podríamos aprender de todo ello si lo examina-





mos científicamente desde un punto de vista informacio-
nal, aunque no consigamos que nuestras organizaciones
de este mundo duren 2.000 años.





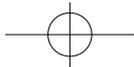
25. El auge del "protestantismo"

Dar respuesta adecuada a reclamaciones y quejas, especialmente cuando estas tienen una débil base objetiva y racional, constituye un reto creciente para cualquier organización de servicios moderna. Y prevenirlas también es un reto.

Hay dos efectos especialmente curiosos a la hora de plantearse reclamaciones y quejas por parte de clientes (por supuesto "protestantismo" va entre comillas, pues no nos referimos aquí al significado religioso del término que consta en el diccionario).

Uno de ellos es el que podría denominarse "si no todo ha ido bien, todo ha ido mal". Puede darse este caso en un congreso profesional, una estancia por estudios en el extranjero, etc. Entra dentro de lo posible que en algún momento puntual de estas situaciones surja algún imprevisto dentro de lo que sería, en teoría, algún elemento "periférico" como algún ligero retraso relacionado con el transporte que haya forzado a algún mínimo reajuste, por ejemplo. Las quejas por algún incidente de este tipo pueden resultar desproporcionadas, hasta el punto que ese suceso objetivamente puntual en su contexto se convierte casi por arte de magia en algo absolutamente vital, nuclear y central. Y de rebote puede provocar una nota global de "suspense" por parte del cliente, por muy bien que haya ido todo lo demás.

El otro podría denominarse "yo soy el centro del

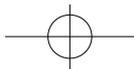




mundo". Una cosa es que una organización de servicios moderna deba estar centrada en el cliente. Y otra que una organización de servicios moderna y responsable (responsable ante la sociedad y ante el conjunto de sus clientes, no solamente ante uno en concreto), deba decir "sí a todo". Teniendo en cuenta que "todo" puede incluir pretensiones absolutamente fuera de lugar y de tiempo.

Si la organización que presta el servicio es medianamente competente y tiene ya algún rodaje, acostumbra a ser relativamente fácil examinar la pertinencia de la queja, establecer el contenido de fondo de la respuesta, y tomar nota si es el caso para las mejoras a que haya lugar. Más difícil resulta establecer el tono, la forma de contestar. Entre otras razones, porque de entrada resulta difícil saber con quién está uno tratando: ¿con alguien que lo único que pretende en realidad es ejercer el humano derecho al pataleo y se habrá calmado él solito para cuando reciba nuestra respuesta?, ¿con alguien que nos está probando, consciente que su reclamación está en el límite de lo razonable y da casi por sentada una negativa nuestra?, ¿o con alguien que cree poseer la razón absoluta, aún cuando para dársela tengamos que reformular la ley de la gravitación universal?

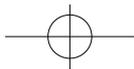
Otra cuestión es por qué suceden estas cosas. Un entorno crecientemente competitivo impele a muchas organizaciones de servicios a asumir, por aquello de "nosotros nos ocupamos de todo", la provisión de ciertos servicios en principio periféricos. Dichos servicios se encuentran fuera de las competencias propias de la organización, no ya claramente fuera de lo que la organización sería capaz de hacer por sí misma de forma competente, sino incluso fuera o en el límite de lo que la organización es capaz de subcontratar a otras de forma competente.

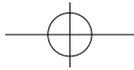
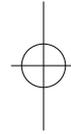




Pero paradójicamente esos servicios pueden convertirse bajo ciertas condiciones en centrales en la percepción del cliente. Otro tema es si una publicidad exagerada basada en eslóganes del tipo "el cliente es el rey", "trato absolutamente personalizado" o similar no contribuye a levantar expectativas difícilmente asumibles en la realidad.

Seguramente la realidad del mercado obliga a ciertas dosis de "nosotros nos ocupamos de todo" y "el cliente es el rey". Pero eso favorece las situaciones que hemos comentado, en particular en caso de sobredosis con eslóganes como los mencionados.





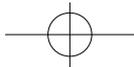


26. La venta por teléfono como emboscada informacional

Dado el propio marco en que se realiza una venta por teléfono, resulta en principio difícil que el cliente pueda obtener la información crítica necesaria para tomar una decisión racional sobre lo ofertado. Además, muchas ofertas concretas parecen más bien expresamente diseñadas para dificultar una decisión racional e informada.

Esta situación resultará, por desgracia, familiar para la mayoría de nuestros lectores. Supongamos que uno se encuentra en casa cualquier tarde, haciendo algo que le interesa, como por ejemplo intentando rematar un artículo de *i-desastres*. De repente suena el teléfono y empieza un diálogo más o menos como el que sigue (las presuntas marcas de productos mencionadas a continuación son nombres ficticios):

- Diga.
- ¿Sr. Cobarsí? - (Una voz amable y desconocida, que ni siquiera sabe mi nombre de pila. Mal empezamos).
- ¿Qué quiere?
- Quisiéramos proponerle una oferta muy ventajosa se trata del seguro de hogar de Prestige Seguros por solo X euros al año y con una franquicia de Y euros al año que incluye incendios robo y reparación de averías además de





asistencia jurídica y excepcionalmente incluimos en nuestra oferta gratuitamente una tarjeta de crédito FasterSmart gratuita por un año además se le asignará al aceptar aleatoriamente un número de cliente y si las 5 últimas cifras de dicho número se aproximan en ± 50 al valor del índice IBEX-35 del día de su próximo cumpleaños Vd. recibirá como nuestro especial regalo de cumpleaños un piso en multipropiedad en primera línea de playa en Torrevieja Alicante⁴¹.

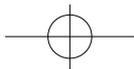
(Hemos transcrito esta parrafada sin puntuación, en aras a un mayor realismo, dada la velocidad vertiginosa con que se ha soltado a bocajarro, con toda la apariencia de pregrabada. De hecho, dada la rapidez hubiera sido más realista incluso omitir los espacios entre palabras).

Sin dar tregua, la voz, que parece volver a ser natural, me dice con suma amabilidad:

- ¿Qué le parece Sr. Cobarsí, hacemos el contrato?
- No -respondo de inmediato mientras cuelgo y oigo apenas unas últimas palabras, ya no sé si naturales o pregrabadas, intento inútil de proseguir la conversación.

Por supuesto, el caso en cuestión es una fabulación sobre experiencias mías similares. Yo no sería capaz, meses después, de transcribir fielmente una oferta de este tipo formulada por teléfono. De hecho, la mayoría de personas tendríamos serias dificultades para recordar con precisión los términos de la oferta en el momento justo de acabar de formularse: la memoria a corto plazo de los humanos tiene sus límites.

41. Por supuesto, la mención a Torrevieja no debe considerarse en absoluto peyorativa. La Costa alicantina es preciosa.





Se nos acaba de ofrecer de repente un producto complejo como oferta principal inicial, además de un par de ofertas accesorias o adicionales. Es prácticamente imposible en una situación así computar lo que nos están diciendo, con lo cual uno no está siquiera en disposición de poder formular alguna pregunta racional al respecto y mucho menos de decidir con conocimiento de causa.

Se trata, en fin, de una emboscada informacional en toda regla. Nos queda la negativa y punto.

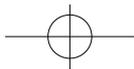
Uno no tiene nada en contra de los operadores telefónicos que se dedican a esto, tan sufridores del sistema como los presuntos clientes. Por ello, sabe mal dar una negativa tan seca.

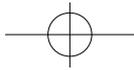
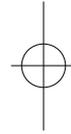
Un rechazo algo más amable lo dio un amigo mío, que vive en un pueblo de la provincia de Girona, ante una oferta similar que incluía algún novedoso gadget tecnológico:

- Creo que no sabe Vd. a dónde está llamando. Aquí no necesitamos nada de eso. ¡Somos pastores!

Mi amigo no es pastor. Pero el operador telefónico, que era buena gente y efectivamente no sabía a dónde estaba llamando, se deshizo en disculpas, colgó de inmediato y se fue a por otro posible cliente.

Sobre el tema de la memoria a corto plazo puede consultarse: PUENTE, A. (coord.), (1993). *Psicología básica. Introducción al estudio de la conducta humana*. Madrid: Pirámide. Debo esta referencia bibliográfica a Modesta Pousada, profesora de los Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación de la Universitat Oberta de Catalunya.





27. Verdadera historia de la Tabla Redonda: episodio I

Interpretación informacional de la leyenda de la Tabla Redonda. Primer episodio: los inicios.

La mayoría de nosotros hemos visto estrenar en el cine varias versiones de la leyenda de la Tabla Redonda. Y más de uno habrá leído *Los hechos del rey Arturo y sus nobles caballeros* de John Steinbeck (traducción castellana publicada por Edhasa). Por consiguiente todos tenemos una idea general de ese mito, aunque resulte algo confusa por cuanto nuestra memoria mezcla las diferentes versiones que nos han ido llegando.

Me voy a permitir contarles en tres episodios otra variante de la leyenda. Ésta que presentamos aquí es, por supuesto, la verdadera. Si tienen la paciencia de continuar leyendo, mostraremos que la Tabla Redonda era una organización más "moderna" de lo que parece. Y intuiremos que su triste final se debió seguramente, no a hechizos o a desiguales batallas con formidables enemigos externos, sino más bien a descomunales problemas internos de gestión de información. Vamos allá.

Tiempo ha que el rey Arturo fundó, con sede en Camelot, un recóndito lugar de Inglaterra, la Tabla Redonda. El objetivo de dicha organización es conocido: defensa del honor y de la justicia frente a cualquier poder maligno, siempre bajo los principios de la caballería. Y en consonancia con dichos fines practicaban actividades tales como: exterminio de dragones, rescate de princesas, per-

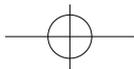


secución de malhechores, impartición de justicia.

Respecto a su funcionamiento, por lo que sabemos, era un tanto original: el rey actuaba como primero entre iguales. Bajo esos principios igualitarios, las misiones se asignaban por el rey de forma aleatoria y rotatoria. Se suponía que cualquier caballero era en principio apto para cualquier misión, por otra parte casi todas ellas en el límite de lo posible si se consideraban de forma estrictamente racional (y si en principio no era apto, su designación para ella por el rey le transmitiría la dosis necesaria de la "magia" de la Tabla). A la vuelta de sus misiones los caballeros se reunían entorno a la Tabla para celebrar su reencuentro y se narraban unos a otros sus hazañas, para maravilla y gozo de sus colegas. Por cierto: la posición de los caballeros en la Tabla respecto al rey iba variando aleatoriamente en cada reunión. Esta curiosa forma de trabajar rindió frutos más que notables.

El éxito fue tal que llevaron su defensa del honor y la justicia no solamente a toda Inglaterra, sino también a Gales, Escocia e incluso Irlanda. Una época en fin, esplendorosa, maravillosa, perfecta...

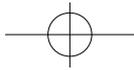
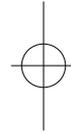
O eso dicen. Entre Vds. y yo: no crean que esta época inicial fue tan estupenda como cuentan la mayoría de las versiones. A lo menos, había problemillas "menores" tales como: murmurados recelos respecto a las explicaciones de ciertas hazañas, unas aparentemente más fabuladas que otras; o alguna falta de fe respecto a la aleatoriedad de la posición de cada uno en la Tabla pues unas posiciones parecían repetirse con más frecuencia. También costaba de creer que la "magia" de la Tabla convirtiera a cualquier caballero en apto para cualquier misión, ¿acaso podía haber magia más poderosa que el propio valor y destreza de cada uno?. Por otra parte, escoceses, galeses e irlande-





ses tenían sus propios conceptos del honor y la justicia y no parecían necesitar importarlos, así que hubo que darles algún repaso (al principio se consideró que aquello era excepcional, pero se fue convirtiendo en habitual aunque no se quisiera reconocer "oficialmente"). Pero por aquel entonces estaban todos tan encantados de haberse conocido, que estos y otros detalles apenas si eran advertidos, y mucho menos considerados relevantes.







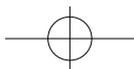
28. Verdadera historia de la Tabla Redonda: episodio II

Interpretación informacional de la leyenda de la Tabla Redonda. Segundo episodio: los conflictos.

Los problemas que apuntaban al inicio se fueron agudizando. Empezaron a menudear los duelos entre caballeros, a cuenta de las rivalidades por explicar y por hacer creer a los demás sus presuntas hazañas, a cual más asombrosa. Los duelos a muerte estaban terminantemente prohibidos, y consecuentemente el uso de ciertas armas. Pero no se podía evitar en el fragor del combate que los duelos produjeran cicatrices visibles, y también cicatrices invisibles, que son peores si cabe.

De los relatos orales de las aventuras resultaba cada vez más difícil establecer la realidad de lo ocurrido, y por tanto los méritos consecuentes o la proporción de los medios empleados. Pero una cosa era clara: los principios de la caballería se estaban aplicando de forma cada vez más aleatoria. Una misma fechoría, según con qué caballero topase el malhechor, podía saldarse con una benevolente reconvención, o con el representante del rey echando mano de su espada contra el malandrín.

Además estaba cada vez más claro que los "problemas" en Gales, Escocia e Irlanda eran habituales (por lo menos mientras no se les permitiera formar sus propias Tablas Redondas). Y que allí no se podía enviar a guerrear a cualquiera, por valiente que fuera, si no conocía mínimamente el terreno. Y por si fuera poco, la Tabla había alcanzado





tales dimensiones (de los doce iniciales a un centenar) que resultaba difícil no confundir a un caballero con otro en las reuniones plenarias. A la vista de todo ello, y consciente de que la Tabla se estaba resquebrajando, el rey decidió tomar la iniciativa. Y no se quedó en medias tintas precisamente. Optó por una burocratización a fondo:

1) Se elaboraría un exhaustivo código de justicia, conforme por supuesto a los principios de la caballería, para unificar criterios a la hora de aplicar esos principios a la multitud de casos que podían presentarse.

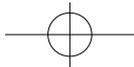
2) Dado que había multitud de aventuras, se formularía por escrito una planificación previa, incluyendo por supuesto objetivos a cumplir y recursos estimados como necesarios. Se rendiría cuentas a posteriori formalmente.

3) Uno de los caballeros, que conocía Escocia mejor que nadie, fijaría su base en un castillo al norte de Inglaterra, a punto siempre para dar un repaso a los escoceses. E iría recibiendo los medios proporcionados para ello. Similarmente se haría respecto a Gales e Irlanda.

4) Todas estas medidas y otras similares requerirían que los caballeros prestasen atención a las letras y no solamente a las armas. Aunque aquéllas son menos honorables que éstas, resultaban imprescindibles en la nueva etapa.

5) Y además, se asignarían puestos fijos en la Tabla, más o menos próximos al asiento del rey según las tareas y méritos de cada caballero.

Y así la Tabla pudo, quizá, sobrevivir.





29. Verdadera historia de la Tabla Redonda: episodio III

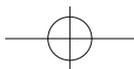
Interpretación informacional de la leyenda de la Tabla Redonda. Tercer episodio: acerca del final.

En *Los hechos del rey Arturo y sus nobles caballeros*, John Steinbeck dedica la totalidad de su libro, unas 350 páginas, a los inicios. Pero ya en uno de los últimos pasajes el rey intuye el final del inicio, y le dice a su caballero Lanzarote:

"- Tendremos que elaborar algún sistema. Las reglas de la caballería andante son muy flexibles y las aventuras se superponen entre sí. Además, me pregunto cuánto tiempo podemos dejar la justicia en manos de hombres que son de suyo inestables. No me refiero a ti, amigo mío. Pero puede que llegue el tiempo en que la corona deba imponer el orden y la organización".

Pasados los alegremente caóticos inicios, los retos y conflictos que se ciernen sobre cualquier organización son a grandes trazos del tipo de las descritas en el episodio II. Muy probablemente, en el entorno altamente interconectado de la actual sociedad red, estos retos y conflictos se presentan de forma más repentina y abrupta que en épocas anteriores.

Si se supera ese punto crítico, se puede llegar a un equilibrio distinto del inicial, burocratizado en mayor o menor medida. No sabemos si eso sucedió en el caso de la Tabla. Pero el final acabó por llegar, como llega a todos tarde o





temprano. Tal vez deberíamos conceder menos importancia al tarde o temprano, a la duración cronológica de una organización. Lo más importante es que ésta actúe como creadora de conocimiento para sus integrantes y para su entorno. Pero eso puede suceder de varias maneras: algunas pueden durar más tiempo y transferir conocimiento de forma prolongada pero con escasa intensidad, de forma parecida a la leña de encina, que quema pausadamente; otras pueden durar menos actuando con más intensidad, como la leña de pino, que arde con gran potencia pero con brevedad.

Nadie podría afirmar de forma absoluta qué opción es mejor. Pero llegados los conflictos del final del inicio, una organización debe preguntarse a fondo por su naturaleza y sus objetivos, y burocratizarse en mayor o menor medida de acuerdo con ellos.

