

¿Está preparado para los grandes cambios?

Las tecnologías que permiten manipular grandes conjuntos de datos, es decir, el *big data*, marcarán el panorama empresarial en 2013.

31 de enero de 2013

En una encuesta a altos directivos norteamericanos, Oracle halló que el 93% "cree que su organización pierde ingresos porque no puede hacer un buen uso de la información que recaba". Ryan Holmes, CEO de Hootsuite, corroboraba en un artículo publicado en *Fast Company* que el reto al que se enfrentan todas las empresas, desde gigantes como Facebook hasta las pymes, es cómo procesar y agregar ingentes volúmenes de información sobre clientes y tendencias de consumo y convertir todos esos datos en una política factible.

Y es que prepararse para el futuro, ya sea el *big data* o cualquier otra gran tendencia que va a transformar las empresas, puede ser una tarea abrumadora. Pero como revelan varios profesores del IESE y otros autores en una serie de trabajos de investigación recientes, empresas y directivos pueden adaptarse a los continuos cambios que experimenta el mundo de los negocios si superan estructuras organizacionales y mentalidades obsoletas.

Un baño de realidad

Para anticiparse al futuro, las empresas necesitan información de mercado. En muchos casos el problema no es la falta de datos, sino más bien la incapacidad de utilizarlos eficazmente.

En su análisis de los procesos de intercambio de información de 20 multinacionales, los profesores del IESE [Carlos García-Pont](#) y [Paulo Rocha e Oliveira](#) han detectado los escollos más comunes con que tropiezan estas empresas:

Celo informativo. La mayoría de las compañías hacen un buen trabajo a la hora de recabar

información. Sin embargo, compartirla a lo largo de toda la organización o ponerse de acuerdo sobre sus implicaciones es harina de otro costal.

"Muchas empresas hacen lo que sea para obtener información, pero una vez en sus manos la aparcen y cae en el pozo del olvido", señalan los autores. Es más, las estructuras organizacionales alientan el celo informativo, haciendo que el intercambio de datos funcione puramente por necesidad.

El resultado es una ruptura del flujo de información que limita su utilidad y, a un tiempo, resta importancia a la necesidad de facilitar a los empleados datos contextualizados.

Falta de intercambio. Otros problemas habituales son la escasa interacción y la falta de comunicación entre los distintos departamentos. Esta creación de burbujas hace que los empleados se sientan aislados, además de disuadir el intercambio de información.

Para vencer estos obstáculos, los autores recomiendan implementar un sistema de intercambio de información y colaboración transdivisional. También es fundamental favorecer la apertura interna, las relaciones horizontales y el uso de canales informales además de los formales.

Miopía operacional. Es otra de las grandes barreras al cambio. Muchas firmas se obcecán con el día a día, como la producción y ventas, lo que hace que se comporten de manera reactiva, no proactiva.

Si las empresas son incapaces de despegarse del aquí y el ahora para gestionar e interpretar la información que poseen, no verán lo que asoma por el horizonte. Y, en ese caso, el riesgo es caer en la obsolescencia.

Con el fin de corregir esta miopía, los directivos han de aprender a distinguir entre lo urgente y lo importante, así como promover el cambio de mentalidad entre sus empleados. En lugar de limitarse a hacer lo que les toca, deberían pensar en por qué lo hacen.

En general, el reto de la supervivencia empresarial requiere un equilibrio entre lo que los directivos han de resolver inmediatamente y lo que merece toda su atención para prever el futuro.

Hacia una empresa con visión de futuro

[M^a Julia Prats](#) y Remei Agulles, del IESE, añaden que el aprendizaje y el crecimiento son

también cruciales para entender y prepararse para los desafíos del futuro.

No es fácil aprender de la experiencia, ni de la propia ni de la ajena, pero esta capacidad es lo que en definitiva distingue una empresa con visión de futuro de las demás. Los directivos impacientes por alcanzar objetivos y que no dedican tiempo a reflexionar y debatir suelen ser los que al final quedan rezagados.

Pese a que somos conscientes de la importancia del cambio, "la mayoría de las personas tienen aversión al cambio y prefieren que las cosas se queden como están", explica [Marc Sachon](#), profesor del programa enfocado del IESE "Gestión del cambio con éxito", impartido en inglés.

Ante un cambio complejo, conviene que los ejecutivos lo dividan en partes y planifiquen proyectos, con hitos y actividades pertinentes, para hacerlo viable y gestionable.

Adaptarse hoy con la vista puesta en el mañana

La conversión de los directivos en agentes eficaces del cambio exige que adapten sus aptitudes para hacer frente a los grandes cambios que van a transformar las organizaciones y lugares de trabajo en el futuro.

[En el número 12 de la revista *IESE Insight*, dos investigadores del Institute for the Future presentaron las diez nuevas competencias que todos los trabajadores necesitarán para tener éxito en la próxima década.](#)

Muchas de estas habilidades están relacionadas con el conocimiento y el *big data*: pensamiento computacional, gestión del volumen cognitivo, nueva alfabetización mediática e interpretación. Lo realmente importante no será recabar información, sino la capacidad para procesar, interpretar y hacer un buen uso de esos datos.

El *big data* no es más que una de las muchas fuerzas que se disponen a alterar la forma en que se hacen los negocios. La clave para mantenerse ágil y preparar las empresas para cualesquiera que sean las tendencias del año entrante es apostar firmemente por una cultura de aprendizaje y cambio.

www.iese.edu/es/insight