

■ EN PRIMERA PERSONA

Dirigir en tiempos del *big data*



por Sebastien Brion

“EL CHOCOLATE ACELERA LA PÉRDIDA DE PESO”, rezaba el titular, citando un estudio que lo “demostraba”. El estudio era real, tal y como explicaba su responsable: “Realizamos un ensayo clínico... y los beneficios del chocolate de los que informamos, significativos estadísticamente, se basan en datos reales”. Pero ahí es donde acaba la ciencia. El investigador añadió a continuación que lo había hecho con una única finalidad: demostrar lo absurdas que pueden ser las conclusiones que se extraen de estudios “inconsistentes hasta lo ridículo” como este y lo dispuesta que está la gente a creérselas.

Debido a la digitalización, el *big data* se está convirtiendo en una parte cada vez más importante de los procesos de toma de decisiones. Sobre todo en el ámbito de la dirección de personas, donde las decisiones estratégicas se basan cada vez más en datos. Es una muy buena noticia. Sin embargo, el reciente manifiesto de un ingeniero de Google, en el que denunciaba las políticas de diversidad e inclusión de la empresa basándose en supuestas evidencias de por qué las mujeres son menos aptas que los hombres para la tecnología, pone de relieve la necesidad de ser extremadamente cuidadosos con nuestros análisis y conclusiones. Nos jugamos mucho más que comer demasiado chocolate.

Si los responsables de dirección de personas quieren impulsar cambios organizacionales de verdad a partir de los datos, deben aprender a evitar las trampas en las que ha caído la investigación científica.

INCENTIVOS. Si premiamos a los analistas por encontrar patrones, corremos el riesgo de que sus hallazgos sean sesgados. El criterio debería ser si los análisis son rigurosos, no si arrojan hallazgos significativos. Aunque no es el caso de la mayoría de las empresas, que premian por los resultados obtenidos, la investigación en ciencias sociales sí se está alejando de esta tónica. Por ejemplo, cada vez más publicaciones especializadas adoptan un sistema de “informes registrados” por el que se acepta la publicación de los estudios científicos antes de que se conozcan completamente los resultados de los datos. De este modo se pone el foco en el proceso de los estudios y no en lo sensacionales que sean sus hallazgos. También nosotros deberíamos premiar y reconocer la solidez de

los procesos que siguen nuestros profesionales y no incentivar la búsqueda de falsos positivos.

LAXITUD. La investigación avanza hacia una mayor transparencia y la divulgación de todos los métodos, materiales y análisis. Si fomentas una cultura de transparencia, los analistas se exigirán entre ellos unos estándares más altos. Podrías establecer un proceso de revisión por pares entre departamentos o probar el *crowdsourcing* con dos o más equipos que aborden por separado el mismo problema. Tal vez sean medidas caras, pero no tanto como crear una iniciativa organizacional basada en hallazgos erróneos que al final fracasará.

COMPLEJIDAD. Asume que, por mucho que se hagan correctamente, la mayor parte de los análisis no cuentan una historia clara y su tasa de fracaso es bastante alta. No caigas en la tentación de simplificar en exceso. Aunque las interpretaciones matizadas de los datos no son tan convincentes como las respuestas sencillas que suelen buscar los grupos de interés, sé prudente y márcate expectativas razonables sobre lo que pueden hacer los datos.

En resumen, pregúntate: ¿Qué tipo de estructura he creado para premiar a mis analistas internos o proveedores externos? ¿Les exijo unos estándares suficientemente altos? ¿Son realistas mis expectativas sobre lo que podemos lograr?

No hay duda de que las decisiones basadas en datos pueden mejorar los resultados y la ventaja competitiva, pero hemos de pensar en los datos y la analítica como un medio y no depender únicamente de ellos para tomar decisiones onerosas y posiblemente irreversibles. El mejor uso de los datos es empoderar a los directivos para actuar. Los datos les proporcionan más información sobre sus retos, un conocimiento con el que pueden desarrollar una solución humana, a medida de las necesidades de su equipo u organización. Los datos son tan complejos y diversos como las personas y las cuestiones implicadas, así que úsalos para identificar los problemas clave que precisan una solución humana razonada.

Recuerda, si las historias que nos cuentan los datos parecen demasiado bonitas para ser ciertas –como que el chocolate ayuda a perder peso– es porque probablemente son falsas. ■

Sebastien Brion es profesor agregado de Dirección de las personas en las organizaciones en el IESE.