

CONTINUIDAD



¿Están preparadas las organizaciones para los cambios?

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Desde la búsqueda del bienestar hasta la convergencia tecnológica, parece que la palabra que se impone es cambio. Este representa un reto real, que a veces surge como inalcanzable. “Pasar de un estado existente a uno experimental requiere ‘entender para actuar’ y conocer el real sistema estratégico de las organizaciones. Solo así se fomentarán cambios en la cultura organizacional, el diseño de la estrategia y la ejecución rentable”, dice Diego Montenegro, profesor del IDE Business School.

Montenegro, en su charla “El Impacto de las Tendencias Globales en la Gestión Empresarial” dentro del programa de Continuidad del IDE Business School, inició con un mensaje específico en relación a cómo se están preparando las organizaciones y las personas que las dirigen, para entender lo que pasa —y pasará— en un mundo de las tecnologías convergentes.

Para él, lo más difícil para un consumidor en la actualidad es qué marca va a comprar cuando tiene muchas opciones, además de distintos canales de venta donde puede conseguirlas. “Hace veinte o treinta años no había esas opciones. El mundo vive una época de abundancia sin precedentes, con mejor calidad de vida, pero también hay una clara confusión ética”.

A través de las investigaciones, Montenegro indica que el problema no es tener acceso a más o menos cosas, sino que la concepción de los valores y de la ética es débil, en el sentido de que no estamos trabajando mucho en esto. “Hay una abundancia de oportunidades, pero también de corrupción. Entonces, ¿cómo fortalecer las organizaciones desde lo ético para afrontar estos dilemas? Ese es el desafío”.

Esas transformaciones dependen de la actitud desde las empresas a permitirse ese cambio. ¿Hay ese comportamiento? “Frente a eso, hay organizaciones que se dieron cuenta de esto y se dieron un baño de

humildad. Es lo que llamamos el ciclo experimental, cuando entienden que algo puede afectarlos, empiezan a investigar y descubren cosas que los hace ver la realidad”.

“

La hoja de ruta de las empresas implica la adaptación a nuevos escenarios que, en caso de no tomarlos en cuenta, pueden afectar a su supervivencia.

”

Montenegro agrega que también hay una porción de organizaciones, quizá la mayoritaria, donde predomina el ego, donde se basan en la idea de que ganaron dinero con una fórmula que funcionó y deciden no hacerlo. “La pregunta clave es si eso les alcanzará para enfrentar el futuro”. Allí es donde ve una limitante de avanzar al futuro, ver si al entrar en esta época de la inteligencia artificial, cómo impactará esto en el negocio. “También es parte del temor, de preferir hacerse los desentendidos”.

Si bien Montenegro dice que todos tienen derecho a fracasar, y que es algo que sucede, el objetivo es que las empresas se reinventen sin que eso signifique hacer cambios sin ningún sustento. “Esto no es cambiar por cambiar, de mover todo sin tener claro para qué servirá. Se terminan convirtiendo en una organización estresada, que no tiene clara con qué cultura organizacional soportarán este cambio”.

Se refiere a temas como qué tipo de liderazgo se usará para ese cambio, qué innovaciones se harán, qué propósito tendrá, pero, sobre todo, definir en el caso de quienes no lo hicieron, si se lo enfrentará con un gobierno operativo o se intentará cambiar a uno más corporativo, que sea más estratégico, que incluya a personas externas. “Más grande o pequeño sea el cambio o reinversión del modelo estratégico, las organizaciones tienen que incorporar nuevos factores que aparecen, por ejemplo, qué pasa si no automatizo, si no sé cómo adoptar la inteligencia artificial...”.

Es algo que ya sucede, dice Montenegro. “El cambio de hábitos de las nuevas generaciones demuestra aquello, por ejemplo, con los ‘baby boomers’, que son más racionales en la compra, mientras los ‘centennials’ y ‘millennials’ son más emocionales, y eso cambia la perspectiva comercial de una empresa”. Esto va de la mano con la adopción de la tecnología, que es lo más fuerte que está pasando. “Muchas empresas en Ecuador adoptaron la inteligencia artificial generativa, entre esos ChatGPT, por ejemplo, pero aún no con una claridad de cómo insertarlo en el proceso de la organización y definir



EL EXPOSITOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee un MBA de la Universidad Politécnica de Madrid y otro de la Universidad Francisco de Vitoria (España). Tiene otras maestrías en Administración de Empresas (European Open Business School) y en Dirección de Empresas (Universidad Rey Juan Carlos), aparte de especializaciones en Marketing, Ventas y Recursos Humanos. Además de profesor en el IDE, es gerente general y miembro del Consejo Superior de la Universidad Hemisferios.

su impacto en la estrategia, sino hacerlo simplemente porque les parece que está a la moda”.

Asegura que hay una tendencia muy fuerte en este momento a crear modelos estratégicos que tengan que ver con qué pasará a futuro, pero que tengan una fuerte ejecución en el presente. “No pueden dejar de pensar qué pasará en los próximos cinco años, pero también saber que requieren un equipo de ejecución en el corto y mediano plazo que sepa qué tiene que hacer para no estar desenfocados”. Retos de los que depende, al final, la supervivencia de una compañía.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.