

EL CONTROLLER COMO CIENTÍFICO DE DATOS

Para liderar la empresa debe equilibrar riesgos y oportunidades, corazón y cerebro e intuición y datos

Lo que hace unos años era ciencia ficción ya es imparable. En un entorno vulnerable, orientado al usuario, contradictorio y automatizado, el Controller tiene que fusionar su perfil con el del científico de datos para liderar el profundo cambio que se está produciendo en las empresas. El nuevo contexto también exige prestar atención a la cibervulnerabilidad o el cambio climático, donde las tecnologías exponenciales van a adquirir un papel crucial. Estas son las líneas maestras de la conferencia de la consejera y directiva Isabel Aguilera en el Centricity Live 2021, que fue la mejor valorada por los asistentes.

TEXTO: **ISABEL AGUILERA**
Consejera y directiva de empresas líderes.

La era digital ha supuesto un nuevo paradigma que obliga a las empresas a nivel global a reorientar tanto sus objetivos estratégicos como sus formas y sistema de trabajo. Dentro de las organizaciones, son también muchos los perfiles profesionales que deben adaptarse a este nuevo entorno. Entre esos roles que deben ampliar sus competencias destaca el Controller de gestión, que está llamado a representar un papel protagonista en lo que supondrá una auténtica revolución en los organigramas empresariales.

METAS DEL CONTROLLER

En este escenario, ¿qué meta debe marcarse el profesional de control de gestión

en un horizonte más próximo que lejano? La importancia creciente del uso de datos señala el camino que debe seguir el Controller. Hasta ahora, su figura era más la de nexos entre el negocio y la figura del científico de datos (*data scientist*), pero ahora debe dar un paso adelante y pasar de ser enlace entre ambos perfiles a fusionarse en un único rol. Esta evolución se explica porque el profesional de control de gestión ya no se concibe como un mero recopilador de datos, sus responsabilidades abarcan muchas más variables. No solo tiene que decidir qué datos debe recoger en base a diferentes criterios, sino que también debe interpretarlos y, sobre todo, traducirlos en acciones y decisiones tangibles y analizables que, posteriormente, debe poner en conocimiento del resto de funciones, departamentos o responsables de la empresa.

APOYO EN LAS TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

Una de las principales ventajas con las que cuenta el Controller para su desarrollo como científico de datos es que los avances que, hasta este momento, se veían en el horizonte del futuro, ya se encuentran en el escenario presente. Las tecnologías exponenciales serán el gran aliado de los profesionales del control de gestión en este proceso.

Entre esos avances destaca la inteligencia artificial (IA) que, según Sundar Pichai,

CEO de Google, «es ya un descubrimiento tan relevante como el fuego». Sin ir más lejos, este desarrollo informático contribuirá, entre otros beneficios para la sociedad y el ser humano, a la curación de enfermedades como el cáncer.

El *Quantum Computer* será otra de las herramientas que facilitará las funciones del Controller como científico de datos. Este paradigma informático, basado en el uso de *qbits*, supone un gran salto evolutivo con respecto a la com-

Hasta ahora el Controller era el nexo entre el negocio y el científico de datos, pero debe dar un paso adelante y pasar de ser enlace entre ambos perfiles a fusionarse en un único rol



putación clásica. Entre otros beneficios, acelera intensamente la velocidad de los procesos. Si se analiza con cifras concretas, la tecnología cuántica representa un 17.000% de incremento de *qbits* sobre la tecnología actual.

Como ejemplo de esa rapidez destaca la acción que realizó Google en 2019 con un ordenador cuántico que permitió ejecutar una tarea en 200 segundos. Por otra parte, la multinacional estadounidense de tecnología y consultoría IBM, ha fijado en un horizonte muy próximo, 2023, el punto de inflexión de esta

tecnología cuántica. En este escenario se prevé, a su vez, una convergencia de todas las tecnologías exponenciales, como pueden ser, además de la computación y el *machine learning*, la impresión 3D y los *networks* y sensores que recogen y alimentan con datos a diferentes dispositivos.

En definitiva, el Controller como científico de datos deberá imaginar un futuro, que cada vez será más presente, donde existirá un poder computacional infinito y gratuito basado en billones de cálculos por segundo.

MÁS ALLÁ DE LA CAPACIDAD CEREBRAL

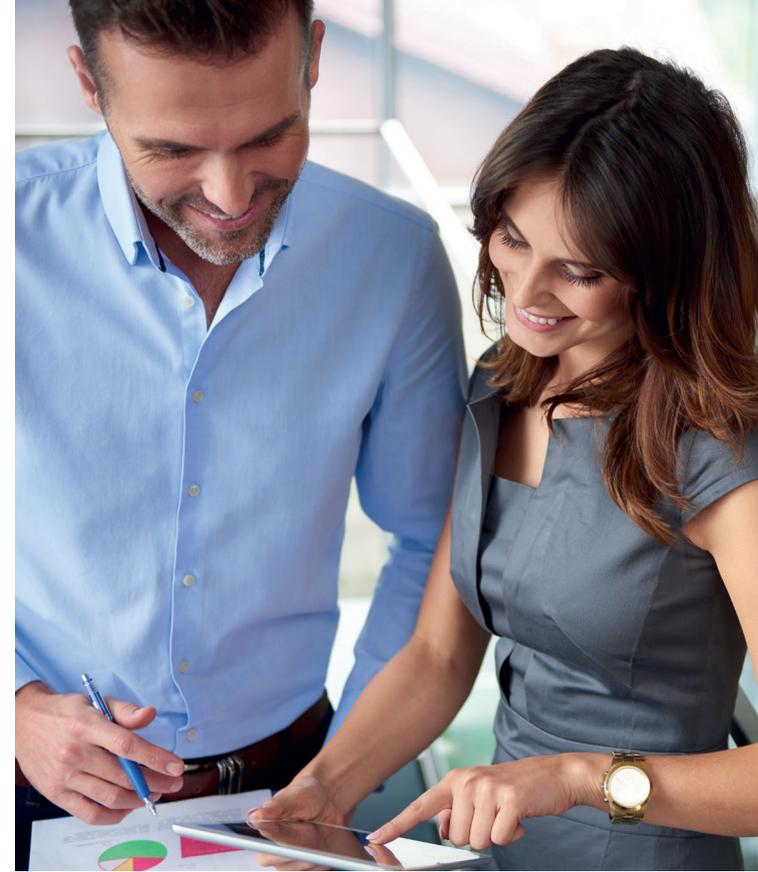
Todo este desarrollo tecnológico también va a permitir superar los límites de nuestro cerebro que, aunque cuenta con 100 billones de neuronas y 100 trillones de conexiones sinópticas, puede hacerlos llegar a conclusiones erróneas.

Esto se debe a que este órgano suele tomar atajos inducidos por lo que se conoce como *bias* o sesgos cognitivos, que son efectos psicológicos que afectan a los procesos mentales y llevan a una interpretación ilógica o inexacta en base a la información disponible. Entre los *bias* más comunes destacan los siguientes:

> *Bias* negativo: se da más importancia a lo negativo que a lo positivo.

> *Anchoring bias*: se prioriza una opinión aprendida al principio sobre las que se han asimilado después.

El Controller como científico de datos deberá imaginar un futuro, que cada vez será más presente, donde existirá un poder computacional infinito y gratuito basado en billones de cálculos por segundo

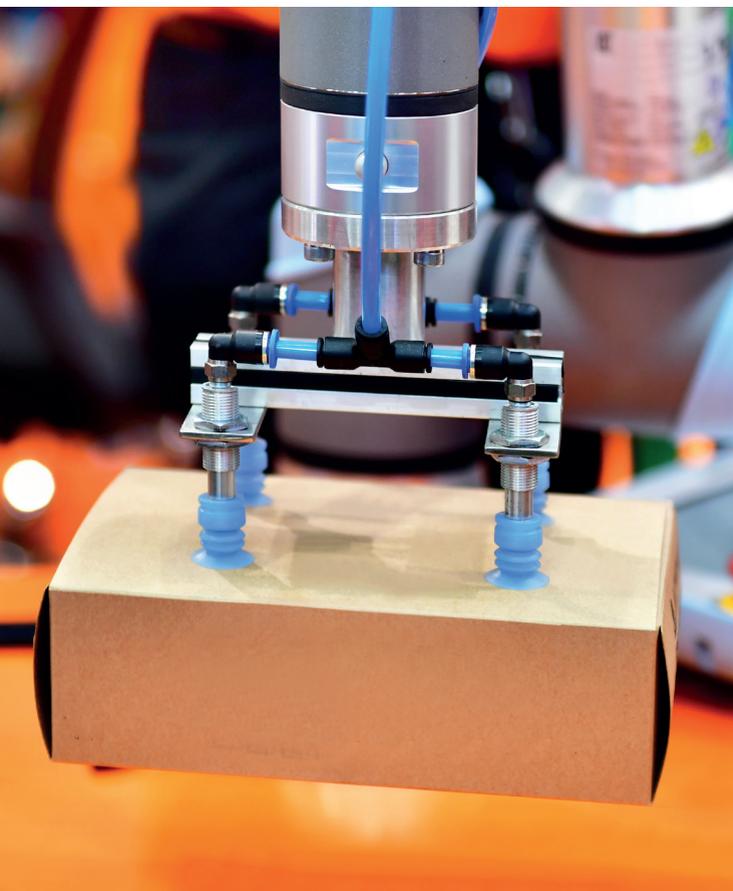


La importancia del factor humano

El último estudio de la consultora McKinsey afirma que «las competencias que necesitan las organizaciones tras la pandemia son fundamentalmente sociales, emocionales y de cognitiva avanzada».

En este sentido, además del apoyo de la tecnología, el Controller, como líder y guía de las organizaciones, no puede olvidar los valores o rasgos que le hacen humano, tales como la empatía, la generosidad, el afán de superación, la compasión, el respeto, la ética, la sensibilidad o la intuición.

Abrazar la tecnología y ser a la vez más humano es la clave para competir, ser el centro de las organizaciones y convertirse en un elemento primordial en su transformación no solo digital, sino también cultural.



A qué nos enfrentamos

El trabajo del Controller en la empresa se verá afectado indudablemente por el contexto social a nivel mundial, marcado por un escenario incierto dominado por las siguientes situaciones:

- Población creciente.
- Desigualdad, inmigración y pobreza extrema.
- Nuevos principios económicos en los que destaca la desindustrialización.
- Cambio climático, ecodidios y desastres naturales.
- Escasez de agua, energía, tierra y alimentos.
- Pandemias globales y enfermedades mentales.
- Cibervulnerabilidad.
- Megaciudades y empresas que, en muchos casos, serán mayores que muchos países.
- Salarios bajos.
- Menos trabajos y mayor tendencia a la robotización de tareas.
- A nivel público, más controles e impuestos.
- Preponderancia de las *fake news* y nuevos movimientos sociales o políticos que beben de la influencia del populismo.

> *Familiarity bias*: tendencia a hacer más caso a las opiniones de nuestros semejantes o afines.

> *Confirmation bias*: se buscan los datos que confirmen nuestra opinión.

NUEVA ACEPCIÓN DEL ENTORNO VUCA

El contexto económico al que se va a enfrentar el Controller/*data scientist* estará dominado por las siguientes y otras tendencias globales:

> Producción y entrega *on demand*, lo que se conoce como economía de la inmediatez.

> Desarrollar la habilidad para conocer y sentir cualquier cosa en cualquier momento y lugar.

> Foco creciente en sostenibilidad y medioambiente.

> Realidad virtual cada vez más exacta e invasiva en nuestras vidas que ya está transformando el *retail* o la educación, entre otros sectores.

> Humanos mejorados que tendrán mayor capacidad para solucionar problemas de gran envergadura, incluso

El Controller/*data scientist* debe dar más importancia a la colaboración con otros responsables de la empresa, lo que supone perder parte del control de sus tareas pero también ganar en participación y compromiso del equipo

enfermedades o problemas de movilidad. Así, estas tendencias, que ya se vislumbraban en un contexto normal, se han visto aceleradas por la pandemia del coronavirus. Una crisis tanto económica como sanitaria que ha originado un entorno VUCA, pero bajo una nueva acepción: de volátil a vulnerable, de incierto a *user oriented* (orientado al usuario), de complejo a contradictorio y de ambiguo a automatizado.

LA OBSESIÓN POR EL EQUIPO

Si algo destaca en el nuevo marco global es que las reglas del éxito han saltado por los aires. Hasta ahora existía una obsesión por el cliente y por satisfacer sus necesidades. Ahora han cambiado los códigos, dando lugar a un nuevo

paradigma que se basa en la obsesión por el equipo.

Enfocar esfuerzos hacia el valor humano impulsa a una compañía a ser mejor cada día. Y en este objetivo el Controller/*data scientist* debe dar más importancia a la colaboración con otros responsables de la empresa, lo que supone, de hecho, perder parte del control de sus funciones o tareas, algo que en ningún momento debe interpretarse como un paso atrás, ya que, como contrapartida, le hará ganar en participación y compromiso del equipo. Para ser líder y alma de la empresa, para contribuir a la transformación a mejor de la economía y la sociedad, el profesional de control de gestión deberá saber equilibrar riesgos y oportunidades, corazón y cerebro e intuición y datos. #