

# INNOVANDO INNOVATING

## ENRIQUE DANS

*Profesor de Innovación  
Professor of Innovation  
IE Business School*

**La innovación es un proceso elusivo: cuando innovamos, tendemos a verlo como algo positivo, como una forma de adaptarnos al entorno, de mejorar o de crear algo nuevo que mejora la eficiencia o nos permite ofrecer nuevos productos y servicios.**

Sin embargo, la inercia, esa propiedad de los cuerpos de no modificar su estado de reposo o movimiento si no es por la acción de una fuerza, tiende a mantenernos en nuestra “zona de confort”, a integrarnos en ese día a día que, como los gases, se expande hasta ocupar todo el espacio disponible.

Según Eric von Hippel, profesor del MIT, la innovación procede habitualmente de un departamento de I+D, de la práctica de los trabajadores, o de los propios usuarios. Para llegar a ella, el mítico Joseph Engelberger, padre de la robótica, decía que para orientar una organización hacia la innovación hacían falta tres cosas: una necesidad, personal competente dotado de la tecnología adecuada, y por supuesto, dinero. A nivel personal, la historia es diferente, y la variable fundamental que nos convierte en innovadores parece ser el cambio.

## Vivimos inmersos en la era de mayor dinamismo de la historia de la humanidad

Seguramente sea un proceso que haya podido experimentar en algunas ocasiones, o que tal vez esté incluso experimentando ahora mismo: cuando sufre una modificación de su contexto, debido por ejemplo a un cambio de residencia, de sus circunstancias personales o situacionales, o cuando se somete a un proceso de formación en el que se integra con la actitud adecuada, tiene la impresión de que sus estructuras cerebrales se vuelven más plásticas, se modifican para dar cabida a nuevos estímulos, a nuevos esquemas, y puede ver de cerca la innovación. Muchos proyectos innovadores proceden de ese tipo de esquemas: una persona que, ante un cambio en sus

**Innovation is an elusive process: when we innovate, we tend to see it as something positive, as a way of adapting to the environment, of improving or creating something new that improves efficiency or allows us to offer new products and services.**

However, inertia, that property of bodies not modifying their state of rest or movement, unless affected by force, tends to keep us in our “comfort zone”, to integrate us in our day-to-day routine which, like gases, expands until it occupies all available space.

## We live in the most dynamic era of the history of humanity

According to **Eric von Hippel**, professor at MIT, innovation usually comes from an R&D department, from worker practice or from users themselves. To achieve it, the mythical **Joseph Engelberger**, the father of robotics, said that to focus an organisation on innovation, you need three things: a necessity, competent personnel with the appropriate technology and, of course, money. On a personal scale, it's a different story and the fundamental variable that turns us into innovators seems to be change.

It is probably a process you have undergone on certain occasions or perhaps are doing right now: when your context is changed by, for example, a change of residence, your personal circumstances or situation, or when you take part in a training process with the right attitude, you get the feeling that your brain structure becomes more plastic and changes to take in new stimuli and new schemes and you see innovation close-up. Many innovative projects come from this type of scheme: a person who, as a result of a change in his circumstances, detects needs or opportunities based on his experience in another environment or interacts with new knowledge, new interpretations and new schemes.

circunstancias, detecta necesidades u oportunidades basándose en su experiencia en otro entorno, o que se somete a la interacción con nuevos conocimientos, nuevas interpretaciones o nuevos esquemas.

Desde la privilegiada atalaya que proporciona ser profesor en IE Business School, llevamos muchos años viendo con satisfacción ese tipo de procesos. Ver cómo un alumno o alumna inteligente aprovecha su –en muchos casos, primera– exposición a la tecnología, al marketing o a la dirección de operaciones para alumbrar una buena idea; que a veces se queda en el mero ejercicio intelectual y otras avanza hasta convertirse en un proyecto o incluso en una nueva compañía, resulta profundamente motivador y hace que uno pueda realmente creer en lo que hace.

Las empresas que tienen una gestión más proactiva hacia la tecnología obtienen sistemáticamente mejores cifras globales de productividad

#### **FUERA MIEDOS**

En el entorno tecnológico actual, hacer el ejercicio de someterse a cambios que puedan alumbrar los procesos de innovación no es algo demasiado complejo. Vivimos inmersos en la era de mayor dinamismo de la historia de la humanidad: el entorno tecnológico cambia de tal manera, a tal velocidad, que cualquier persona de épocas pasadas habría tenido que vivir varias vidas para poder presenciar los cambios que cualquiera de nosotros ha tenido ya la oportunidad de ver. Hace doce años, Google no era más que un algoritmo en la mente de un par de estudiantes de doctorado de Stanford. Hace seis años, Facebook,

From the privileged watchtower of professor at IE Business School, I have observed this type of process with satisfaction for many years. I have seen how an intelligent student takes advantage of his (in many cases, first) exposure to technology, marketing or operations management to discover a good idea, which sometimes remains at the level of a mere intellectual exercise, but at other progresses until it becomes a project or even a new company. The observation is very motivating and makes one truly believe in what one does.

Companies, with management more proactive in terms of technology, systematically obtain better global figures for their productivity

#### **NOT TOO COMPLICATED**

In today's technological environment, submitting oneself to changes that may give rise to innovation processes is not too complicated. We live in the most dynamic era of the history of humanity: technology changes in such a way and at such a speed that anyone from past times would have had to live several lives to be able to witness the changes any single one of us has already seen. Twelve years ago, Google was no more than an algorithm in the mind of a couple of doctorate students at Stanford. Six years ago, that Facebook -where more than 600 million people all over the world today share details about their lives- was no more than a simple page created from a room in a Harvard residence. Four years ago, Twitter did not exist. Today it is used profusely by millions of people and it has become the



donde hoy comparten detalles de su vida más de seiscientos millones de personas en todo el mundo, no era más que una página simple creada desde una habitación de una residencia de Harvard. Hace cuatro años, no existía Twitter. Hoy es utilizado con profusión por millones de personas y se ha convertido en el auténtico pulso de la actualidad mundial. WikiLeaks, que hoy revoluciona el panorama informativo y que si no existiese tendríamos que inventar, tiene igualmente cuatro años. Todas esas innovaciones y muchísimas más han alterado la forma en la que las perso-

## Someterse a la práctica de ir probando todo aquello que asoma en el escenario tecnológico es un ejercicio del que todo directivo tiene mucho que ganar

nas se informan, se comunican, comparten información... han alterado profundamente nuestro conjunto de prioridades hasta el punto de haber convertido algo como un teléfono móvil, en el que hace quince años ni pensabas, en un objeto del que ahora no te despegas jamás.

Para el directivo medio, la tecnología, “la informática”, es todavía una forma de hacer lo mismo que se ha hecho siempre, pero más rápido. La evocan como algo que sirve como máquina de escribir avanzada, como calculadora con esteroides o como contable rápido y fiel. Visión de automatización. En efecto, ese pudo ser su origen. Pero hoy la tecnología es mucho más, y permite utilizarla de maneras sorprendentes. En el año 1999, tuve la oportunidad de presentar un *paper* como parte de mi tesis doctoral en el que evaluaba las consecuencias para las pymes de tener directivos que estuviesen al cabo de la calle en temas tecnológicos, puestos al día. Bajo el título *IT Responsiveness: it Pays to be on top of IT* (hacer juegos de palabras siempre ha sido un reto atractivo cuando te expresas en un segundo idioma), lograba probar como, en igualdad de otros factores, las empresas que tenían una gestión más proactiva hacia la tecnología obtenían sistemáticamente mejores cifras globales de productividad.

Para el directivo medio, la tecnología en su concepción actual supone una oportunidad de primer nivel para disparar procesos de innovación. En mi caso, mi blog, o mejor dicho, la preparación en forma de lectura de noticias que necesito hacer para escribir el mismo, es la fuente inagotable de ideas para mis clases, artículos, conferencias o para mis labores de asesoría: sin ánimo de caer en el “tengo un martillo y, por tanto, todo lo que se mueve es un clavo”, creo firmemente que someterse a la práctica de ir probando todo aquello que asoma en el escenario tecnológico –lo cual implica una labor de observación y, en muchos casos, incluso, de “aprende de tus hijos”– es un ejercicio del que todo directivo tiene mucho que ganar. De los usos

genuine pulse of world current affairs. That WikiLeaks, that is today revolutionising the media and which, if it did not exist, we would have to invent, is also four years old. All those innovations and many more have altered the way in which people find, communicate and share information... They have deeply changed our priorities to the extent where something as simple as a mobile telephone, which you didn't even think about 15 years ago, has now become an object you never leave your home without.

For the average manager, technology and “computers” are still a way of doing what they have always done, but more quickly. They are evocative of something like an advanced typewriter, a calculator on steroids or a fast and faithful accountant. A vision of automation. Indeed, that may have been the origin. But today, technology is much more and lets itself be used in surprising ways. In 1999, I had the opportunity to read a paper as part of my doctoral thesis in which I assessed the consequences for SMEs of having managers that were up-to-date with and fluent in technology. Under the title of *IT Responsiveness: it Pays to be on top of IT* (making puns has always been an attractive challenge when writing in another language), I successfully proved how, if all other factors were equal, companies whose management was more proactive in terms of technology systematically obtained better global figures for their productivity.

For the average manager, the current idea of technology is a first-level opportunity for triggering innovation processes. In my case, my blog, or to put it another way, the preparation of news in the form of reading I need to do before I actually write it, is an unending source of ideas for my classes, articles, conferences and my consultancy work: without wishing to fall into the trap of “I have a hammer and, therefore, everything that moves is a nail”, I firmly believe that trying out everything that rears its head in the technological scenario (which implies

## Trying out everything that rears its head on the technological scenario is an exercise from which every manager has much to gain

observation and, in many cases, “learning from your children”) is an exercise from which every manager has much to gain. The apparently most trivial uses give rise to new ideas, the exploration of trends, the analysis of empathy with possible customers and advantageous positions for dealing with all kinds of changes. In addition, if you use a minimum amount of common sense, the cost is very acceptable and the risk is almost zero.

On today's technological stage, you don't have to connect a cable to your brain or give yourself some kind of electroshock like they did in *Matrix* to be an innovator.

aparentemente más triviales nacen ideas nuevas, exploración de tendencias, análisis de empatía con posibles clientes, o posiciones de ventaja para enfrentarse a cambios de todo tipo. Y por otro lado, aplicando un mínimo de sentido común, el coste resulta sumamente asequible y el riesgo, casi nulo.

En el escenario tecnológico actual, para ser innovador no hace falta conectarse un cable a la nuca ni aplicarse una especie de *electroshock* como en *Matrix*. Con estar al día y tener ganas de probarlo todo, basta para inducir esa actitud innovadora, esos cambios que dinamizan esos circuitos neuronales redundantes que constituyen la memoria y prepararlos para escenarios nuevos. En el entorno actual, el directivo que dice eso de "no, yo es que de tecnología no me entero" ya no hace un comentario simpático que busca la complicidad del interlocutor, sino que confiesa una carencia vergonzosa, una vocación por el inmovilismo, un no estar a la altura de la época que le ha tocado vivir.

Innovar es una actitud ante la vida, y la tecnología es, en nuestros días, una de las mejores oportunidades para ponerse en disposición de hacerlo. Piénselo: cuando escuchamos a **Jonas Ridderstrale** y **Kjell Nordström** en ese libro tan recomendable titulado *Funky Business* decir esa frase cruel que afirma que "muchos directivos están en su puesto de trabajo porque son expertos en lo que era importante ayer", no vernos retratados es algo que está plenamente a nuestro alcance. ■

All you have to do is keep up-to-date and want to try everything; that is enough to induce an innovative attitude, those changes that revitalise the redundant brain circuits of the memory and get them ready for new situations. In today's environment, the executive who says "no, I have no idea about technology" is no longer making an amusing comment in search of complicity with the person he is speaking to. Rather it's confessing shameful ignorance, a vocation for standing still and the failure of keeping up with the times in which he has to live.

Innovating is an attitude to life, and technology is one of the best opportunities for doing so today. Think about it: when you listen to **Jonas Ridderstrale** and **Kjell Nordström** in that recommendable book titled *Funky Business* say that cruel sentence of "many executives are in their jobs because they are experts in what was important yesterday", not finding that it refers to you is well within your reach. ■

