

• ENTREVISTA • ENRIQUE DANS, PROFESOR DE INNOVACIÓN EN IE BUSINESS SCHOOL

# “Pretender que lo de antes era mejor es propio de un inadaptado”

El coruñés reniega del “isomorfismo”, hacer las cosas igual que todo el mundo

Carlos Gurpegui  
Madrid

El profesor de Innovación en IE Business School mantiene que todos los cambios a los que la tecnología aboca a la sociedad son la llave para hacer de nuestro mundo algo sostenible. El modo en el que asumamos y aprehendamos esos cambios será clave para no quedarnos por el camino.

**-Educación y empresa. Usted habla este lunes sobre sus claves de futuro, masterclass para las cátedras de la Universidad de Zaragoza en su transferencia de conocimiento. ¿Cree que es necesario reinventarse ante los nuevos escenarios?**

-La reinención es un proceso natural. El ser humano lleva toda la historia reinventándose, adaptándose a un contexto que, en gran medida, viene siempre definido por la tecnología como un vector fundamental que define el entorno. Algunas épocas han tomado incluso el nombre de la tecnología que las definía, como la Edad del Bronce o la Edad del Hierro, y la ventaja competitiva que traía cada tecnología era ser capaz de desarrollar mejores armas que tu enemigo. Cuando admiramos una catedral, admiramos en realidad el estado de la tecnología que existía en el momento en que fue construida, la que permitió edificarla de una manera determinada. Siempre nos hemos adaptado a la tecnología que desarrollamos, que si tiene alguna característica, es la imposibilidad de desinventarse. Dedicarse a hacer dramas, a renegar del cambio o a pretender que lo anterior era mejor es convertirse en un inadaptado: puedes hacerlo por capricho, por gusto o por nostalgia, pero a la hora de hacer cosas serias en las que te juegas algo, tendrás que adaptarte y aprovechar las ventajas que la tecnología te brinde para poder ser mínimamente competitivo.

**-La educación se ha apoyado mucho en la cultura de las competencias. ¿Deberán los emprendedores apostar por el autoconocimiento y una nueva creación de capacidad?**

-Los emprendedores tienen que basarse en su capacidad para identificar necesidades en el mercado. El autoconocimiento es, por supuesto, fundamental: saber cuáles son tus capacidades, cuales puedes adquirir si te empeñas, y cuáles, aunque lo intentes, se te van a escapar o no vas a ser capaz de desarrollar de manera competitiva.

**¿En qué aspectos deberíamos desapprendre algunas prácticas y enseñanzas?**

-Desaprender es una tarea muy compleja, pero resulta cada vez más fundamental. Plantearse



por qué hacemos las cosas de una manera determinada, visualizar una cadena de valor y ser capaz de hackearla, de reimaginarla a la luz de un nuevo desarrollo, de una nueva tecnología o de una nueva posibilidad. Cuando Amazon lanza su tienda sin cajeros, hay poca gente que se pare a imaginar que, en realidad, el proceso que utilizábamos para comprar en una tienda es escandalosamente absurdo, demencialmente ineficiente: eso de arrastrar un carro miserablemente por toda la tienda, llevar lo que hemos comprado a un sitio, sacarlo todo para ponerlo en una cinta transportadora, pagarlo, recogerlo y embolsarlo un par de metros o tres más allá... es completamente absurdo. Si en vez de eso, adoptas la tecnología adecuada como para que alguien pueda entrar tranquilamente en la tienda, coger lo que quiere de una estantería y salir con ello en la mano o en una bolsa sin más, ¿qué hemos hecho? Desaprender la idea de cómo se compra en una tienda, replantearla completamente. ¿Cuántos procesos pueden, a día de hoy, reinventarse con ventajas? Piensa en un negocio que conozcas bien, y se te ocurrirán muchísimos...

**¿En qué cuestiones deberíamos tener más audacia desde el llamado orden empresarial?**

-La audacia es fundamental. Todas las compañías y todas las

que podrían ser interesantes y que para tu compañía van a ser factores extraños, que ni siquiera van a salir en la foto. Los equipos diversos funcionan infinitamente mejor y tienen capacidad de aportar mucho más a cualquier contexto, y aprender a gestionar la diversidad es cada día más importante.

**¿Vivimos en un momento sociopolítico mediatizado por el oportunismo y el postureo?**

-Vivimos en un momento sociopolítico de profundo e irracional egoísmo, algo completamente insostenible. El oportunismo o el postureo son simplemente manifestaciones triviales de ese egoísmo, de esa carencia de modelos éticos, de ese *valetodismo* injustificable que abarca desde a las personas hasta a las instituciones.

**-Teruel existe en el anuncio del nuevo catálogo de Ikea.**

-Como recurso publicitario no está mal. Pero lo que esconde ese recurso publicitario es un problema que debería llevar solucionado mucho tiempo, y en el que se puede aportar mucho con soluciones creativas que apliquen contextos nuevos. Teruel tiene que plantearse que los factores que contribuyeron a ese aislamiento pueden combatirse con tecnología, y trabajar en sus estrategias y propuestas de valor en ese sentido.

**¿Qué diría usted a Teruel, un territorio de desamparo casi histórico?**

-Los territorios tienen que desarrollar sus planteamientos estratégicos en función de lo que pueden aportar y de cómo pueden hacerlo visible. Hoy existen posibilidades que hace un par de décadas no podíamos ni plantearnos, y hay compañías que están aprendiendo a apalancar esas ventajas. Sin caer en el tópico absurdo de que “internet te convierte en multinacional”, sí que hay que entender que el desarrollo de capacidades hoy tiene poco que ver con los planteamientos que se hacían en la época en que surgió esa situación de aislamiento.

**-Como ciudadanos y agentes sociales, ¿qué es lo que deberíamos reivindicar más en general?**

-El mayor desafío que tenemos en este momento es el de ser capaces de plantear que la civilización humana sea sostenible, y en este momento la dura verdad es que no lo es.

**¿Cómo rediseñar unas ciudades competitivas, acogedoras y saludables?**

-La mayor parte de las ciudades que conocemos está diseñada en torno a una tecnología, el automóvil, que se apodera de la inmensa mayoría del espacio disponible y que, además, nos

envenena a nosotros y al planeta. Las empresas de automóviles son las nuevas tabaquerías, y revelan una ausencia de principios y de ética demencial. Fíjate en la publicidad de cualquier compañía de automóviles ahora mismo: te venden tecnología completamente desfasada que debería estar prohibida y no es sostenible, te convencen de que los híbridos son buenos cuando son un enorme fraude, y manipulan a las autoridades para que les otorguen una clasificación de emisiones falsa. Un vehículo híbrido con una pegatina de ECO es un fraude enorme, una mentira, una barbaridad insostenible, pero nadie hace nada al respecto, se ve con total normalidad. La ciudad del futuro será para las personas, para el transporte público, para bicicletas y patinetes, y los automóviles, en cambio, serán pocos, autónomos y operados en su máxima capacidad en lugar de estar aparcados el 97% del tiempo.

**-Adaptarse o desaparecer, ya lo avanzaba en su libro ‘Todo va a cambiar’.**

-Es un principio que lleva riendo la evolución de las especies toda la vida, desde mucho antes de que Darwin lo escribiera por escrito. Yo solo recojo el principio y lo aplico a los negocios y al entorno tecnológico, donde es no solo perfectamente aplicable, sino además muy esclarecedor. Aquellas compañías que no son capaces de adaptarse a los cambios en el entorno, simplemente desaparecen, porque pasan a ser vistas por la demanda como anticuadas, ineficientes y superadas por otro tipo de oferta. Las fases de este proceso son clásicas, y las hemos podido ver recientemente en numerosas industrias: primero intentan ignorar los cambios, después pretenden competir con las llamadas non-market strategies (competir sin cambiar nada, simplemente acudiendo al regulador, a la ley o a acciones de lobbying, y solo al final se plantean hacer algún cambio, que además suele ir en la línea equivocada, como hacer despidos o intentar copiar aspectos equivocados de su competidor.

**¿En qué dilemas morales para la transformación global nos encontramos?**

-El mayor dilema moral en este momento es hasta qué punto queremos seguir engañándonos como sociedad. El último informe del Panel Intergubernamental para el Cambio Climático (IPCC) es durísimo, está firmado por algunos de los mejores científicos del mundo, y pone las cosas muy claras: si no hacemos nada, la vida en el planeta se convertirá en prácticamente insostenible en pocas décadas. Que toda la humanidad esté siendo capaz de mirar hacia otro lado, de ignorar estas conclusiones y de mantener su forma de hacer las cosas a pesar de saber que son completamente insostenibles es algo digno de estudio. Mientras destruimos el planeta seguimos arrancando nuestro vehículo de gasoil todas las mañanas, comprando otro igual para reemplazarlo y comiendo carne como si no hubiera un mañana.

“Un vehículo híbrido con una pegatina ECO es un fraude enorme, y nadie hace nada al respecto”

personas tendemos al isomorfismo, a parecernos al entorno normativo que nos rodea, a terminar haciendo todos las cosas de una forma parecida. Identificar el isomorfismo, saber cuándo es debido a una búsqueda de la eficiencia y cuando a otras razones, y ser capaz de plantearse romperlo, hacer las cosas de otra manera, aplicar creatividad en función de las diferentes oportunidades, y no tener miedo a romper reglas que llevan ahí toda la vida. Si el entorno evoluciona a la velocidad que evoluciona hoy, y nosotros seguimos haciendo las cosas como siempre, es seguro que algo estará mal.

**¿El futuro de la educación y de la empresa pasa por un nuevo liderazgo de la mujer desde terrenos de equidad?**

-Si tu compañía no se parece, en términos de diversidad, a la sociedad que la rodea, seguro que te estás perdiendo aspectos