

TRIBUNA

Enrique Dans,
Profesor de Innovación en IE Business
School y experto en Economía Digital

“Las empresas innovadoras son aquellas que aceptan que su entorno está en evolución y puede cambiar en cualquier momento”

Entender que un ordenador no es simplemente una máquina que se programa, sino que es susceptible de aprender de una serie de datos es, para Enrique Dans, “el mayor y el más drástico cambio en este momento”, a la hora de hablar del impacto de la tecnología en la empresa. A su juicio, no dar el salto digital “en un entorno que está cambiando a muchísima velocidad, es muy contraproducente”.

■ **SOLUTION: ¿Qué se considera, hoy en día, una empresa innovadora?**

Enrique Dans: Las empresas innovadoras son aquellas que aceptan que todo su entorno está en evolución y que puede cambiar en cualquier momento. Se puede ser una empresa innovadora reactiva, que simplemente se dedica a monitorizar su entorno, su industria y los actores fundamentales que la afectan para ver si surgen cambios que puedan afectar a su actividad. O se puede dar un paso más y ser proactiva, que trata de investigar y buscar formas nuevas de hacer las cosas que puedan generarle una ventaja competitiva e incluso llegar a marcar tendencias en su industria.

■ **S: Se habla de Big data, de IoT, de robótica... ¿Qué tecnología está teniendo más impacto en la empresa?**

E.D: Desde mi punto de vista, el mayor y más drástico cambio en este momento es entender que un ordenador no es solo una máquina que simplemente se programa para que haga tareas repetitivas de la forma en que nosotros queremos, sino que es susceptible de aprender de una serie de datos y llegar a encontrar patrones que un humano no llegaría a deducir.

A partir del momento en que podemos suministrar datos a una máquina y pedirle que lleve a cabo, en función de

ellos, una serie de tareas determinadas entramos en el campo del *machine learning*, que no es magia, ni *Terminators*, ni ordenadores que piensan, ni ninguna de esas cosas sensacionalistas que algunos creen. Es una automatización avanzada con una potencia analítica capaz de generar enormes ganancias de productividad en cualquier compañía.

El *machine learning* requiere una nueva aproximación directiva, como corresponde al hecho de que, como herramienta, es algo que es preciso entender y familiarizarse para poder combinarla con el conocimiento del negocio. No es algo

que “implementamos y ya está”, sino que nos permite progresar de manera continua, incorporar experiencia y mejorar mediante su combinación con las especificidades del negocio.

■ **S: ¿La intervención humana va a ser siempre necesaria o cada vez menos?**

E.D: La intervención humana será necesaria cuando aporte un valor añadido que, por la razón que sea, una máquina no sea capaz de aportar con un coste comparable. Lo que no tiene sentido es pretender que una persona haga algo que una máquina puede hacer no solo más barato sino, además, mejor y con menos errores, con la supuesta excusa de preservar puestos de trabajo.

“La intervención humana será necesaria cuando aporte un valor añadido que, por la razón que sea, una máquina no sea capaz de aportar con un coste comparable”

■ **S: El nuevo escenario requiere nuevas medidas, ¿qué valor tiene actualmente “la oficina”?**

E.D: La oficina debería ser un sitio agradable que nos permita relacionarnos con nuestros compañeros de trabajo, que promueva el intercambio, y que nos ofrezca infraestructuras adecuadas para una variada gama de funciones, desde reuniones de trabajo hasta momentos de cierta privacidad para una conversación, sin pretender convertirse en el lugar en el que necesariamente trabajamos, porque para muchas cosas, estaremos más cómodos en nuestra casa o en la terraza de una cafetería, según el momento y la ocasión.

■ **S: ¿Cómo se estimula la innovación en las empresas españolas? ¿Y en las latinoamericanas? ¿Existen diferencias entre ambos mercados?**

E.D: Es una cuestión de cultura. Los entornos latinos, en general, tienen cierta tendencia al presentismo y a la supervisión excesiva. Si no confías en tus trabajadores, no los fides, no trabajas con ellos. Solo deberíamos trabajar con personas a las que podemos otorgar la confianza necesaria como para saber que trabajarán. Hay que supervisar, por supuesto, contrastar rendimiento y tener métricas que permitan saber si una persona cumple

o no con los objetivos que se le asignan, pero no pretender atarla a la pata de la silla para que no se mueva. España y Latinoamérica son, en ese sentido, entornos con una elevada diversidad y con empresas de todo tipo, pero aún persiste un cierto elemento cultural post-industrial, que pretende que todos trabajamos en algún tipo de taller y que el presentismo es fundamental.

■ **S: La mayoría de las empresas ya está presente en redes sociales. ¿Es posible sobrevivir sin ellas?**

E.D: Se puede sobrevivir sin redes sociales, como se puede sobrevivir sin casi cualquier cosa. Pero si se prescinde de ellas, se estará generalmente en desventaja frente a competidores que las utilicen bien. Las redes sociales pueden proporcionarnos una comunicación directa y muy eficiente con los usuarios, hacernos más atractivos tanto para los clientes como para posibles trabajadores, proporcionarnos visibilidad, facilitar la atención al cliente... No es fácil entender por qué razón hay compañías que, teniendo una herramienta tan potente y con tantas posibilidades como las redes sociales, prefieran observar una especie de temor reverencial y permanecer completamente al margen de su uso.

■ **S: ¿Cómo están dando los directivos españoles el salto al mundo digital?**

E.D: Como en cualquier conjunto heterogéneo, hay de todo. Pero en general, abunda desgraciadamente el análisis fácil, el descarte rápido, el “me han dicho que no funciona”, y eso hace que se pospongan decisiones que, en muchos casos, dejan a compañías enteras fuera de juego, o incapaces de explotar una posición de diferenciación. El directivo español tiende a ser muy conservador, a perpetuar estructuras, a tratar de no plantearse demasiados cambios, y eso, en un entorno que está cambiando a muchísima velocidad, es muy contraproducente.

■ **S: En su opinión, ¿cómo evolucionará la ética profesional en la era digital?**

E.D: La ética profesional en la era digital tiende a reforzarse, porque lo digital nos hace más transparentes. Vivimos en una era en la que el acceso a la información es inmediato, lo que conlleva que puedas ver rápidamente los efectos de decisiones no éticas, informarte fácilmente, visualizar las consecuencias... Cuando hay más ojos mirando y con capacidad de obtener información, la ética se ve reforzada, al principio simplemente por un reflejo de auto-preservación del tipo “no quiero que me pillen”, pero después, por una internalización de que los tiempos de las tinieblas y la visibilidad limitada terminaron hace mucho.



Perfil

Enrique Dans es Profesor de Innovación en IE Business School desde el año 1990. Tras licenciarse en Ciencias Biológicas por la Universidad de Santiago de Compostela, cursó un MBA en el Instituto de Empresa, se doctoró (Ph.D.) entre 1996 y 2000 en Sistemas de Información en UCLA, y desarrolló estudios postdoctorales en Harvard Business School.

En su trabajo como investigador, divulgador y asesor estudia los efectos de la innovación tecnológica sobre las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. Además de su actividad docente y como Senior Advisor en Innovación y Transformación Digital en IE Business School, Enrique desarrolla labores de asesoría en varias *startups* y compañías consolidadas. Es colaborador habitual en numerosos medios de comunicación nacionales o internacionales en temas relacionados con la red y la tecnología. Escribe diariamente desde 2003 en su página personal, enriquedans.com, una de las más populares sobre innovación en lengua española.

Enormemente vitalista, comenta: “no tengo miedo a morirme, pero sí a dejar de hacer las cosas que hago estando vivo, que me encantan”. De ahí, que, como gran avance tecnológico, le gustaría “experimentar” la época en la que la combinación de tecnología y biología permita tratar la vejez como una enfermedad y ser capaces de reparar sus efectos adecuadamente. “Supongo que es un efecto colateral de pasar de los cincuenta y empezar a tener algún achaque que otro”.