



EXECUTIVE Excellence[®]

Edición española. Nº57

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Alta Dirección:
Pedro Campos Calvo-Sotelo

Mano a mano:
Lolo Sainz

Management español:
Alfons Cornella

Alfons Cornella: desaprendo, luego existo

J Alfons Cornella, es Licenciado en Física, Master of Science en Information Resources Management, y Diplomado en Alta Dirección de Empresas.

Es fundador y Presidente de Infonomía, una organización que pretende ser un embrión crítico de una comunidad de innovadores en Europa.

¿Y por qué innovar?, se preguntarán muchos. La respuesta es sencilla: todo cambia demasiado rápido y, por tanto, el ciclo de vida de los productos es más corto. En 2003, el 25% del total de productos vendidos por Philips, procedía de productos lanzados al mercado en los últimos doce meses. En 2005 esa cifra se había elevado al 49%. Como le gusta decir a Francisco Martín, Presidente de MRW, “antes el pez grande se comía al pez chico; ahora el pez rápido se come al pez lento”.

El lema de Alfons Cornella es “cada día una idea” y su interés se centra especialmente en las nuevas ideas y los conceptos emergentes que surgen de casi todas las disciplinas. Su pasión es aprender “y ahora me cautiva todo lo que se está pensando sobre ciencia de redes”.

A Alfons le gusta rodearse de gente que “no puede acabar el día sin haber aprendido algo” y admira la belleza, el orden, la simplicidad, la juventud. Por el contrario, “me pone nervioso la jerarquía, el establishment y el status quo”.

Intenta dedicar el mayor tiempo posible a leer (siempre menos de las que le gustaría) y muchas más hablando con personas, de las que “siempre aprendo algo”.

A lo largo de su carrera profesional existe un común denominador en la mayor parte de las tareas que ha desempeñado: “Intentar explicar de manera simple cosas complicadas”. Su primer trabajo tuvo que ver con la divulgación científica (escribió centenares de artículos sobre ciencia y tecnología para una enciclopedia) y más tarde trabajó organizando desde sus inicios un centro de información en un parque tecnológico. Allí comenzó a entender que la gestión de la información en las organizaciones era el gran reto, por lo que decidió pasar algún tiempo en Estados Unidos aprendiendo sobre ello.

Con todo este bagaje decidió crear Infonomía, entidad a la que se dedica hoy día en cuerpo y alma.

“La innovación procede del roce entre sectores. Hay que buscar la interconexión entre ámbitos y disciplinas diferentes.”



Alfons Cornella
Fundador y Presidente de Infonomía



FRANCISCO ALCAIDE: Cuéntenos un poco más sobre Infonomía: cuándo nace, por qué, qué objetivos tiene, qué áreas de negocio tiene y cuáles son sus planes de futuro.

ALFONS CORNELLA: Infonomía nace en el año 2000. Desde hacía cinco años escribía una revista digital centrada en cómo la tecnología cambiaría la vida de las empresas. Fue uno de los primeros blogs -antes de que se llamasen blogs- y como había mucha gente que lo seguía decidí poner en marcha Infonomía cuyo objetivo es poner a disposición de los usuarios conocimientos y experiencias sobre cómo las empresas estaban cambiando. Inicialmente, el objetivo principal era de comunicación, pero según han ido pasando los años hemos ido desarrollando una actividad paralela de servicios profesionales en temas de innovación que nos han servido para poder financiar la actividad de contenidos. Hoy día Infonomía son tres cosas: primero, un espacio social de contenidos sobre innovación; segundo, una empresa de servicios profesionales sobre innovación para empresas; y tercero, una red social donde hay más de 20.000 personas que están unidas por un deseo común: que les expliquen cosas diferentes. Esta red social todavía no está explotada y existe un gran potencial de interacción entre todos los miembros participantes. Infonomía es una empresa pequeña que, en definitiva, pretende capturar lo que se hace en el mundo y explicarlo de tal manera que las mejores empresas del país puedan aprovecharlo para mejorar la creación de valor. Es un proyecto de comunicación y cambio.

F. A: Vd. es un profundo observador de la realidad en que vivimos. Háganos una radiografía de la sociedad actual.

A. C.: No creo que se pueda hablar de una sociedad en general; depende

mucho del lugar del planeta en el que estemos. Hay zonas del mundo (por ejemplo, Occidente) en las que se ha perdido la energía del riesgo y de atreverse a hacer cosas por mejorar. La riqueza ha generado un atontamiento de la sociedad y, por tanto, hay menos retos, esfuerzos y voluntad por llevar adelante nuevos proyectos. En otras zonas, sin embargo, ocurre todo lo contrario porque tienen mucho que ganar. Otro rasgo que destacaría de nuestra sociedad es que la gente es más individualista y, sin embargo, es el momento donde todo depende más de todo. Es una gran paradoja: pensamos como nodos aislados y todo está mucho más conectado. Lo que ocurre en un punto del planeta influye en el resto del mundo. No saber gestionar esa dualidad es un problema. Todos deberíamos involucrarnos más en intentar salvar el planeta. La única manera de sostener la calidad de vida que tenemos es emplear tiempo y esfuerzo conjuntamente en mejorar la utilización de la energía, el estado de nuestro medio ambiente, de nuestro cerebro (formación, educación, cultura)... Por el contrario, en lugar de hacer esto, nos tapamos los ojos y vamos tirando de unos recursos que pensamos que son ilimitados y no es así.

F. A. En cierta ocasión una portada de la revista “Time” decía: “¿Por qué si estamos tan bien nos sentimos tan mal?”. Cree respecto a décadas pasadas en términos de coste-beneficio, el ser humano mejora, empeora o está igual.

A. C.: Creo que pensar que estamos mal es bueno. Necesitamos cambiar. Es imprescindible una transformación del mundo, por tanto, una mirada crítica de la realidad me parece oportuno. Creo que el elemento positivo de la crisis debe ser despertarnos para ver que las cosas no pueden continuar igual. Es

La falta de liderazgo hoy día se basa en que no hay alguien que diga que las cosas están muy mal. El liderazgo valiente consiste en decir la verdad.

importante darse cuenta de lo perverso que es un entorno de avaricia y codicia desbocada de unos cuantos que acaba afectando a todos. Ser conscientes de que el modelo económico basado en crear dinero por el dinero no va a ningún lado. La crisis es buena en este sentido. Que estamos mal es una hecho, pero era lo que necesitábamos para caminar hacia otro modelo. La sociedad tiene que generar una serie de anticuerpos para lo que no funciona y que le son muy perjudiciales, entre ellos, la avaricia.

F. A.: Pero esto es nuevo, las crisis económicas siempre han sido el resultado de pecados del ser humano: avaricia, codicia, desenfreno financiero...

A. C.: La diferencia ahora es que se ha institucionalizado y se ha convertido en sistema. Es fundamental que la gente se dé cuenta que es imposible alcanzar al mismo tiempo la maximización de resultados a corto plazo y la construcción de valor. Caer en el error que la especulación económica es la medida del valor económico, y que se haya institucionalizado, es la diferencia respecto a otras épocas. Parece que todo el mundo ha picado del anzuelo de que la ganancia por la ganancia es lo que define la economía. Charles Handy después de la crisis de Enron escribió un artículo en la Harvard Business Review con el título: "What's a business for?" (¿Para qué es un negocio?). Allí decía algo muy simple que hemos pasado por alto: un negocio es para hacer dinero para cum-

plir un objetivo. Esto último (para cumplir un objetivo) lo habíamos olvidado. Cada empresa debe tener el suyo: satisfacer a la gente, mejorar la calidad de vida, resolver problemas de ineficiencia..., pero la existencia de una empresa por la mera rentabilidad no tiene sentido y no es posible su supervivencia en el largo plazo. El progreso humano tiene que estar basado en objetivos por parte de las empresas, y si no se orientan a eso y se centran exclusivamente en la avaricia a corto plazo, el resultado es el actual.

F. A.: Uno de sus lemas es: "Desaprendo... luego existo". Prácticamente de ello no habla nadie cuando Alvin Toffler en "The third wave" (La tercera ola) decía: "El alfabeto del futuro no será el que no sepa leer o escribir sino el que no sea capaz de desaprender para volver a aprender". Sinceramente, ¿tanto nos hemos equivocado y tan importante es desaprender?

A. C.: No se trata de olvidar lo que sabemos sino de no ser esclavo de ello. Creo que es muy importante estar abierto a conocer cosas nuevas e incorporarlas con el objetivo de progresar. El anclarse en modelos, métodos, conocimientos es algo erróneo. Es preciso reanalizarse, revisarse, repensarse porque el mundo cambia. Hay que dejar de preguntarse "qué es lo que haces bien" por "qué es lo que sabes hacer"; es decir, estar activo mentalmente para entender nuevas formas de hacer las cosas y el porqué.

El gran dilema de la humanidad ha sido siempre la distancia entre el dinero y las ideas.

F. A.: Eduardo Bueno, Catedrático de la UAM, nos decía: "La innovación se está produciendo por grupos sociales diferentes a los tradicionales o que incluso hemos marginado en el pasado: bohemios, intelectuales, artistas, gays... Hemos pasado de una sociedad muy estructurada a una sociedad con menos reglas en la que la tecnología es la protagonista". ¿Qué nos puede decir?

A. C.: Aunque es cierto como apunta Vd. que muchas ideas están viniendo de gente habitualmente "escondida", el gran dilema de la humanidad ha sido siempre la distancia entre las ideas y el dinero. Quien tiene ideas no tiene dinero y quien tiene dinero no tiene ideas. Hoy día esos dos polos se están acercando cada vez más aunque queda mucho por hacer. Existen algunas empresas que tienen cierta solidez y estabilidad que se atreven a interactuar con planteamientos emergentes a veces muy disruptivos, pero son pocas todavía. La innovación tiene que venir del cruce de dos variables: visión y solidez. De la visión de los que generan nuevas ideas y de la solidez de aquellos que tienen recursos.

F. A.: La clave está en el "middle-ground" que conecte a los "upper-ground" (con recursos) y los "under-ground" (con ideas).

A. C.: Sí, para mí el problema real de fondo es que las ideas tengan recursos. Infonomía es precisamente eso, un proyecto de middleground, que pretende mezclar a gente "upperground" con gente "underground".

F. A.: ¿De dónde está viniendo la innovación hoy día? ¿Es posible hacer un perfil del innovador?

A. C.: La innovación la vemos en las fronteras, donde se mezclan las cosas, en la intersección, en la hibridación y roce de sectores. El turismo + la medicina: el turismo médico; en la mezcla entre grandes y pequeñas empresas: grandes empresas que apuestan por pequeñas que le dan savia nueva; entre organizaciones y freelances... La innovación procede de ahí, de estar abierto y considerar que hay más fuera que dentro. Si tuviera más recursos me dedicaría a ser una especie de "Celestina" y en lugar de hacer seminarios "verticales" haría seminarios "transversales". Podría en una misma sala a empresarios de diferentes sectores para que aprendiese unos de otros. Que el turismo aprendiese del deporte, el mundo tecnológico del químico, etc, de tal forma que existiesen posibilidades de interacción.

F. A.: ¿Se está produciendo ese cruce del que Vd. habla?

A. C.: No, sólo por parte de algunas empresas y no españolas. El tema de la "innovación abierta" aquí ha llegado muy poco. Se ve, por ejemplo, en sectores como el turismo, donde la gente en internet comenta los hoteles, servicios, etc que ha visitado, y eso sirve de referencia para mejorar la oferta, pero está poco desarrollado. Todavía tenemos un modelo empresarial muy jerárquico y centralizado y nos cuesta mucho mezclarnos con otros.

F. A.: ¿Por qué no se está produciendo esa conexión entre sectores, organizaciones y personas?

A. C.: El problema es que requiere tiempo y además las ideas deben aportar valor. Ser creativo o tener ideas es muy fácil y no cuesta nada. Te encierras un rato o estás con un grupo de gente y generas cosas. El problema no es tener ideas sino convertirlas en valor, y para ello es necesario un contexto y un mercado que den resultados de manera sostenible. Ese triángulo: ideas x valor = resultados es sobre el que trabajamos. Tener ideas es tomarse o hacer algo para ser creativo; tener valor es que dentro de una empresa que tiene un mercado que cubrir se considere que esa idea ayuda a aportar más valor a tu mercado; y que encima genere resultados. Las ideas por sí mismas no valen de nada, sino en la medida que alguien dentro de un contexto organizativo es capaz de ejecutarlas convirtiéndolas en valor que dan resultados.

F. A.: Vd. habla de la infoxicación (que es la intoxicación intelectual por exceso de información). Nos estamos dando cuenta de que existen muchas frustraciones, sobre todo entre los jóvenes por exceso de alternativas. ¿Cuáles son las claves para gestionar esa infoxicación?

A. C.: Es un entrenamiento. Hoy día la educación debería estar enfocada en cómo manejar ese alud de información de manera discriminante y valorar lo que merece la pena. El proceso educa-

El remedio contra la infoxicación (intoxicación intelectual por exceso de información) es la cultura: cuanto más sabes, mejor seleccionas.

tivo ya no consiste en aprenderse algo, sino de todo lo disponible qué es lo que merece la pena aprender. El antídoto contra la infoxicación es la selección; saber qué es relevante entre lo disponible, y ello requiere un entrenamiento. Igual que aprendimos a leer hoy habría que aprender a saber qué es relevante y qué no. ¿Cómo se consigue? Con cultura. Cuanto más lees, más sabes y mejor seleccionas. Hay que dedicar más tiempo a leer y más tiempo a comprender. Cuando los directivos y empresarios me dicen que no tienen tiempo a leer les digo que a qué dedican el tiempo. Si dedicas el tiempo a reuniones sin sentido, comidas interminables, etc., estás perdiendo el tiempo. Hoy estar enterado de lo que ocurre en el mundo es imprescindible para funcionar y para ello habría que dedicar más tiempo a tener una foto más clara del mundo.

F. A.: Vd. es Licenciado en Físicas. La revista Executive Excellence intenta ser una revista multidisciplinar que pretende unir e integrar campos del conocimiento diversos. ¿Qué le ha enseñado la Física que aplica hoy a su día a día?

A. C.: Sobre todo, modelos. Un físico pretende dar una explicación a la realidad por medio de modelos. Esa modelización consistente en ser capaz de combinar cosas muy complejas para hacer un dibujo comprensible, me lo ha aportado la física.

F. A.: La innovación puede existir: en lo que ofreces (contenido), en cómo lo

ofreces (contenido) o en lo que haces sentir (emociones). Mucho se habla de las dos primeras y poco de la tercera, es decir, conseguir una “diferenciación emocional” para que el cliente te perciba de manera distinta. Risto Mejide nos decía: “El cómo es el nuevo gran qué”. ¿Qué nos puede decir al respecto?

A. C.: En mi opinión debe haber una mezcla de ambas cosas. Existe un libro que merece la pena leer titulado: “The substance of style” (La sustancia del estilo), de Virginia Postrel, que dice que normalmente habíamos puesto el énfasis en el “qué” y nos habíamos olvidado del “cómo”, pero la conclusión del libro es que las dos cosas son relevantes. No obstante, creo que uno de los errores que podemos cometer es pensar que podemos construir una sociedad sostenible sólo a base de sofisticar los servicios. Somos animales que necesitamos artefactos. La cultura del objeto es consustancial a nuestra forma de ser. Hay muchas cosas por hacer para mejorar nuestra relación con el entorno. El automóvil, por ejemplo, es una clara muestra de ineficiencia desde el punto de vista del consumo. Es absurdo repartir el petróleo con camiones para poder consumirlo. La distribución eléctrica tiene más sentido y es más eficiente. En 50 ó 100 años no existirá la distribución que tenemos hoy día. Simplemente mejorando los “cómo” no vamos a construir una economía sostenible. La manufactura avanzada está volviendo de nuevo. Todo lo que hace que nuestro día a día

funcione tiene que ser repensado: justicia, sanidad, educación, etc.

F. A.: Indíquenos tres o cuatro tendencias innovadoras para los próximos años.

A. C.: La innovación principal va a estar en la eficacia: cómo cumplir nuestros objetivos de manera más eficaz. Veo innovación en el apoyo de personas a distancia: móvil, redes sociales, etc. son herramientas útiles pero aún muy limitadas. El desarrollo de la telepresencia para videoconferencias va a suponer un gran avance. En el ámbito médico veo también un gran desarrollo, sobre todo, en aquello que tenga que ver con sensores que te permitan ver anticipadamente dónde estás mal y actuar previniendo. El tema de la prevención es clave. No obstante, la sensorización no es algo exclusivo del ámbito médico sino del entorno en general. De lo que se trata es de tener información sobre la que podamos actuar. Prevención basada en el análisis de la información. Por ejemplo, si sabemos que la autopista va a estar llena en un tiempo, redirigir el tráfico ex ante para que no se colapsen las carreteras.

F. A.: ¿Qué nos puede decir de la mezcla “innovación y solidaridad: innovación social”?

A. C.: Hay pequeños cambios que se pueden hacer que pueden tener un gran impacto, tanto relativo a disminuir pobreza en el mundo, mejorar el acceso al agua, etc. Hay personas que dicen que estamos en la prehistoria, porque la historia empezará cuando los gran-

des conflictos de la humanidad estén resueltos. Tenemos muchas guerras, hambre, pobreza... Por tanto, la historia no ha comenzado; lo hará cuando saquemos partido de nuestras capacidades intelectuales para progresar. La historia es el progreso humano. La innovación para mejorar la condición social es una oportunidad para todos pero para ello hay que quitarse el glamour de la avaricia. Estamos pagando el error de creer que con la caída del Muro de Berlín sólo existía un sistema posible. A ese sistema se le dejó actuar por sí solo y se ha desbocado. Tenemos un capitalismo totalmente desregulado y un liberalismo extremo que ha causado un daño tremendo.

F. A.: ¿Es optimista respecto al futuro?

A. C.: El siglo XX es desastroso respecto a muchas cosas, pero al mismo tiempo es el mejor siglo desde el punto de vista de la ciencia. Creo que podemos ser optimistas pero vamos a pasar unos años malos. Es erróneo pensar que ésta es una crisis como otra cualquiera. Es una crisis estructural. Este mundo es insostenible: hace uso de los recursos naturales como si fuesen ilimitados y además es un mundo de grandes desequilibrios sociales.

F. A.: La madre Teresa de Calcuta decía: “En la Tierra hay suficiente para satisfacer las necesidades de todos pero no tanto como para satisfacer las necesidades de unos pocos”.

A. C.: Así es. Hay gran desigualdad social y eso es una bomba. Cuando los problemas de agua, energía, sanitarios

se agraven... no sé lo que puede pasar. Hay que pensar seriamente en resolver los grandes problemas de la humanidad que es la mejor forma de generar economía y progreso.

F. A.: En cierta ocasión decía: “No es posible innovar sin líderes: la innovación son los innovadores”. ¿Por qué si todo el mundo habla de la importancia de la innovación existe tan poco liderazgo al respecto?

A. C.: Primero, porque no lo hacemos bien. La innovación requiere un cambio de modelos en la forma en que actuamos. No se pueden poner sólo parches. Muchas veces innovar requiere cambiar drásticamente de modelo y ello asusta. Hay mucha gente que piensa que todo va a seguir igual y no es así. La falta de liderazgo se basa en que no hay alguien que diga que las cosas están muy mal y hay que cambiar. El liderazgo valiente consiste en decir la verdad y la verdad es que las cosas no van bien. El problema es que el populismo funciona, y se le dice a la gente lo que quiere escuchar.

F. A.: Nos gusta dejar la última palabra al entrevistado para que diga lo que quiera sobre lo que quiera.

A. C.: Que creamos en la juventud. Creo que tenemos una juventud hipotecada material e intelectualmente cuando en ellos está nuestra salvación. Por tanto, tiene que haber más gente joven en puestos de responsabilidad y que se produzcan más tandem entre gente con experiencia y gente joven porque de esa unión inteligente saldrán muchas ideas para transformar el mundo ■

Íntimo y personal

Una lección que le haya enseñado la vida:
Lo más importante es la confianza en uno mismo.

Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:
No todo el mundo es bueno.

Un consejo para los jóvenes:
Engancharse a alguien del que aprender.

Lo que más echa de menos en la sociedad:
Compromiso.

Una virtud que aprecia de una persona:
Atrevimiento.

Un defecto que no soporta de una persona:
Mentira.

Cualidad más importante del directivo del siglo XXI:
Estar abierto mentalmente.

Cualidad más importante del empleado del siglo XXI:
Responsabilidad.

El mayor enemigo del hombre es:
El hombre.

Si fuese Presidente del Gobierno la primera decisión que tomaría:
Reuniría a la gente más inteligente del país y les daría mucha energía para empezar a ver cosas hechas realidad.

La innovación que le gustaría ver:
Ver un cambio en África.

Con qué personaje histórico y actual le gustaría mantener un “mano a mano” y por qué:
- Histórico: Leonardo Da Vinci.
- Actual: Con algún científico encerrado en su laboratorio que está haciendo algo que nos vaya a cambiar la vida.

Un libro y una película que recomendaría:
- Libro: “Una historia de las ideas”, de Peter Watson.
- Película: “La flauta mágica”, de Ingmar Bergman.

“El hombre es bueno por naturaleza” (Rousseau) o “el hombre es un lobo para el hombre” (Hobbes):
Las dos cosas. Nadie tiene la verdad absoluta; todo es una mezcla.

Una frase/cita que refleje su filosofía de vida:
“De la pura inteligencia no sale ninguna filosofía porque filosofía es más que el limitado conocimiento de lo existente” (Hölderlin, en su Hyperion).