



**JAVIER  
RODRÍGUEZ ZAPATERO**  
DIRECTOR GENERAL DE GOOGLE ESPAÑA

**PAULO  
MORGADO**  
CEO DE CAPGEMINI ESPAÑA

## “El coste de no probar es mucho mayor que el de probar”

Revolución digital, educación, innovación, cultura empresarial, adaptación tecnológica... Son palabras, conceptos ya cotidianos, presentes en nuestro día a día y con tendencia a ir cobrando cada vez más protagonismo en un futuro inminente. En los últimos años hemos visto cómo internet ha transformado el modelo de negocio de muchas organizaciones. De hecho, para Javier Rodríguez Zapatero, “el trabajo que se hacía hace 10 años no va a tener mucho que ver con el que se va a hacer dentro de 10”. En un interesante encuentro conducido por Paulo Morgado, ambos directivos conversaron y aportaron su particular visión acerca de este ‘nuevo mundo’ en lo que supone la puesta en marcha de *Leading Digital*. La conclusión fue unánime: “hay que acometer el cambio”.

### ¿Cuál piensas que ha sido el mejor invento tecnológico de los últimos años?

Yo creo que Google y, en general, el buscador, pero ha habido muchos que han visto vida en el mercado. En el área de inteligencia artificial por ejemplo, o en el de salud, estamos viendo inventos que pueden cambiar el mundo. Pero en los últimos 10 años me quedo con Google.

### ¿Hay alguna razón por la que Google no haya creado una red social?

Internet es una red social en sí misma puesto que da la posibilidad de que estemos conectados unos con otros. El correo electrónico es social, YouTube es social, el propio Google es social, y por eso estamos presentes en muchísimos productos y servicios con más de mil millones de usuarios, porque hay un componente social, aunque no se entienda como red social tal y como lo “encasilla” hoy la mayor parte de la gente.

### ¿Puedes hablarnos un poco del Universo Google?

Es un universo bastante amplio. Google comienza con una idea muy clara: entender que en esta revolución digital el cambio fundamental estaba en el incremento de información disponible para todos, y su componente diferencial fue ser capaz de innovar para organizar dicha información y hacerla útil y accesible. Esta sigue siendo nuestra misión y nuestra manera de ver el mundo. Pero adicionalmente, hay un planteamiento de compañía que basa su ADN en innovar. La diferencia que quizá tiene Google con respecto a otras empresas es que su innovación es universal.

### Destacas el aumento de información en esta revolución digital... ¿Cómo crees que va a evolucionar el sector media?

Ya ha evolucionado. El sector media hoy es posiblemente uno de los que más se ha visto afectado por esta revolución digital. Ya hemos visto cómo se ha desarrollado la industria de la prensa, por ejemplo, y

**Facebook, Amazon, Apple, Google... Son compañías de este siglo XXI que están provocando un cambio en el consumidor que es, en el fondo, la esencia de esta revolución digital**

cómo ha habido un cambio radical en el modelo de negocio. Un negocio publicitario, por difusión, que se ha reducido en volumen y ha obligado a modificar la manera de hacer periodismo. La inmediatez cobra más importancia muchas veces que el propio contenido, los sistemas de editorialización son distintos y el volumen de innovación que tiene que realizar el mundo de la prensa para estar presente en otros dispositivos como el móvil es enorme. ¿Cómo va a acabar esto? No lo sé. Lo que está claro es que dentro de 5 años vamos a tener un ‘mundo media’ radicalmente distinto.

### Me gustaría saber si ves límites en el proceso de digitalización pero desde el punto de vista del consumidor más que de la empresa.

Cada vez menos. La tecnología ya no es solo para expertos y la innovación tecnológica es cada vez más sencilla de adoptar por cualquier segmento de la población. De hecho, en España hay personas mayores que acceden cada vez más rápido a internet, a las redes sociales y al *whatsapp*, que lo hacen a través del móvil y que de pronto se incorporan a un mundo que les abre posibilidades que antes no conocían. Con lo cual, yo no creo que haya límites para la adopción digital como los que teníamos hace 10 años.

**Pero parece que el deseo del consumidor de adquirir solo lo que necesita, cuando quiere y donde quiere a través del canal online sí tiene un límite: se pierde el componente “fun”. Es decir, se pierde la esencia, el hecho de ir a una tienda, pasear por la calle...**



**Yo soy un enamorado de la educación, creo que nos tenemos que estar educando hasta los 90 años si queremos sobrevivir en este entorno**



Yo no lo veo como un límite. Uno de los problemas a los que nos enfrentamos personas como tú y como yo es que tendemos a clasificar las cosas en digital y no digital. Y el consumidor no clasifica de esta manera. La sociedad vive lo que tiene. De hecho, yo creo que nuestros hijos no entienden la diferencia entre ir a la tienda y comprar por internet. Vamos hacia un mundo donde la convergencia y la multinacionalidad van a estar muy presentes, y donde se va a innovar cada vez más para que el usuario sea único, independientemente del tipo de experiencia que viva.

**Y en este contexto, ¿cuáles piensas que son los principales retos que tienen las**

**empresas tradicionales? Imagino que dependerá del sector al que pertenezcan...** Sí, es imposible generalizar pero hay varios. El primero es el desconocimiento y la falta de capacidad para entender que, hoy por hoy, la innovación está sufriendo un desarrollo exponencial. Una vez superada la fase de aceptar que la innovación va mucho más deprisa de lo que mi compañía está dispuesta a asumir, está el deseo de cambiar, que empieza por el propio CEO o por el propio Consejo, que es el que tiene capacidad de decidir cómo y cuándo acometer el cambio. La tercera barrera es la cultural. Aquellas compañías que vendan a la sociedad tienen que ser *Customer Centric*, y eso tiene unas implicaciones culturales espectaculares. Tiene que ser una cultura enfocada a lo que la sociedad demanda: transparencia y velocidad.

**Antiguamente una de tus principales funciones era el desarrollo estratégico de la compañía. Tratándose de una multinacional, habrá muchas cosas que vienen predefinidas, pero a nivel local tendréis un mayor margen de maniobra.**

A la hora de hacer estrategia en una compañía como Google que, efectivamente, viene muy marcada desde fuera aunque con cierta libertad a nivel de cada país para escoger el menú de ideas y posibilidades que pueden tener sentido en tu ámbito local, tienes que intuir qué puede funcionar cuando lanzas un producto al mercado. La pregunta general que nos hacemos es, ¿tiene sentido para el consumidor? ¿Puede tener sentido para el negocio "B2B" que estoy moviendo? Si la respuesta es sí, vamos adelante, porque en nuestra filosofía el coste de no probar es mucho mayor que el de probar.

**Yo estoy convencido de que la intuición hoy en día tiene más valor que antes porque el nivel de información que hay que tratar es mucho mayor y no hay tiempo material para analizar todo lo que nos llega. Puede ser una intuición fruto de**

**la experiencia o de un momento de lucidez... ¿Cómo ves que un directivo hoy pueda ser un 'agitador de mentes'?**

Yo me he educado en una escuela cartesiana de negocio. En las compañías en las que he estado me han enseñado a pensar de manera racional, constructiva lineal. Lo que he ido aprendiendo es que los directivos tienen que luchar contra ellos mismos porque se van haciendo mayores pero necesitan tener una mente cada vez más curiosa, más parecida a la de los niños. Es mucho más valioso en el entorno en el que yo me muevo el tipo de preguntas que te haces que las respuestas que generas, y esa curiosidad es la que te lleva a tomar decisiones que no habías pensado.



**La intuición hoy en día tiene más valor que antes porque el nivel de información que hay que tratar es mucho mayor y no hay tiempo para analizar todo lo que nos llega**

**Hay quien habla de *humility enquire* y del cambio drástico que ha supuesto, sobre todo, en el rol del líder, que años atrás respondía a la tradicional estructura piramidal y quedaba prácticamente inaccesible para el resto del equipo.**

Voy a hacer una confesión. Cuando empiezas a trabajar lo que quieres es ir promocionando para tener cada vez más poder. Yo ahora pienso todo lo contrario. Pienso en cómo estar más cerca del consumidor, del cliente, y en cómo puedo ser mucho más "igual" porque cada vez aprendo más de mis colaboradores, y eso requiere de un esfuerzo de humildad, de valorar cada vez más el *feedback* que te da tu equipo que el de tu propio jefe.

**Google es el paradigma de la inteligencia colectiva... ¿Trasladas este modo de pensar de puertas para adentro?**

La gente joven que se ha incorporado a este entorno entiende que la inteligencia colectiva es mucho más potente, que la creatividad en grupo es más poderosa que la individual, y que las soluciones y la rapidez para acometerlas es más efectiva cuando se hacen en grupo. Si eres capaz de incorporar este concepto, las decisiones son mucho más acertadas.

**¿Y crees en el término *learning organization*? Quiero decir, tú no puedes crear este tipo de inteligencia colectiva si no la captas. ¿Cómo lo haces?**

Aquí estamos en una escuela constante. Yo soy un enamorado de la educación, creo que nos tenemos que estar educando hasta los 90 años si queremos sobrevivir en este entorno. Vivimos en un proceso de aprendizaje continuo, un aprendizaje que está reglado. Yo todos los meses estoy formándome en tecnología que tengo que ser capaz de explicar a mis clientes y a mis colaboradores, necesito dar unos mínimos para poder tener conversaciones con mis equipos, con el entorno y con la sociedad. Y esto es parte del *Learning Organization*. No es un problema, es un *gift*.

**Volvemos a las organizaciones tradicionales donde los directivos, a partir de un determinado puesto, quedan fuera de cualquier evaluación de su desempeño. ¿Cómo se debe abordar el talento senior en este momento de transformación tecnológica? De hecho, hay muchas empresas del Ibex con este tipo de perfil.**

Es cierto que hay muchas barreras que están en los líderes, pero también influyen otros factores, y es que cada sector tiene un ritmo distinto de digitalización. Así, un directivo de 65 años que ve que su entorno no va a ser impactado por esta

**¿Y piensas que la sociedad también lo está interiorizando?**

La sociedad tiene también que digitalizarse y todos tenemos que poner de nuestra parte. En Europa, el déficit de puestos de trabajo relacionados con el mundo digital en los próximos dos años es en torno a un millón. Imagínate en un entorno de paro como el que tenemos, el que vaya a haber un déficit de puestos de trabajo por falta de *skills* digitales. Ante este hecho nos preguntamos, ¿qué puede hacer Google? La respuesta fue el lanzamiento del programa "Actívate" hace un año y medio en



innovación tan exponencial hasta dentro de 10 años, igual no tiene los alicientes para estar ahí. En algunos casos habrá que rejuvenecer a la compañía porque hay incentivos para acometer esta transformación; en otros, habrá líderes de edad avanzada pero con mentalidad joven... No hay un caso único. Pero la principal barrera está en la falta de apreciación y convencimiento de que el cambio está aquí y que va a afectar a prácticamente todas las organizaciones. El CEO y el Presidente son los primeros que tienen que transmitir esto hacia abajo.

colaboración con más de 22 Universidades. En este tiempo hemos formado a más de 400.000 jóvenes, de los cuales hoy han aprobado más de 110.000. Es motivador ver la respuesta de la sociedad española, que ha sabido darse cuenta de por dónde van los tiros. Lo cierto es que el sistema educativo, hoy por hoy, no responde a las necesidades de formar a una sociedad digitalmente preparada y habría mucho que hacer para que esto cambiara.

**Efectivamente la educación parece moverse a un ritmo más lento de lo que**

**demandan las nuevas necesidades... ¿Puede esto afectar al paro?**

Claro, decir que no sería injusto. Vivimos una revolución digital que afecta a cómo se conforma una sociedad y a lo que hacemos hoy. La sociedad del mañana será distinta y habrá otro tipo de trabajos, se necesitarán otro tipo de habilidades y tendremos que cambiar el sistema educativo para prepararla. Negarlo sería un error. El trabajo que se hacía hace 10 años no va a tener mucho que ver con el que se va a hacer dentro de 10. No pasa nada... O sí pasa. Afrontémoslo.

**Centrándonos en la cultura empresarial, concretamente en los *millennials*. ¿Cómo ves a los jóvenes que trabajan contigo?**

Me gusta esta juventud. Cuando está preparada y tiene valores, me gusta trabajar con ellos más que con la gente de mi edad, entre otras cosas, porque me llenan de energía, de inspiración, me hacen sentir más joven y cada vez aprendo más de ellos que de los mayores. Esto no lo tomo como un axioma 100% cierto, es decir, los mayores tenemos experiencia y la experiencia es un grado. Lo que ocurre hoy es que la gente joven entra cómoda en este entorno porque lo han aprendido desde pequeños, saben comunicarse más rápido, utilizar las herramientas de manera más ágil, saben llegar y conocen los atajos... Pero a lo mejor desconocen el negocio, lo que tienen entre manos, y aquí es donde se produce el *gap*. El *gap* está entre el CEO que no entiende cómo piensan los *millennials*, y los *millennials* que no entienden lo que en realidad tiene en su esencia un CEO, y muchas veces lo que falta entre medias son traductores. Ahí es donde hay otra gran barrera para que muchas organizaciones se muevan. Pero, respondiendo a tu pregunta, ¿cómo son los *millennials*? Yo soy optimista, y es que los que tengo la suerte de ver en Google vienen muy bien preparados y es un lujo trabajar con ellos. No tienen pelos en la lengua, te dicen lo que piensan, son transparentes, dinámicos y, encima,

tienen ganas de que el mundo que está a su alrededor sea un mundo mejor.

**Has hecho dos matices: preparados y con valores. ¿Dónde reclutas?**

Los estanques son muy variados. Inicialmente buscamos en universidades de prestigio porque obviamente un buen currículum en una buena universidad presupone que vas a tener un alto nivel de desempeño, pero nos hemos dado cuenta de que hay otros factores igualmente importantes. Nosotros utilizamos internamente una palabra que definimos como "Googliness". Es decir, tú puedes estar muy preparado, haber sacado excelentes notas, haber tenido muy buena experiencia, pero la pregunta fundamental es: ¿Vas a ser Google o no vas a ser Google? Que es una manera de preguntar si vas a adaptarte a nuestra cultura. Al final, cuando hay ambición pero con falta de egoísmo, cuando hay una naturaleza colaborativa por definición y una búsqueda de un bien que esté muy por encima de los objetivos que te han marcado, normalmente enganchas en esta compañía.

**¿Tienes algún referente en Google? ¿Alguien que te inspire?**

Esto puede sonar a tópico, pero cada Googler en muchos momentos me está inspirando de mil maneras distintas. Obviamente, los fundadores de Google me inspiran porque tienen una manera de pensar que no es la convencional. En las interacciones que he podido tener con ellos en el pasado siempre he visto algo que es completamente distinto a cómo pensamos el 98% de los mortales. Me he inspirado mucho también en Eric Schmidt por su visión, por su capacidad de explicar y sintetizar un mensaje de un mundo tan complejo como este y hacérmelo entendible. Y tengo constantes ejemplos de gente joven que me está dando pequeñas dosis de inspiración.

Por Laura Horcajada, Redacción APD  
Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0