



► 18 Junio, 2016

Paulo Morgado

Consejero delegado de Capgemini España

Tiene un hobby: la gestión empresarial, materia sobre la que ha escrito varios libros. Actualmente, estudia un doctorado en Administración de Empresas en Reino Unido. Está volcado ahora en el cambio digital

“El líder debe ser un agitador, que fomente la acción”

PAZ ÁLVAREZ Madrid

Dirigió la filial portuguesa de la empresa de servicios profesionales Capgemini durante 11 años. Anteriormente, Paulo Morgado (Coimbra, 52 años), licenciado en Dirección de Empresas y Derecho, trabajó para la consultora Roland Berger o Banco Finantia. Desde 2014 lidera la estrategia de transformación de Capgemini en España. Es autor de siete libros sobre distintas áreas, como negociación, la corrupción o la gestión de empresas.

PREGUNTA. ¿Qué tipo de liderazgo desea implantar en Capgemini?

RESPUESTA. Me gusta la acción, hacer cosas, no tener temas pendientes. Yo no tengo correos electrónicos sin responder al final del día. Todo esto implica delegar y confiar en el equipo. Mi estilo es muy participativo, quiero tener muchos líderes, agitadores que fomenten la creatividad, con capacidad para leer el mercado. Hay que crear líderes que resuelvan problemas. Yo soy un agitador, tengo capacidad para crear cosas nuevas a un ritmo intenso. Me gusta poner intensidad en la organización. Soy contrario al estilo del ejército. Soy más de comando, en el que el séniór es el primero que sale, mientras que en el ejército es el que se queda en la garita. Mi liderazgo está basado en el ejemplo, en la verdad. Las personas crean expectativas que no cumplen, hay que tener sentido ético.

P. Todo esto choca con la filosofía *mindfulness*, que recomienda centrarse solo en una tarea y que tanto predicamento tiene ahora en el mundo profesional.

R. Este tipo de medidas no se pueden implantar en empresas sometidas a múltiples cambios y muy rápidos. Puede pasar que un día te despiertes y no existas, eso no se puede aplicar a no ser que vivas en un monopolio. La competencia es feroz. La filosofía zen no se sabe cuánto tiempo va a durar. Hay momentos en

los que hay que pensar en qué alternativas hay que tomar. Soy un defensor del sentido de la urgencia y de la acción. Si te propones hacer muchas cosas se genera un grado de tensión activa, con la que se obtienen resultados. Las personas eligen su grado de tensión: la activa se orienta a los logros, y la pasiva, con la que no se obtienen resultados, genera un tipo de tensión negativa porque no se sabe qué va a pasar con su futuro.

P. ¿Qué objetivos se ha marcado para los próximos años?

R. La empresa lleva más de 40 años en España y necesitamos adaptarla a los cambios del mundo digital y ayudar a los clientes a realizar esa transformación. El primer problema en esa adaptación es pensar que es una conversación tecnológica, es un mundo en el que hay que pensar en una demanda y una oferta mucho más precisa.

Antes, si querías música, la pagabas, ahora la tendencia es que no pagas cosas que no quieres. El futuro pasa por una *customización* de precios y de servicios.

P. ¿Los *millennials* son los que marcan el paso a las empresas?

R. Tienen otra manera de pensar. El empleador quiere personas multitareas, ya no desea gente que solo sea capaz de hacer una sola función, ya que el consumidor pide diferentes cosas.

P. ¿La especialización no tiene cabida?

R. La tiene, pero ahora hay más capacidades de especialización en varias cosas. Hay que crear multidisciplinariedad en las personas.

P. ¿Cómo se entiende el empleador con los nuevos perfiles de empleados?

R. El empleador hace el esfuerzo por entrar en esa cultura. Se habla de que se puede trabajar desde casa porque el empleado se ha criado en esa cultura digital. En este sentido, una empresa clásica no se ajusta tan fácilmente a este tipo de perfiles. Hay que entender al *millennial* porque además de un emplea-



MANUEL CASAMAYÓN



“

Tengo capacidad para crear cosas nuevas a un ritmo intenso. Me gusta la intensidad en la organización”

“Las empresas están sometidas a múltiples cambios y muy rápidos. La competencia es feroz”

“El empleador quiere personas multitarea, ya no desea gente que solo sea capaz de hacer una sola función”

do es un consumidor y tiene su propia lógica de vida. Algo que también tiene que cambiar es la accesibilidad de las personas. Cuanto más séniór eres, menos accesibles se es. Los presidentes de las compañías deben estar siempre disponibles y han de encontrar los medios para conseguirlo.

P. A los ciudadanos les preocupa la corrupción. ¿Qué percepción se tiene desde el mundo empresarial?

R. La corrupción no es algo nuevo, cuando el dinero es escaso se habla más, se interrumpe el sistema y hay un problema. Se podían haber evitado muchos gastos de la Administración pública, pero es un tema antiguo. Lo que está de moda es el cambio que se debe hacer para implantar una cultura digital.

P. ¿Está la clase directiva preparada para implantar este cambio?

R. Los directivos deben tener relación con todos los *stakeholders*, con accio-

nistas, empresas, empleados, proveedores... Tiene que tener conciencia para explorar la inteligencia colectiva más que la individual. La solución no está en la cabeza del directivo ni en los empleados ni en el equipo, está en el mercado.

P. ¿Cómo ha de ser el líder actual?

R. Ha de ser un agitador en el sentido de fomentar la acción, aprender con el error, y ese aprendizaje ha de estar registrado. Las personas deben reflexionar sobre lo que se puede hacer mejor. Existe una nueva perspectiva y es saber captar la realidad de la acción.

P. ¿En España se penaliza el error?

R. Hay errores que están justificados y la probabilidad de que los haya siempre puede ser elevada. Hay personas que aprenden del error y otras, no. En EE UU se cultiva la filosofía de que hay que errar para aprender. Una empresa volcada a la acción, si tiene una mentalidad colectiva, reduce el riesgo de fallar.