



SOLUCIONES EMPRESARIALES PARA AFRONTAR EL NUEVO RETO DIGITAL

PAULO MORGADO, CEO DE CAPGEMINI ESPAÑA, HA SABIDO ADAPTAR LA FIRMA A LOS NUEVOS TIEMPOS Y MANTENER SU POSICIONAMIENTO LÍDER.

Desde hace casi tres años, Paulo Morgado es consejero delegado en España de Capgemini, una compañía líder mundial en consultoría, integración de sistemas, desarrollo, outsourcing y formación. Puesto directivo al que aporta más de veinte años de experiencia en la gestión de organizaciones y en procesos de transformación. Pero además a Morgado aún le queda tiempo para asumir el papel

de investigador y escritor vocacional sobre temas empresariales tan diversos como la gestión, negociación o argumentación, los delitos financieros y la corrupción.

Consultado sobre la actual situación económica de la empresa española y su salida del túnel, su posición es pragmática: “Deberíamos aclarar primero a qué nos referimos cuando hablamos del final de la crisis económica. Si es volver a niveles

anteriores a 2008, la respuesta es que estamos muy lejos. Si nos comparamos con la situación de hace dos o tres años, entonces sí estamos mejor y con buenas perspectivas derivadas del desarrollo digital”. En un mundo en que las certidumbres no volverán a existir y donde la estrategia se establece (aunque de forma organizada) sobre la marcha y no sobre el papel, Morgado afirma contundente que el reto fundamental

que deben asumir las empresas de cara al futuro es su transformación digital: “Cómo adaptarse a este nuevo entorno que impacta en las personas y en los activos de la organización, perfiles que se reclutan, cómo adaptar la cultura, los procesos comerciales o el liderazgo”.

Capgemini sabe captar la confianza del cliente y hacerle ver que las soluciones que le aporta son las más adecuadas. Gracias a ello, la empresa ha alcanzado una posición de reconocimiento y enorme prestigio en el sector. “¿Cuál es el secreto? Entender los problemas y retos del cliente, y presentarle soluciones coherentes con su situación (no ofrecerles una solución estándar, sino personalizada), que le aporten visiones en las cuales no había pensado. Ocupar ese lugar es resultado de muchos años de comportamiento de calidad ética y profesional indiscutibles”, afirma Morgado.

Tras muchos años de trabajo consolidado, se están planteando un cambio muy ambicioso en su cultura. En términos organizativos, los principales retos que se plantea son desarrollar aún más ciertos comportamientos: clara orientación al cliente, espíritu de *problem solver* –solucionar problemas en lugar de crearlos– y *accountability* –la responsabilidad y compromiso demostrados–, búsqueda continua de la innovación y el conocimiento o dar más voz a los más jóvenes. “Desde el punto de vista de mercado, el cambio está dirigido a aprovechar las oportunidades que surgen del enorme reto digital y que impactará, de una forma que aún no se puede identificar en toda su amplitud, en los sectores donde somos fuertes en España: banca y seguros, productos de consumo y retail, energía y automoción”.

En España, Capgemini siempre ha destacado por su fuerte capacidad tecnológica en proyectos que exigen un conocimiento muy profundo de los sistemas de información y del negocio de los clientes en modelos avanzados de servicios y desarrollos de aplicaciones. “Preparamos estos servicios a largo plazo y bajo un modelo de *partnership* o alianza con nuestros clientes. Además, me gustaría destacar nuestras competencias en el conocimiento del negocio y los procesos críticos de determinadas industrias gracias a la política de adquisiciones del Grupo Capgemini en todo el mundo,

como fueron en su día la adquisición de EY Consulting e IGate y, más recientemente, de Idean y TCube Solutions”.

Actualmente, calidad, rentabilidad o servicio son palabras mágicas para cualquier empresario. Pero también seguridad... “Hoy en día, la seguridad debe ser un factor estratégico en la agenda de cualquier CEO, no solo desde la perspectiva puramente tecnológica, sino también y, sobre todo, desde un punto de vista personal porque la mayoría de los ataques están vinculados con la intervención humana”.

Como ya es sabido, y puede apreciarse, el desarrollo de las redes sociales, la movilidad, el tratamiento masivo de datos, el Internet de las Cosas o las impresoras 3D, entre otros factores, cambiarán muy rápidamente el ecosistema de negocio y la relación de poder entre las empresas. “Otra cosa es que muchos países y compañías sean conscientes del reto tan importante que supone adaptarse al mundo digital y proteger su industria y servicios, sin dejar que los gigantes nativos digitales invadan una parte significativa de sus ingresos y valor añadido”, afirma el directivo.

En su otra faceta, la de reconocido escritor e investigador, comenta Morgado que ahora está trabajando en demostrar la importancia que tiene el hecho de que directivos y otros empleados estén involucrados en la acción (como ejecución) para la definición de una estrategia acertada. “Una estrategia que sea eficaz y construya una ventaja competitiva en coherencia con un entorno que cambia a velocidad exponencial. Este es el tema de la tesis doctoral que acabo de presentar en la Nottingham Trent University y que constata que la visión tradicional de planificación más ejecución o de pensamiento seguido de actuación, ya no es válida. Una de mis máximas es: *either strategy is (educated) action or it is nothing at all*. [La estrategia, o se fundamenta en la acción, o no es nada].

Siguiendo esa línea de estudio, Morgado considera que el actual modelo de planificación estratégica se ha visto afectado tanto por la crisis como por el cambio digital “que ha dejado obsoleto el modo de gestionar basado en culturas de *management paralysis* que se produce cuando los directivos (por agenda, falta de carácter o

“HOY EN DÍA, LA SEGURIDAD DEBE SER UN FACTOR ESTRATÉGICO EN LA AGENDA DE CUALQUIER CEO, NO SOLO DESDE LA PERSPECTIVA PURAMENTE TECNOLÓGICA, SINO TAMBIÉN Y, SOBRE TODO, DESDE UN PUNTO DE VISTA PERSONAL”, COMENTA MORGADO

entorno político) no toman decisiones en el momento oportuno (aunque esas decisiones puedan no ser perfectas). Además, la organización y, sobre todo los equipos directivos, deben tener la humildad de sumergirse en un proceso constante de aprendizaje”. En otras palabras, deben estar dispuestos a aprender de aquellos que están a su alrededor, estableciendo relaciones entre las decisiones que toman (o que no toman) y los resultados obtenidos, para planificar bien futuras acciones. Porque en tiempos de cambio como los que vivimos, si hay una cosa evidente es que el directivo que se precie de ser ejemplar, debe adoptar diversos roles: “Artista, por la exigencia de una constante creatividad y mirada singular y disruptiva sobre el mundo de los negocios; agitador, para provocar y despertar un sentido de urgencia e instaurar una cultura completamente volcada a la acción; y académico, en el sentido de fomentar su aprendizaje constante, procedente tanto de las mejores escuelas como de sus propias acciones y experiencia adquirida en un ambiente altamente dinámico y creativo, impulsado desde los dos roles anteriores”. ●

SPAIN MEDIA RADIO **Forbes**
EMPRENDE

Descubre cada semana, de la mano de @Lauracardeira, las historias y claves de hombres y mujeres que han convertido en realidad sus ambiciosos proyectos empresariales. Emprendedores capaces de llegar a lo más alto.

@spainmediaradio