PAULO MORGADO,

Consejero delegado de Cap Gemini

“El principal reto al que se enfrentan las empresas es el cambio al digital”

TEXTO Fernando González Urbaneja
FOTOS Jesús Umbría

ENTREVISTA MORGADO.indd 46 01/03/17 17:10

LIGADO DESDE HACE MÁS DE 15 AÑOS A LA MULTINACIONAL DE MATRIZ FRANCESA CAP GEMINI, DEDICADA A OFRECER SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA EL CAMBIO DIGITAL, SERVICIOS DE 'BIG-DATA', CIBERSEGURIDAD, E INTERNET DE LAS COSAS, MORGADO PLANTEA QUE "ESTAMOS ANTE UN RETO TECNOLÓGICO QUE AFECTA A LA GESTIÓN, QUE TIENE QUE VER CON VENTAS, CULTURA, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CON EL MODO DE HACER ESTRATEGIA... TODO VA A CAMBIAR"

Empieza un año 2017 con incertidumbres, con gran volatilidad. ¿Cuáles considera que son los riesgos globales de los que advierten a sus clientes?
Los retos son muchos porque las incertidumbres a nivel internacional son grandes: ¿Cómo van a evolucionar los mercados? ¿Cómo se comportará el sector financiero? Pero el principal reto de las empresas es el cambio al digital. Parece algo que ya no es novedad, pero implica cambios de gran magnitud en las organizaciones, en la tecnología, en el modo de trabajar en el ecosistema de las empresas. Y no sé si las personas y los directivos visualizan la magnitud de los cambios. Estamos ante un reto tecnológico que afecta a todos los aspectos de la gestión, que tiene que ver con ventas, con cultura, con gestión de recursos humanos, con el modo de hacer estrategia. Todo va a cambiar.

Y en ese reto digital inminente, ¿cómo influye el factor generacional?
Es importante cuando las generaciones que no nacieron en digital no se ponen al paso del cambio. Corremos el riesgo de que muy rápidamente quedemos desactualizados en el modo de hacer negocios. Hoy [finales de enero] comentaba Expansión un acuerdo de Vodafone, El Corte Inglés y Axa para cooperar. Uno de los aspectos más importantes en el futuro inmediato va a ser la gestión de los datos de clientes. Quien disponga de más datos tendrá un activo valioso. Pero para obtener esos datos tienes que alcanzar un nivel de digitalización que te permita conocer muy bien a tus clientes. Si solo compran en tiendas tradicionales no será fácil disponer de datos, se necesita una relación más estrecha, de vinculación, para conocerles. Es un reto que muchas empresas ya han identificado: conocimiento profundo del cliente. Y lo mismo pasa con los empleados. Los modelos de evaluación del desempeño que hasta ahora se hacen cada año o cada semestre no tendrán sentido cuando dispongamos de los nuevos modelos que proporcionan un conocimiento inmediato del desempeño. La tecnología permite alcanzar un conocimiento que antes era impensable. Hasta ahora era imposible captar datos y luego saber tratarlos. Eso ha cambiado de forma radical con consecuencias profundas.

Hay quien sostiene que las ganancias de costes por las nuevas tecnologías se han agotado, que ya no hay mejora apreciable.
No estoy de acuerdo en que se haya logrado la reducción de costes posibles. Podía estar de acuerdo en los modelos de negocio actuales, pero hay procesos nuevos de transformación en las áreas de tratamiento de la información y en la actividad productiva. Con la robotización y la automatización lograremos niveles de productividad muy superiores a los actuales.

¿Será tanto como para suponer el fin del trabajo o una reducción apreciable del tiempo y las oportunidades de trabajo y, por tanto, de las posibilidades de empleo?
Ahora, el reto para las personas es actualizar permanentemente sus capacidades. Con la revolución industrial se sustituyó la fuerza humana por máquinas y, hoy vamos hacia una sustitución de partes de la inteligencia humana por máquinas. Por ejemplo cuando vemos a una persona trabajando con una máquina de cortar césped, podemos imaginar que en breve

"En la empresa, abogo por la cultura de la meritocracia"

¿Cuánta importancia otorga a la reputación y a la ética en el 'staff' de una compañía?
Abogo por la cultura de la meritocracia, según la cual las personas deben recibir lo que merecen, sin abusos ni privilegios. Y está muy relacionada con la ética y la reputación. Cuando se confunde una condición suficiente con una necesaria pueden surgir problemas. Tener confianza en una persona es una condición necesaria para contratarla, pero no es suficiente. Tener confianza en una persona es condición necesaria para encomendarle más responsabilidades y mejorar su retribución, pero no es suficiente. Hay que esperar de la persona capacidad de aportar ideas y añadir valor.

¿Qué ocurre si uno se queda solo en la confianza?
Puede incurrir en abuso. Los contratados por confianza puede que no discrepen, que se deslicen hacia la complacencia y la resistencia al cambio, y que también propicien el abuso. Tener personas de confianza es bueno, pero no es suficiente para tomar las mejores decisiones. No es tarea fácil, se trata de una lógica difusa. En el mundo digital cuenta mucho la reputación, porque no hay tiempo para hacer contratos de cada una de las decisiones. O confías, o nunca trabajarás con determinada empresa. Volvemos a un modelo de interrelación de pueblo donde todo el mundo se conoce gracias ala facilidad de comunicación y porque, aunque separados físicamente, cualquiera puede saber lo que pasa en segundos. En este entorno, se recupera el alto grado de importancia de la reputación, la fiabilidad y la confianza.

EL PERSONAJE

Paulo Morgado

Por una empresa transparente

Licenciado en Derecho y en Gestión y Dirección de Empresas, máster en Finanzas y Filosofía, Morgado ha escrito siete libros sobre negociación, lucha contra la corrupción y los delitos financieros, la lógica del lenguaje y gestión de empresas.

Consejero delegado de Cap Gemini España desde junio de 2014, antes lo fue durante 11 años en la filial portuguesa. Previamente trabajó para Roland Berger, Banco Finantia y la compañía de aguas Vidago, Melgaço y Pedras Salgadas.

Morgado forma parte de la directiva de varias asociaciones en Portugal. Destacan la Asociación Industrial Portuguesa, el Foro de Administradores de Empresas, el Instituto Portugués de Corporate Governance y el Colegio de Economistas.

la máquina se moverá sola. Tenemos que descubrir cuáles van a ser las funciones de las personas en el futuro. Se pueden sustituir fuerza y orientación (factores humanos) por máquinas, por programas. Lo que aumenta es la necesidad del contacto humano a medida que estemos más mecanizados y automatizados. No queremos hablar siempre con una máquina ni que otros tomen decisiones por nosotros, buscaremos el placer del consumo de productos que no vengan de una máquina.

Ya lo vemos, en el sector financiero...
La banca va a conocer un cambio muy importante. En los años 80 se cambió de la banca 'caja fuerte' a la banca 'tienda'. Fue una primera gran modificación. Ahora vamos de la banca 'tienda' a la banca 'on-line', no solo eso sino banca 'on-line-mobile', con una capacidad de información del cliente que antes era inalcanzable. Pero hay algo que no se puede reemplazar: los seres humanos serán los que tomen decisiones, como por ejemplo el cambio del tipo de interés que fijan la FED o el BCE, que son decisiones de personas. Eso es algo que está lejos de depender de una previsión hecha por máquinas capaces de anticipar lo que puede ocurrir en los mercados. El elemento humano, la parte de intuición que viene de la experiencia, será siempre valioso e imprescindible.

De manera que el 'big data' no sustituirá a la experiencia adquirida ni a la intuición del riesgo...
Las máquinas no van a sustituir o reemplazar la parte irracional del ser humano. Las personas tomamos decisiones irracionales y emocionales no previsibles. La máquina no tiene la química de los seres humanos. Tampoco tienen agendas; las personas, sí. Una decisión que parece irracional se convierte en racional si es acorde con una agenda personal. Las personas tienen ciclos de vida, las máquinas no. Las decisiones de una persona con 25 años no incluyen el mismo nivel de riesgo que las de una persona de 60. Que la máquina sustituya al hombre es posible en ambientes ciertos y muy deterministas. Pero cuando la incertidumbre es alta y depende de las decisiones que se toman en interacción, una máquina no las puede sustituir.

¿Cree que los actuales gestores, de 50 y más años, muchos bien formados, con experiencia, son capaces de ejecutar el cambio, de entenderlo y liderarlo?
Depende, será difícil que se adapte alguien que se acostumbró a la rutina, a no ponerse al día, que se conformó con disponer de personas que le preparaban las decisiones. Hay puestos en los que a partir de un momento de la carrera profesional la confianza en otras personas, en el equipo, sustituye al contenido que puede aportar. Si es así no estará preparado para el cambio digital. El que se aísla, se protege, envía una señal de incompetencia. A mayor inaccesibilidad, más incompetencia. El sentimiento de ser muy importante puede ser una señal de fin de carrera. Pero si se trata de personas que mantienen ese sentido común empresarial que se demuestra escuchando al mercado, a los clientes, a los empleados, entonces está en condiciones de adaptarse.

“Las facilidades de acceso a la información, el conocimiento de los clientes, nos devuelve a un modelo típico de pueblo, donde la buena reputación, la fiabilidad y la confianza cuentan, son importantes”

Existe un riesgo de que los directivos se resistan al cambio y resten velocidad...
Puede que haya un nivel de protección de los que lograron sus puestos en momentos de crecimiento con retribuciones mayores que las equivalentes de hoy en día. Hay funciones y puestos que ahora no están pagados como antes. Si ocupas un puesto sobrevalorado y con protección legal, vas a intentar mantenerlo. Creo que con estrategias defensivas nadie gana, es una constatación. De manera que es imprescindible una actitud de apertura de los directivos en favor del cambio, mediante una escucha activa, humilde, para detectar esos puntos que conducen

ENTREVISTA MORGADO.indd 48 01/03/17 17:10

a pensar en aspectos que por uno mismo no aprecia ni imagina.

¿Cómo cree que ha afectado la crisis, la Gran Recesión, a este proceso de cambio? ¿Cómo el propio proceso influyó en la crisis?
Yo creo que antes de la crisis hubo algo que se olvida, un acceso al dinero como en pocos momentos de la Historia se había conocido. Se abrió una crisis por exceso de liquidez, que llevó a una burbuja. Durante aquellos años de facilidades financieras hubo gran demanda de personas para puestos para los que no estaban preparadas. Hubo inflación de puestos directivos innecesarios, una pirámide con expectativas de promoción rápida. Ahora las empresas sufren exceso de grasa en puestos directivos. El exceso de liquidez creó un problema. Además, en Europa no existe una economía de mercado como la americana, lo cual limita la flexibilidad. Durante la etapa de crecimiento se hicieron compatibles la facilidad de promoción con subidas de sueldos que hoy están por encima del mercado, y al mismo tiempo una gran protección laboral que está pensada para los trabajadores pero que se extiende a los directivos, que pueden llegar a abusar de esa protección.

Lo cual supone primar la ineficiencia…
En Estados Unidos puedes subir, pero si no haces un buen trabajo te despiden. En Europa eso no ocurre, hay demasiadas barreras a la salida. Puede que este planteamiento no sea popular en una revista como CONSEJEROS, pero hay que tener una noción clara de la realidad. Hay que ser consciente de que hay cosas que van a ocurrir sí o sí. Un directivo de 50 años tiene otros 17 años de vida activa, no debe pensar que va a poder mantener su estatus por inercia, como derecho adquirido, sin adaptarse a lo nuevo.

Con la crisis se ha derrumbado la imagen del empresario…
Hoy se ve mal lo que años atrás parecía normal. Por ejemplo, la práctica del apoyo mutuo entre empresas basado en relaciones de confianza y que generaba situaciones del tipo hoy por tí, mañana por mí. En uno de mis libros señalo siete causas para la corrupción y una es esta idea de la deuda recíproca. Ahora, el combate a la corrupción, las restricciones éticas, la transparencia preceptiva de las cotizadas… han incrementado el nivel de censura de ciertos comportamientos. Hoy día, por ejemplo, se diría que no es recomendable comer con un amigo que trabaje en la competencia porque alguien puede decir que estamos pactando precios.

> "Durante aquellos años de facilidades financieras hubo demanda de personas para puestos para los que no estaban preparadas. Cargos innecesarios, una pirámide con expectativas de promoción rápida. Ahora las empresas sufren exceso de grasa en puestos directivos"

Antes aludía a la evaluación de los directivos, ¿qué opina de la evaluación de los consejeros?
Estamos pasando de una evaluación grupal, que se hace en muchas empresas cotizadas respecto al Consejo, a una evaluación individual que tiene que estar ligada a objetivos personales que deben tener en cuenta los riesgos. Una evaluación que provoca que cada consejero salga de su zona de confort. Evaluaciones individuales con objetivos medibles, no con buenas intenciones, que no tienen que ser los mismos para todos. Los consejeros tienen que compartir con los empleados los malos resultados, ser los primeros en dar ejemplo. Eso es ética.

ENTREVISTA MORGADO.indd 49 01/03/17 17:10