



**PILAR LÓPEZ ÁLVAREZ**  
PRESIDENTA DE MICROSOFT IBÉRICA



**PAULO MORGADO**  
CONSEJERO DELEGADO DE  
CAPGEMINI ESPAÑA

*“Buscamos que nuestra tecnología permita hacer aquello que te propongas”*

Crear una informática más personal, reinventar la productividad en la empresa, reforzar las relaciones estratégicas con sus principales clientes, ser el *partner* en su transformación digital... Y todo esto, “viviendo los valores de la compañía”. Estos son solo algunos de los retos que Pilar López se propuso hace algo más de un año cuando asumió la presidencia de Microsoft en España, y sobre los que reflexiona en la presente conversación con Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España.

**¿Cómo se quiere posicionar Microsoft en el mundo digital?**

Como una de las grandes compañías de plataforma. Nuestro objetivo es que tú puedas, con nuestra tecnología, hacer aquello que te propongas independientemente de que seas una empresa o un consumidor. Esa es nuestra misión como compañía, y lo hacemos desarrollando tecnología que vendemos a nuestros clientes para que ellos mismos transformen su modelo de negocio, desarrollen productos y servicios y, en definitiva, para que alcancen sus objetivos.

**¿Qué puede aportar Microsoft a la transformación de la fuerza laboral de la compañía?**

Es uno de los elementos clave de la transformación digital de cualquier compañía. Seguro que el primer objetivo de cualquier transformación son los propios clientes,

porque ellos son los que te están empujando al cambio, son los que están modificando las reglas del juego y, por lo general, vas a querer relacionarte con ellos de otra forma. Y para conseguirlo, también tienes que relacionarte con tus empleados y con tus *partners* de manera distinta. ¿Puede ser un objetivo en sí mismo? Sí. Pero nosotros creemos que si de verdad quieres cambiar el modelo de relación con tu cliente, primero tienes que cambiarlo con tu empleado.

**¿Y eso cómo lo haces?**

Requiere probablemente de una transformación cultural. Requiere de una misión, de una estrategia, de tener muy claro qué quieres hacer y ser para tus clientes, y que tus empleados tengan muy claro y compartan esa misión de compañía. Requiere de cambios en la forma de ver la jerarquía y la organización, en la forma de llevar estructuras tradicionales a estructuras de redes, donde esa jerarquía se disperse. Microsoft tiene un papel fundamental que jugar a la hora de apoyar ese cambio cultural que probablemente tendrás que llevar a cabo si tu empresa tiene más de 10 o 15 años. Si tienes

clara tu misión y tu estrategia, la tecnología de Microsoft te sorprenderá por su capacidad para hacer realidad ese cambio que quizá creías que no era posible, y hacerlo extensivo a toda tu organización.

**Uno de los aspectos en los que Microsoft quiere posicionarse es en la productividad. Hoy cuenta con un amplio abanico de soluciones integradas que proporcionan una mayor facilidad a la hora de trabajar. ¿Esto será fácil de conseguir?**

Microsoft es una compañía de más de 40 años, inmersa en un gran proceso de transformación que ha precisado de un cambio de estrategia y de cultura que hemos hecho posible con el uso de nuestra propia tecnología. Somos ejemplo de ese tipo de cambio que queremos “empujar” entre las empresas. El volumen de datos que se genera a diario cuando toda la organización hace uso de la misma herramienta, el office 365, nos permite mejorar el clima organizacional, ver si el equipo de ventas se relaciona con el de marketing o detectar un problema porque no existe el nivel de interacción deseado. Puedo tener esa información y hacer



**Pilar López** es Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, con especialización en Finanzas, por ICADE, y ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en Telefónica, compañía a la que se incorporó en 1999. Anteriormente, ocupó diferentes puestos directivos en J.P. Morgan en Madrid, Londres y Nueva York.

algo al respecto. Esa es la palabra clave, información. Pasa en Microsoft y en cualquier empresa de cualquier ámbito. Por poner un ejemplo, un estudio de McKinsey estimaba que una persona de cualquier sector empleaba 500 horas al año en buscar información. La tecnología minimiza este hecho y pone delante de ti los datos que necesitas en función de tus preferencias y de la información que quieras compartir. Eso facilita mucho las cosas y va en *pro* de tu productividad y de las relaciones entre los equipos. Al final, como decías, queremos posicionarnos en productividad.

**Es cierto. Cosas que a nosotros nos parecen sencillas, rutinarias, como concertar una reunión a través de Outlook e incorporarte a ella mediante Skype, en realidad llevan mucho trabajo y tecnología por detrás...**

“ **En un entorno empresarial con nuestros clientes, queremos ser el *partner* en su transformación digital, y para lograrlo, es fundamental que nuestro éxito sea el suyo** ”

Esa es nuestra forma de trabajar. Cada vez importa menos dónde estás físicamente, y esto es muy importante a la hora de medir la productividad. Lo esencial es que el tiempo con tu equipo, con tus clientes o con tus *partners* sea de calidad. Ese es nuestro día a día. Y puede ir más allá. Puede facilitarte la vida aprendiendo y anticipando tus necesidades. Puede incluso sugerirte qué información necesitas para esa reunión a la que te estás incorporando a través de Skype. Esto empieza a ser una realidad y, al final del día, te das cuenta de que está mejorando tu calidad de vida porque puedes hacer muchas más cosas que antes.

**Y desde el punto de vista de la empresa que quiere hacer negocios... ¿Cómo es el escenario de *partnership* en transformación digital?**

En un entorno empresarial con nuestros clientes, queremos ser el *partner* en su transformación digital, y para lograrlo, es fundamental que nuestro éxito sea el suyo. Para mí, es un modelo de negocio que está muy claro y que nos permite entrar en esas conversaciones de *partnership* alrededor de la transformación digital. Si a eso añades que como compañía hemos llevado a cabo una transformación digital y de modelo de negocio muy profunda, eso demuestra que podemos aportar mucho



en ese sentido. Nuestro objetivo es el éxito de nuestros clientes medido en términos de mejora de la relación, de la productividad de sus empleados... Medido en términos de que su oferta de productos y servicios cada vez más pueda incorporar un componente digital. Esto para mí es la medida del éxito, de que el proceso está funcionando.

**¿Puedes explicarnos cómo está cambiando el Cloud? Siempre ha sido un concepto más de infraestructura y ahora está eclosionando hacia el concepto de plataforma. El espacio de crecimiento del Cloud es muy amplio, lo**

**que significa que el espacio de crecimiento de Microsoft también lo es. ¿Qué opinas de la evolución de este mercado?**

Creo que es una gran oportunidad. Más allá de Microsoft, desde el punto de vista de las compañías o de los particulares, este escenario de digitalización y de cambio tan radical de los modelos de negocio es la realidad del mercado en el que estamos. Cómo eres capaz de responder a esta realidad requiere de una flexibilidad, de una agilidad



y de una cantidad de información. Requiere también de una capacidad de garantizar seguridad y privacidad, a la que no sé cómo se podría llegar con un modelo tradicional. Todavía hay espacio para la adaptación, pero todos estos elementos, tan necesarios para tener éxito en ese entorno, ponen en cuestión modelos de operación tradicionales y en valor, modelos de operación bajo infraestructura Cloud.

Me atrevería a decir que las compañías se están “haciendo” a este cambio y, en estos momentos, es una cuestión de cómo, cuándo y por dónde empezar. El negocio tradi-

cional tiene que evolucionar y pienso que la pregunta es “cómo, cuándo y por dónde empiezo”, más que si me lo tengo que plantear o no. Para nosotros es la única forma de tener éxito en el entorno de mercado en el que estamos, y al que vamos.

**Google quizá tiene un espectro más amplio. ¿Cómo lo ves como competidor? ¿O no lo ves como competidor?**

Por supuesto. Colaboramos en muchos aspectos y a mi modo de ver tenemos una responsabilidad como grandes empresas del sector. Pero al final, las grandes tecnológicas queremos jugar un papel en la transformación digital de todos los agentes, y desde ese punto de vista, con modelos de negocio diferentes, claro que somos competidores. Yo creo que nuestro alcance es muy amplio y muy ambicioso, sin que suene arrogante. Ambicioso

“ **Una de las grandes cualidades de los millennials es que trasladan a la empresa su experiencia como consumidores. Crecieron en un entorno en el que las cosas se aprenden haciéndolas** ”

en el sentido de que realmente queremos ser la compañía que posibilita la transformación digital de grandes organizaciones, de pymes y también de consumidores. Desde este punto de vista nuestra aspiración es muy grande, es global. De hecho, en nuestra misión hablamos de “On the planet”. Creo que este punto es común a otras tecnológicas, pero donde puede estar la diferencia es en un modelo de negocio enfocado fundamentalmente alrededor de *advertising*, un modelo “súper” exitoso de publicidad versus un modelo de negocio centrado en “ayudarte a transformarte”, a conseguir tus objetivos.

**¿Y Amazon? ¿Compite con vosotros?**

Es otra compañía fascinante que está transformando el modelo de negocio de *retail* en el mundo y que tiene una presencia y una vocación de plataforma en infraestructura



Cloud muy importante. Creo que ese posicionamiento tan relevante en *retail* marca de alguna forma su modelo de negocio.

**Centrándonos en otro tipo de cambio, el generacional. Los millennials. Para mí, una de sus grandes cualidades es que trasladan al mundo del trabajo su experiencia como consumidores. Crecieron en un entorno en el que no hay manuales ni instrucciones, donde las cosas se aprenden haciéndolas. ¿Qué tal se desenvuelven en el ámbito laboral? Cuando los comparas con personas**

En nuestro caso, y como una organización que atrae talento constantemente, nuestro esquema de valores y nuestra misión como compañía tienen que estar muy claros porque si no, nos ponemos en evidencia de forma inmediata.

**Estoy seguro de que en Microsoft hay una gran “población” millennial...**

Sí, claro. En Microsoft tenemos implantado un proceso de *Reverse Mentoring* y, en mi caso, tengo un mentor millennial. Es ingeniero, una persona muy tecnológica que de



**de otra generación con las que tienen que convivir en la misma empresa... ¿En qué son distintos? Se suele pensar que tienen menos desarrollada la idea de carrera, que son más creativos, que les gusta trabajar en entornos más abiertos...**

Yo creo que el mundo ha cambiado seas o no seas millennial, y esto impacta de lleno en las empresas desde el punto de vista del talento. Yo creo que hay que conectar con los millennials con una misión, unos valores y unos principios que quizá nuestra generación no priorizaba de manera tan clara.

alguna manera me aporta esa visión millennial y un componente tecnológico que valoro especialmente. Con ellos tienes que conectar con lo que haces en la sociedad, en las universidades, en la educación o con la agenda social que tienes como compañía. Tienes que demostrar que efectivamente tienes una actividad acorde con los valores de la organización. Los nuestros están muy claros y nos preocupamos por ponerlos en práctica, pero más allá del control que pueda ejercer la sociedad, esta generación, nuestros propios empleados, demandan que

seas consecuente, auténtico y transparente, y es algo que se convierte en determinante a la hora de elegir trabajar en Microsoft o en otra compañía.

**En tu opinión, ¿se está adaptando el mundo empresarial del Ibex 35 al entorno millennial?**

Nuestro proceso de transformación conlleva un cambio cultural muy relevante que tiene mucho que ver con la filosofía *Always Learning*. ¿Qué significa eso para las personas que llevan en la compañía 20 años y para los que acaban de llegar? El punto de encuentro, en el que consigues un equilibrio muy positivo, tiene que ver con afrontar cada día como si fuera el primero. El hecho de que el mercado y la tecnología estén cambiando tanto es un reto enorme, pero al mismo tiempo facilita las cosas, ya que en este sector nadie puede vivir de lo que aprendió hace 5 años. Eso, en el caso de Microsoft, es nuestro día a día, y hace que todos los empleados, independientemente de su antigüedad, puedan formar parte de la misma historia de transformación. Creo que la transformación es inevitable y que debería ir incluso más rápido. Y creo que debe “empujarse” desde arriba. En el caso de Microsoft, Satya Nadella es el primer agente de esa transformación: vive los valores de la compañía, transmite su misión y su estrategia. En cualquier empresa tradicional con años de historia, la transformación hay que liderarla desde arriba.

**Tú conoces a muchas personas de esas empresas más tradicionales. ¿Las ves con ganas de cambio?**

Desde mi punto de vista todas, por lo general, han llegado al convencimiento de la necesidad del cambio, aunque puede haber dudas de la capacidad para llevarlo a cabo. Falta ese convencimiento de “te puedes transformar y puedes hacerlo rápido”, y parte de mi trabajo es transmitir que es posible.

**Yo soy un poco escéptico. Pienso que hay pendiente una revolución importante para aquellas personas que no están dispuestas al cambio.**

Esas personas siguen una estrategia perdidora, pero efectivamente es una realidad. Para mí es insostenible desde el punto de vista de tus accionistas y de tus clientes. El gran reto lo veo en los niveles intermedios. Ellos son los que pueden convertirse en aceleradores o en ralentizadores de la transformación. Es ahí donde hay que poner mayor esfuerzo y énfasis porque pasar a ser agentes del cambio no siempre es fácil.

**A título un poco más personal... Viviste dos etapas profesionales antes de llegar a Microsoft, en J.P. Morgan y en Telefónica. ¿Qué aprendiste en ambas compañías?**

En J.P. Morgan aprendí principalmente cómo funcionan los mercados financieros y el papel que juegan en la economía mundial, y el valor del equipo incluso en entornos tan individuales como los de *trading*. Esto es algo en lo que J.P. Morgan destacaba en aquel momento y que he llevado a lo largo de mi carrera.

En Telefónica estuve 16 años, con lo cual aprendí casi todo. Aprendí a gestionar en momentos de crecimiento y en momentos de crisis, precisamente en un sector en el que tuvo un impacto muy significativo: ver cómo pasar de uno a otro estadio, que necesitas cualidades totalmente distintas, talento distinto, cómo tienes que adaptarte... Es algo de lo que me siento especialmente orgullosa.

**¿Qué valor tiene la intuición para ti?**

Un *fifty-fifty*, intuición versus datos y análisis en la toma de decisiones. Quizá lo que ayuda al desempate es que la intuición conecta muy bien con la pasión y con la energía positiva... Aunque cuando eres capaz de defender tu caso desde el convencimiento de que tienes los datos y la evidencia, eso también puede generar mucha pasión y mucha energía positiva. Para mí es un *fifty-fifty* y buscar el equilibrio es el arte del día a día.

Por Laura Horcajada, Redacción APD  
Fotógrafo: Javier Echánove, estudio 2.0