

Liderando en positivo

Entrevista a María Ángeles Delgado

Diciembre 2014
www.liderandoenpositivo.com



“La empresa que no sepa entender la transformación tecnológica e incorporarla a su negocio, no será capaz de sobrevivir”

María Ángeles Delgado, directora general para España de Fujitsu

En un mundo en continua transformación, saber actuar es fundamental. María Ángeles Delgado, directora general para España de Fujitsu, conoce a la perfección el sector, en el que lleva trabajando más de 30 años. Su experiencia y crecimiento le han hecho conocer las claves para liderar con éxito y eficacia. Considera que el mundo cambia de manera vertiginosa y que un líder no puede ser ajeno a esta realidad. Su definición de líder es clara: “debe tener capacidad estratégica, gran capacidad de comunicación y, sobre todo, gran orientación hacia las personas”. Además, María Ángeles Delgado lanza un mensaje clave a los más jóvenes: “para avanzar siempre hay que dejar algo por el camino. Si nosotros mismos no somos capaces de renunciar a algo que tenemos, va a ser muy difícil avanzar”.



María Ángeles Delgado, directora general para España de Fujitsu.

En un momento como el actual, en el que parece que comenzamos a salir de la crisis, ¿cómo debe actuar un líder y directivo? ¿en qué áreas debe centrar su gestión?

Empezamos a salir de la crisis pero también es cierto que mientras estábamos en ella, el mundo se transformaba. Los negocios se mueven a una velocidad acelerada, lo que supone que continuamente accedamos a nuevos negocios, nuevos mercados, nuevos servicios, y a nuevas formas de relacionarnos con el cliente.

Todo eso hace que la principal misión para un líder hoy en día sea conducir a las organizaciones para que dichas compañías, en una época de complejidad, incertidumbre y de transformación, tengan éxito.

Para ello, considero que hay que prestar mucha atención a la innovación, lo que hasta ahora era el *business as usual*, ya no es el negocio como hemos conocido. Es esencial atender muchísimo a las personas; ver cómo debemos cambiar nuestra organización para que puedan llegar a tener éxito en este periodo de transformación; y hay que prestar mucha atención también a la comunicación. Más que nunca hoy en día los líderes tienen que comunicar, y tener una gran capacidad

relacional, puesto que de las relaciones surgen nuevas formas de acercarse a los clientes, nuevas alianzas y nuevos socios.

En definitiva, el mundo es totalmente diferente al que conocíamos, eso hace que las organizaciones tengan sensación de inseguridad, por lo que el líder debe transmitir esa seguridad y visión para conducir a sus organizaciones por ese mundo en transformación hacia el éxito de sus compañías.

La compañía que dirige es líder en el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación, ¿qué papel van a jugar las TIC en el futuro?

Un papel fundamental, desde luego, puesto que las TIC son uno de los orígenes y causas que están en la esencia de esa transformación que estamos viviendo.

Las tecnologías lo están revolucionando todo. En el año 2020 ya habrá más de 50.000 millones de dispositivos conectados a la red, incluyendo el mundo de los objetos inteligentes, donde ya no sólo hablaremos de ordenadores o teléfonos móviles, sino que cualquier objeto de la vida diaria estará conectado a la red, por lo que imaginemos el nuevo mundo de posibilidades y oportunidades que se abre. Detrás de estos cambios, está la tecnología.

Por una parte, llega internet a los objetos cotidianos, dotándoles de inteligencia; por otra parte, tenemos esa gran cantidad de datos que esos objetos serán capaces de transmitir, lo que conocemos como big data; y por último, nos encontramos ante la capacidad de gestionar esas grandes cantidades de datos, cómo convertir esos datos en conocimiento, analizarlos y sacar conclusiones y que, además, nos sirvan para anticiparnos en la toma de decisiones, el *business intelligence*.

Esta transformación que nos posibilitará la tecnología también nos permitirá hacer las cosas desde cualquier sitio y a cualquier hora teniendo todas las herramientas para tomar decisiones en cualquier lugar y a cualquier hora.

“El líder debe transmitir seguridad y visión para conducir a la compañía hacia el éxito en un mundo en transformación”

Todas estas tecnologías realmente están en la base de la transformación. Nos dirigimos a una economía digital, donde los negocios no serán posibles sin la tecnología. Eso es muy importante que lo entiendan los directivos de las empresas, que vean que la tecnología les abre nuevas posibilidades de negocio, nuevos mercados, nuevas formas de relacionarse con el cliente, nuevas alianzas, y nuevos servicios.

Todo esto va a ser fundamental para la competitividad. Me atrevería a decir que la empresa que no sepa entender la gran transformación tecnológica e incorporar todas esas tecnologías a su forma de hacer negocio, creo que no va a ser capaz de sobrevivir.

¿Cree que tanto el mundo como los directivos están preparados para esa transformación?

Afortunadamente cada vez hay más entendimiento de lo que está siendo la transformación tecnológica.

El informe “La revolución digital”, patrocinado por la Fundación Telefónica, que acabamos de presentar, es una publicación magnífica porque toca todos los aspectos de la transformación digital. No sólo la tecnología que lo habilita, sino cómo cambian a las compañías; cómo debemos desarrollar el talento, cómo afecta a la seguridad o al marco jurídico.

Cada vez hay más conciencia de este cambio y un mayor entendimiento de que tenemos que transformarnos para vivir en este nuevo mundo digital. Y no es una opción, no podemos elegir estar o no, ese mundo está aquí, llega a una velocidad acelerada y lo que hay

“Tenemos que transmitir a los directivos y responsables públicos, el papel fundamental que juegan ya las tecnologías”

que hacer es incorporarse a él cuanto antes. Hemos avanzado mucho pero aún queda mucho por hacer.

Tenemos que transmitir a los directivos y a los responsables públicos, el papel fundamental que tienen que jugar, y de hecho, juegan las tecnologías.

Hasta ahora, parece que las tecnologías estaban en el soporte de los procesos y que han sido, durante los años de la crisis, una palanca de ahorro de coste y eficiencia. Pero no es suficiente, las tecnologías son herramienta de competitividad, palancas de crecimiento y de internacionalización y fuente de nuevas formas de relacionarse con los clientes y nuevos negocios. Entender esto es fundamental.

Estamos en el buen camino pero tenemos que seguir trabajando para que realmente todos seamos conscientes de la importancia fundamental que tiene que nos adaptemos a esta nueva sociedad digital en la que ya estamos inmersos.

Lleva ligada mucho tiempo al mundo de las tecnologías de la información y de la comunicación, ¿cuáles cree que son las peculiaridades que tiene el sector? ¿qué características y competencias específicas cree que deben tener los directivos de este sector?

Hay que tener una gran capacidad de observación. Dada la velocidad a la que se está transformando el mundo, los directivos tienen que ser capaces de captar esos cambios, de hacerlo de una manera anticipada

y traducir qué impacto y qué significado tendrán para su organización y su negocio. Observar lo que está sucediendo y ser capaces de interpretarlo en clave de cada compañía, de cada negocio y de cada entorno cultural, es primordial. En base a esa observación, hay que ser capaces de diseñar estrategias bien concebidas, y, sobre todo, ser capaces de ejecutarlas, ya que muchas veces hacemos buenas estrategias pero fallamos luego al ponerlas en marcha.

Asimismo, es importante la comunicación, para conseguir que toda la organización se alinee perfectamente en torno a unos objetivos que son fruto de dicha estrategia. Todas y cada una de las personas de la organización deben entender y conocer la estrategia. Porque las compañías van a tener que reaccionar con muchísima agilidad.

Sólo una organización que tiene una estrategia bien definida y que está en la esencia de cada uno de sus empleados va a tener la capacidad de reaccionar a gran velocidad, que es lo que nos obliga el mundo actual. Solo así, va a tener la capacidad de colaborar transversalmente, fundamental para enfrentarse a nuevos negocios o nuevas alianzas.

Pasando ahora al campo de la formación, ¿cuáles son las necesidades principales de formación de los líderes? ¿en qué aspectos tanto técnicos como emocionales debe hacer hincapié la formación a directivos en la actualidad?

En la formación también debemos hablar de innovación, es la base del éxito del futuro. Pero innovación entendida en la forma en que hacemos las cosas, los procesos, la forma en la que funcionan las organizaciones y su actitud.

En ese sentido, tenemos que hacer un trabajo muy importante en el área de formación, entendida no sólo en el sentido de proporcionar a las personas los conocimientos técnicos de cualquier disciplina que

necesiten, sino cómo debe ser la actitud ante el nuevo mundo en el que tenemos que hacer los negocios.

La formación tiene que ir muy orientada al desarrollo de capacidades como por ejemplo, la capacidad de tomar riesgos, que va a ser más importante que nunca porque para triunfar hay que ser capaces de tomar riesgos. Sólo los líderes que se arriesguen serán los que triunfen en el futuro, por supuesto, aquellos que sepan medir los riesgos y sepan mitigarlos, no los que lo hagan de manera incauta. Debe ir muy orientada también al aprendizaje, porque cada mañana debemos enfrentarnos a situaciones diferentes, a las que nunca nos habíamos enfrentado antes, por lo que hay que desarrollar la capacidad de gestionar dicha incertidumbre y, para ello, es fundamental la colaboración transversal dentro de la compañía.

Todas esas capacidades son en las que tiene que ir centrada la formación y, por ende, el desarrollo de los líderes y de sus organizaciones.

Fujitsu siempre ha llevado la Investigación y el Desarrollo en su ADN, ¿cómo se puede innovar en términos de liderazgo, especialmente en lo que se refiere a liderar equipos humanos?

El I+D es un aspecto importantísimo de la innovación que permite poner en el mercado productos o servicios que incorporen elementos innovadores que faciliten resultados de negocio.

Fujitsu lo lleva en su ADN desde que se hizo su discurso fundacional en Tokyo en 1935, ya lo dijo el primer presidente: "Jamás perdáis la pasión por la investigación y el desarrollo". Creo que lo hemos mantenido y hace que nuestra empresa tenga en el mercado más de 100.000 patentes.

Pero sólo eso no es suficiente. La innovación no sólo es desarrollar nuevos productos, también es la forma en qué hacemos las cosas, los procesos. La innovación en los procesos es fundamental. Los procesos, en el

“La transparencia debe estar sometida a las limitaciones de otros derechos y valores que son importantes”

nuevo mundo digital, son procesos donde van a actuar muchos más actores: personas, objetos, u ordenadores, lo que llamamos un "ecosistema digital". Por lo que es fundamental innovar en los procesos.

Tiene que ser innovador también la forma en la que nos aproximamos a nuestros clientes, a través de los nuevos campos de relación que nos abren las redes sociales o la tecnología. Debemos ser innovadores en la forma en la que funciona nuestra organización. Las compañías deben ser muy ágiles para afrontar los retos que se plantean a diario, y reaccionar muy rápidamente. Por lo tanto, también tenemos que innovar en la forma en la que trabajamos. La innovación está en todo y desde Fujitsu lo sabemos.

¿Considera la internacionalización un elemento clave para la recuperación? ¿Cómo percibe la globalización de la empresa española?

Sí, vivimos en un mundo global en el cual debemos competir. En España tenemos el ejemplo de numerosas empresas que se han internacionalizado y con muchísimo éxito, y de las que podemos estar orgullosos, ya que son líderes en sus respectivos sectores como energía, infraestructuras o construcción.

Pero nuestro país está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas, y son las pymes las que ahora deben afrontar el camino de la internacionalización. En ese sentido, una de las asignaturas pendientes es que las pymes vayan adoptando un mayor tamaño que les permita

“Las pymes deben adoptar un mayor tamaño que les permita iniciar con éxito proyectos de internacionalización”

economías de escala, invertir en I+D, y que les permita iniciar con éxito esos proyectos de internacionalización.

Los directivos de las empresas cada vez más colaboran e interactúan entre sí, participando en Foros, Asociaciones, Fundaciones. ¿Cómo ha evolucionado el papel del directivo en este sentido? ¿se tiende hacia un liderazgo más colaborativo?

Sin lugar a dudas porque uno de los elementos fundamentales que hay en el nuevo mundo digital del que hablamos es que cambian por completo las relaciones que teníamos establecidas. Por ejemplo, que un cliente pase a ser un socio; o que una compañía que no veíamos que estaba en nuestro sector, empieza a tener intereses comunes con nosotros.

En el mundo en el que trabajo, tenemos múltiples ejemplos en este sentido. Como ejemplo, actualmente una empresa constructora puede ser perfectamente socio de Fujitsu, ya que en el sector sanitario, en el que trabajamos activamente, estamos viendo muchas formas de negocio nuevas e innovadoras.

Así vemos que, en un mismo proyecto, como puede ser la construcción de un hospital, encontramos una alianza con compañías hasta entonces impensables: ya que se trabaja conjuntamente en la construcción y en la operación, es decir, en gestión de centro de datos.

Saber buscar nuevas oportunidades de alianzas, áreas de colaboración o de interés conjunto, nos va a hacer más fuertes para hacer negocios dentro y fuera de España.

Por eso he señalado que una de las capacidades esenciales de todo líder es la capacidad de establecer relaciones de ganancia mutua, de percibir cuáles son sus aliados, incluso aquellos que hasta ese momento, parecía que no lo eran.

Ese mismo espíritu colaborativo debemos dirigirlo a nuestros empleados, ser capaces de sacar el mejor talento de nuestras organizaciones. Y también aplicarlo a la sociedad.

Cada día es más importante que las compañías sean responsables socialmente, que nuestra actividad traiga bienestar, prosperidad; que genere puestos de trabajo, sostenibilidad, que sea responsable con el planeta. Ese carácter colaborativo, ver en distintos actores un potencial aliado, es fundamental para los líderes de hoy y del futuro más cercano.

Centrándonos en su caso, en su carrera profesional, ¿cuáles han sido las experiencias que más le han marcado?

Las experiencias que más me han marcado han sido siempre los momentos más difíciles. Durante los 30 años que llevo en el sector, he tenido oportunidad de vivir épocas de bonanza y épocas de crisis, bien de la economía o bien de nuestro sector, puesto que el sector en el que nos movemos no sólo ha sido vulnerable ante el devenir económico sino que ha tenido sus propias transformaciones: la era del *mainframe*; la de los sistemas abiertos; la llegada de internet y hoy en día, la revolución digital. Todos estos cambios tecnológicos han supuesto un cambio de las reglas del juego.

Las épocas más difíciles son en las que más aprendes porque de ellas sales reforzadas. Te hacen desarrollar una serie de capacidades que en estos últimos años hemos necesitado, como la resistencia o la capacidad de hacer cosas complejas, sin que ello te lleve a caer en el desánimo. En definitiva, forjan carácter y experiencia, lo que te ayuda a triunfar en el futuro.

¿Cuáles son los líderes que usted más admira y por qué?

He admirado a líderes que he tenido muy cerca a lo largo de mi carrera profesional, desde el primer jefe hasta los distintos directores, de todos he aprendido muchísimo. Cuando pasan los años, lo agradeces y te acuerdas de sus enseñanzas, comentarios, su toma de decisión o ayudas que recibes a lo largo de tu carrera. Lo que vas absorbiendo, más tus capacidades y lo que reflexionas, son los elementos que te van forjando.

Los mejores y grandes líderes, de los que he tenido la oportunidad de conocer y admirar, son las personas más cercanas.

¿Qué mensajes o consejo trasladaría a los jóvenes que se preparan para ser los líderes del futuro?

Es una responsabilidad de todos los que ocupamos cargos directivos hacer todo lo que esté en nuestra mano para afrontar el paro juvenil. Nuestros jóvenes son los líderes del futuro y todos tenemos la obligación de darles lo que nosotros también recibimos en su momento.

Lo más importante es volver a los valores básicos: esfuerzo; trabajo; compromiso; perseverancia; y resistencia. Nuestra generación de jóvenes se va a enfrentar a un mundo todavía más difícil del mundo al que nos enfrentamos nosotros, por lo tanto, deben estar muy bien preparados para mantenerse firmes ante circunstancias muy inciertas.

Además, es importante saber dónde quiero estar en un futuro. Si tienes claro adónde quieres llegar y qué necesitas para llegar ahí, te facilitará muchísimo la toma de decisiones, porque sabrás distinguir cuáles me llevan por ese camino y cuales me desvían.

Les diría que para avanzar siempre hay que dejar algo por el camino. Siempre que he dado un paso adelante he dejado algo que era más seguro. Si nosotros mismos no somos capaces de renunciar a algo que tenemos, va a ser muy difícil avanzar.

“Nuestros jóvenes son los líderes del futuro, tenemos la obligación de darles lo que nosotros también recibimos en su momento”

Si pudiera perfilar el líder y directivo más completo, ¿qué tres cualidades escogería?

Tiene que tener una gran capacidad estratégica basada en la observación de un entorno en transformación.

En segundo lugar, debe tener una gran capacidad de ejecutar y comunicar a la organización para conseguir un alineamiento perfecto en torno a los objetivos.

Y, por último, tiene que tener una gran orientación hacia las personas: hacia la sociedad, hacia los empleados y hacia todas aquellas que puedan tener relación en su negocio. Tiene que ser un gran generador de relaciones humanas, un gran orientador hacia las personas.

Porque las personas van a ser un elemento clave de diferenciación. Hemos hablado de la tecnología pero cada día es más accesible, por lo que las ventajas competitivas van a durar menos, y serán las personas las que marcarán la diferencia, las que tengan la capacidad y la inteligencia de combinar esas tecnologías y de emplearlas para el bienestar y prosperidad de la sociedad. Creo, en definitiva, que la orientación a las personas es un elemento que debe ser esencial en los líderes del futuro.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com