



PANKAJ GHEMAWAT PROFESOR DE IESE

Sensibilidad ante las diferencias locales

Hay cosas que nadie discute, como que la globalización es un hecho. ¿Nadie? El profesor del IESE y de Harvard Business School Pankaj Ghemawat sí, con su escepticismo "del 10%", el porcentaje que, según explica, casi ningún dato, como el volumen de comercio exterior mundial o el de migración estudiantil, supera aún en un supuesto entorno globalizado. Sin embargo, la opinión pública cree que el grado de globalización es mayor. Ghemawat advierte del peligro de

pensar que no hay fronteras administrativas, ni geográficas, ni culturales ni económicas. "Hay que ser sensibles a las diferencias, como Mitsubishi cuando cambió el nombre de su modelo Pajero a Montero en España".

En su charla en ExpoManagement, señaló el exceso de confianza de ejecutivos como los de Wal Mart. "Si hemos llevado la empresa de Arkansas a Alabama, podremos llevarla a Argentina, decían, pero la rentabilidad de sus tiendas disminuye con la distancia". Cito a Google como firma con dificultades para instalarse en las potencias emergentes (Brasil, Rusia, India y China), "porque no han sabido enfrentarse a las diferencias legales y culturales", aseguró.



PABLO MORENO

Jack Welch en la presidencia de General Electric. Conaty contó en ExpoManagement que el proceso de sucesión duró ocho años. Welch y él tenían una lista de 16 o 17 candidatos que iba variando cada año, y que finalmente se quedó en tres. "Jack les dijo que uno de ellos sería presidente y los otros dos se irían. No es bueno que se queden cuando han estado tan cerca del liderazgo, no iban a durar mucho en todo caso". Ganó Jeff Immelt, Robert Nardelli se marchó a Home Depot y James McNerney a 3M.

Líderes que se enfrentan a buenos y a malos momentos con la misma actitud, ideas y nuevos retos. Como Coppola, que cuando termina un rodaje ya necesita uno nuevo, "un nuevo sueño".

"El contacto personal es el valor de la banca ante el empuje de internet", sostiene Francisco González, presidente de BBVA