



NITIN NOHRIA, *DEAN* DE LA
HARVARD BUSINESS SCHOOL

**“COMPARTIMOS LOS
MISMOS VALORES”**



Con motivo de los 50 años del Comité Harvard-IESE, el *dean* de la Harvard Business School visitó el campus del IESE en Barcelona. Nitin Nohria destacó que “más que nuestro interés común por el método del caso, lo que verdaderamente compartimos son los mismos valores”

**STEPHEN
BURGEN**

Nitin Nohria visitó el campus de Barcelona en enero para conmemorar los 50 años del Comité Harvard-IESE, una alianza que contribuyó a poner en marcha el MBA en 1964. El director general del IESE, **Jordi Canals**, declaró durante su visita que el Comité proporciona “una ayuda indispensable en el desarrollo de iniciativas en las escuelas de dirección que buscan un impacto positivo en la sociedad”.

Nohria impartió a los alumni una sesión del Programa de Continuidad titulada “Innovative Leadership: Learning from Asian Companies”, en la que abordó cómo las ventajas competitivas de los países emergentes tienen tanto que ver con estrategias innovadoras de gestión y liderazgo como con los bajos salarios. Precedió a la charla un turno de preguntas y respuestas, del que se reproduce aquí una versión editada.

Ahora que se cumplen 50 años de la creación del Comité, ¿cómo definiría la asociación entre la Harvard Business School (HBS) y el IESE? ¿Qué beneficios considera que esta alianza aporta a ambas escuelas?

Se trata de una relación con unos vínculos muy estrechos. Para nosotros, es importante contar con una escuela de dirección europea, el IESE, que se compromete de forma tan sólida con unos principios que también son los nuestros. Y, aunque con el tiempo, las dos escuelas se han globalizado, probablemente el IESE haya realizado un esfuerzo más coordinado que el nuestro por convertirse en una organización global, especialmente en lo que se refiere a los programas formativos.

¿Qué valores cree que distinguen al IESE de otras escuelas de dirección?

La integridad, las personas que están comprometidas en tener un impacto positivo en el mundo, personas que hacen esto por principio. Así que más que nuestro interés común en el método del caso, lo que verdaderamente compartimos es nuestro interés en seguir los mismos valores.

Algunas voces consideran que habría que “repensar” las empresas para poder recuperar la confianza en ellas, en parte perdida. Y en ocasiones se percibe que el gobierno corporativo es el centro del problema. ¿Qué opina de ello?

¡Seguimos esperando el día en el que alguien invente el Consejo y el gobierno corporativo perfectos! Mi postura al respecto es que, por mucho que implantemos regulaciones

y establezcamos consejos independientes que mejoren el gobierno corporativo, en el fondo, en lo que consiste este es en la asimilación de los valores transmitidos por los líderes de las empresas. Yo, por lo menos, no conozco ningún Consejo que pueda frenar a un CEO decidido a engañarle.

En Estados Unidos, estamos asistiendo a lo que algunos llaman “una recuperación económica sin empleo”. ¿Qué podrían hacer los líderes empresariales para crear riqueza, pero a la vez generar empleo?

A mi juicio, esta es la cuestión más importante del momento. Las tecnologías de la información han supuesto unos cambios en el modelo productivo que hacen que la correlación entre crecimiento y creación de empleo no siempre sea tan exacta como en los tiempos de la economía industrial. Así pues, debemos plantearnos la pregunta: ¿De dónde vendrá la próxima oleada de empleo? Y esta es una pregunta controvertida, porque si las empresas crecen, pero los puestos de trabajo no llegan, sin duda aumentarán las tensiones entre las empresas y la sociedad.

¿La creciente autosuficiencia energética de Estados Unidos se traducirá en el regreso de la manufacturación al país?

Esa es la gran esperanza, y sí, ya se observan indicios de manufactureras energéticas que regresan a Estados Unidos. Algunas refinerías están volviendo a abrir en los estados de la costa del Golfo de México (Texas, Luisiana, Misisipi, Alabama y Florida), y también están volviendo manufactureras químicas y empresas cementeras. Así pues, se están produciendo unos primeros síntomas, pero a la vez vivimos el auge de las impresoras 3D, los nanomateriales y de algunos avances en los materiales de muy bajo consumo. Un Estados Unidos autosuficiente en energía llevará, sin duda, al crecimiento y a la activación de la producción industrial, pero el futuro de la manufacturación es un asunto de mayor calado.

¿Qué cree que pueden aprender las empresas y los líderes empresariales occidentales de los estilos de liderazgo de las nuevas economías, como por ejemplo de la India?

Considero que la cuestión de los estilos de liderazgo está sobrevalorada. Se exagera mucho al hablar de estilos de gestión indio, chino, europeo o americano. Creo que una buena gestión y un buen liderazgo tienen más similitudes que diferencias, sin importar tanto el país del que provengan. De todas formas, sí que tienen un estilo propio en dos aspectos.



CONSIDERO QUE LA CUESTIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO ESTÁ SOBREVALORADA”

El primero de ellos es la importancia que se otorga a los costes en el sistema: mientras que en los países occidentales estos suelen ser estables, a veces demasiado, en las economías orientales los costes no son sagrados.

El segundo aspecto es que, en general, los países asiáticos son mucho más flexibles. No esperan que todo funcione a la primera, porque están acostumbrados a que no sea así. Por ello, en general, tienen un elevado nivel de flexibilidad, de agilidad y de adaptación a los problemas que van surgiendo sobre la marcha. Nosotros confiamos en que todo esté ordenado y en esos países no es así. Por eso, terminan teniendo mayor flexibilidad cognitiva. Y creo que estos son dos activos muy importantes del liderazgo que poseen.

¿Qué opinión le merecen las buenas prácticas de las empresas occidentales en los países emergentes, que tratan de ayudar a los Gobiernos locales en la construcción de infraestructuras? ¿Puede ser positivo, además de para los extranjeros que invierten allí, para las empresas locales?

Lo que más me choca es que la competencia de los países asiáticos está creciendo a gran velocidad. Por ejemplo, en la India se ven tantas empresas chinas o coreanas como europeas en las subastas por esos proyectos. Se trata, sin duda, de áreas de una enorme importancia, en las que la experiencia occidental puede ayudar a los mercados emergentes, porque las infraestructuras son uno de los elementos mejor desarrollados en los países occidentales. Incluso en las áreas en las que se supone que somos más fuertes, me parece que las empresas occidentales deberían ser un poco más conscientes de la competencia que ejercen otros Estados. Todavía queda algo de ese prejuicio occidental que cree que, en un mercado emergente, aunque las cosas se hagan bien, se hacen con poca calidad. Ese era el problema de los coches japoneses, de los coches coreanos o de los teléfonos chinos. Y sí, puede ser que fuera cierto en un principio, pero la calidad mejora con los años.

Con el paso del tiempo, ¿observa usted algún patrón de conducta que ayude de forma sustancial al éxito de las *joint ventures* entre las empresas indias y las europeas o norteamericanas?

No creo que exista ninguna *joint venture* exitosa de muy larga duración. A mi juicio, son unos recursos temporales en los que, al final, una de las dos partes siempre acaba controlando a la otra. Hay grandes ejemplos de empresas europeas y estadounidenses que han entrado en el mercado indio por medio de *joint ventures* a través de las cuales, con el tiempo, se han asegurado el control. Existen otros buenos ejemplos de empresas indias que han emprendido *joint ventures* y se han independizado posteriormente. Hero Honda Motors es un ejemplo perfecto de una empresa de motocicletas india que ha mantenido una *joint venture* fantástica con Honda durante muchos años, convirtiéndose en el mayor fabricante de motocicletas de la India. Pero, con el tiempo, se ha demostrado que este tipo de asociaciones son inestables. Hero va a seguir su propio camino y Honda va a entrar también en el mercado hindú de venta de motocicletas.



El director general del IESE y el dean de la Harvard Business School, a su llegada a la campus del IESE en Barcelona



Después de la conferencia, Nitin Nohria con algunos alumnos del MBA, el profesor Jordi Canals, el profesor Franz Heukamp y la directora de la Alumni Association, Mireia Riús



ENSEÑAR A LOS ALUMNOS A NO MENTIR, ESTAFAR O ROBAR ES OBVIO. SI ESO ES LO ÚNICO QUE HACEMOS, NO ES SUFICIENTE”

Este patrón de conducta se va repitiendo una y otra vez, salvo en casos de intervención gubernamental. Es bueno esforzarse en ser el mejor compañero posible de una *joint venture*, pero siempre teniendo en cuenta que esta no puede ser objetivo final.

¿Cómo pueden ayudar las escuelas de dirección a que los líderes empresariales sean más sensibles a la percepción que la sociedad tiene sobre el sector empresarial?

Incluso antes de ser *dean*, tuve la suerte de participar en la creación de un programa obligatorio en la HBS titulado “Liderazgo y responsabilidad corporativa”. La mayoría de los casos que impartimos, un 80%, son casos de éxito, y el 20% restante, de fracasos.

“Liderazgo y responsabilidad corporativa” es principalmente un caso de fracaso empresarial ante la sociedad a varios niveles, y su objetivo es que los alumnos entiendan que el fracaso puede producirse sin que haya estafas o robos flagrantes. No es necesario que enseñemos que el robo es un problema, eso ya se sabe.

Es mucho más instructivo utilizar ejemplos sutiles, como el de una empresa que dice que vende zumo de manzana 100% natural, cuando en realidad lo que está vendiendo es agua con sabor a zumo de manzana.

El producto es realmente seguro, en el sentido de que nadie va a morir por beberlo, ni va a enfermar. Pero el director general de esta empresa, al final, irá a la cárcel. Contamos este caso para recordar a la gente que tiene una obligación respecto a los consumidores. Lo que dices que les ofreces es lo que estás obligado a darles. De esta forma, tratamos de enseñar lo sutil e importante que es para los líderes empresariales el hecho de ser conscientes de sus obligaciones respecto a la sociedad, incluso si operan en una empresa en la que la maximización del beneficio para los accionistas es el principio fundamental.

Así que, en lugar de debatir si los accionistas deben participar en la gestión o no, les decimos: “Todavía tenéis responsabilidades específicas hacia la sociedad en muchos sentidos, y si no cumplís con ellas provocaréis grandes

problemas, creáis o no en maximizar el beneficio para el accionista”. Les intentamos hacer pensar más allá de este criterio.

Esa es la manera en que las escuelas de dirección tenemos que mejorar la formación de futuros líderes, porque enseñar a los alumnos a no mentir, estafar o robar es obvio. Si eso es lo único que hacemos, no es suficiente. También estamos intentando dar un paso más: “¿Cómo puede la empresa, a través de sus actividades comerciales elementales y sin comprometer los beneficios, crear más valor para la sociedad?”

¿Cuál es su postura acerca del juramento global del MBA y sobre una cuestión más profunda como es la profesionalización de la gestión?

Los orígenes del juramento son muy sencillos. Mi hermana es médica, y conozco de buena tinta la forma en que el juramento hipocrático de la medicina influye en el comportamiento diario de la profesión. La ética de situar al paciente en primer lugar es tan inherente a los valores profesionales médicos que se sobreentiende que, a pesar de todas las presiones que puedan recibirse, esa responsabilidad es sagrada. Y creo que, en el mundo de la empresa, todavía no hemos llegado a ese punto, no hemos alcanzado aún un acuerdo colectivo sobre las expectativas que tenemos unos líderes empresariales de los otros.

La idea del juramento era comprobar si podíamos articular algo así. Debo confesar que he hecho muchas cosas en la vida y esta es una que no ha tenido el éxito que esperaba. Es un tema muy difícil, aunque no me he dado por vencido. La gente dice: “Es una promesa vacía, a diferencia de la medicina, donde puedes ser inhabilitado si violas el juramento. En el mundo de los negocios no existe el conjunto de sanciones adecuado. ¿Cómo le das credibilidad a este juramento?”. La profesión médica, por lo menos en Estados Unidos, estuvo 45 años intentándolo antes de alcanzar un código ético que todo el mundo estuviera dispuesto a firmar.

¿Cómo contempla la HBS en los próximos 25 años? ¿Qué cambios le gustaría presenciar para entrar con buen pie en una era de renovación en el mundo de la formación de directivos?

Los que nos dedicamos a ello hemos de tener la valentía de diseñar una nueva proposición de valor para la formación de directivos. Y aprender a trabajar mejor con profesionales de otros sectores. Me parece que el mundo de la empresa, que siempre ha sido muy interdisciplinario, lo va a ser aún más en el futuro.

En nuestros programas de la HBS ya hemos empezado a priorizar la integración con otras disciplinas intelectuales presentes en Harvard y en otras instituciones del mundo. La respuesta es la innovación, y me enorgullece mucho que ya estemos trabajando en ella. También me alegra que nuestro socio desde hace 50 años, el IESE, esté trabajando en la misma dirección. No albergo ninguna duda de que ambas escuelas tendremos un papel destacado en los años venideros.



LIDERAZGO: LA VENTAJA COMPETITIVA

La gestión innovadora, el liderazgo y una curva de aprendizaje implacable en la producción es lo que está guiando a los países emergentes, al tiempo que compiten en eficiencia con las potencias occidentales. Y, donde antes copiaban, ahora innovan.

❖ “Si el siglo XIX fue europeo y el XX, norteamericano, el XXI será el siglo global, sin ningún gran país dominador”, predijo Nohria durante la sesión extraordinaria que conmemoraba el 50 aniversario del Comité Harvard - IESE. En su intervención destacó que, a día de hoy, las ventajas competitivas de los países emergentes van más allá de tener unos costes laborales reducidos. Asia puede presumir ahora de muchos otros elementos atractivos, y de modelos de gestión y de liderazgo realmente innovadores. Comentó también que, en sus inicios, como profesor de la HBS se enseñaba a los alumnos el funcionamiento del mundo de los negocios en Estados Unidos. Ahora, en cambio, el primer caso de los muchos que se analizan es el del hospital indio Narayana Hrudayalaya, que gracias a su modelo de liderazgo ofrece servicios de cirugía a corazón abierto a una décima parte del precio estipulado por el Massachusetts General Hospital, líder en Estados Unidos. Según Nohria, las

empresas asiáticas conjugan tres claves para mejorar la competitividad: eficiencia, sensibilidad local e innovación.

El primer país en desafiar la eficiencia norteamericana fue Japón, seguido por Corea del Sur y China. Y puso como ejemplo a Foxconn, una empresa china con un millón de empleados que, aunque fabrica muchos componentes para Apple, opta también por proyectos que, en principio, no tienen margen de beneficios; lo hacen como parte de una estrategia, porque están convencidos de que podrán mejorar la productividad más rápidamente que sus competidores. “Tienen una curva de aprendizaje implacable”, resumió, recordando también la enorme eficiencia de los servicios de TIC de empresas como Infosys, que forma a 100.000 programadores cada año.

En cuanto a la importancia de la sensibilidad local, señaló que, en los mercados emergentes, el dominador local siempre crece más rápido que los actores globales,

porque conoce mejor las particularidades del mercado local: “Cuando llegamos a una competición global, todos traemos prejuicios e ideas preconcebidas; pero lo que funciona en nuestro país no tiene por qué funcionar en otros”, reflexionó. “La innovación inversa”, esto es, tomar un producto ya existente y ofrecerlo a una décima parte de su precio original es, según Nohria, la tercera lección que podemos extraer de las empresas asiáticas. “Hay 5.000 millones de personas que no quieren los productos nuevos, porque todavía no tienen los viejos. Por no tener, ni siquiera tienen frigoríficos. Y para captar ese mercado, hay que innovar en el precio”, aseguró. Si bien hasta ahora los emergentes han tendido a la copia, el académico advirtió que no hay que subestimar su capacidad innovadora.

“Tampoco hay que menospreciar su calidad en la gestión y su liderazgo”, prosiguió, añadiendo que el debate sobre estilos de liderazgo occidental y oriental ya está superado.



Los miembros de la Asociación de Antiguos Alumnos puede acceder a la *e-conference* de la sesión en www.iese.edu/alumni