

## El mundo no es tan plano como parece

Ángel Cabrera<sup>1</sup>

4 de Febrero de 2006

El título del *bestseller* de Thomas Friedman, “El Mundo es Plano,” se ha convertido en la frase del año. Y no sólo en los medios de comunicación, sino también entre la clase dirigente mundial. En la reciente reunión del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, parecía imposible participar en ningún debate en el que no se escuchase una referencia a la sugerente idea de Friedman: como el despliegue de potentes redes de comunicación a lo largo y ancho del mundo, la integración de los mercados de productos, servicios y capitales, y la movilidad creciente de ideas y talento humano están abriendo la puerta prácticamente a cualquier individuo y cualquier nación del mundo a competir en la liga mundial en igualdad de condiciones. La explosión de la manufactura en China o el liderazgo de las empresas Indias en el sector de servicios profesionales y software, parecen no dejar duda: la “cancha” del mercado global se ha nivelado. Es difícil negar que estemos viviendo una transformación histórica de la economía. Pero al mismo tiempo conviene no llevar el argumento al extremo. Resulta tentador despertar las utopías de los años 80 en las que algunos analistas preconizaban la convergencia mundial hacia un mercado único y uniforme, en el que las empresas venderían los mismos productos en Mexico DF, en Río de Janeiro o Moscú, a unos consumidores cada vez más difíciles de diferenciar. Nada más lejos de la realidad.

El mundo se puede haber allanado en términos de acceso a mercados y transferencia de ideas. Pero precisamente esa creciente interconectividad ha servido para acentuar las diferencias entre regiones y naciones. Y el hecho de que los mercados sean cada vez más interdependientes, nos obliga a prestar atención a esas diferencias. En algunos aspectos, cada nación, incluso cada región, puede ser un mundo aparte. Las instituciones reguladoras, los sistemas educativos, los valores culturales en torno al riesgo, la distancia de poder o el

---

<sup>1</sup> Ángel Cabrera es Rector de Thunderbird, The Garvin School of Internacional Management en Arizona, con operaciones en Latino América, Asia y Europa.

individualismo, la dinámica de los mercados, las preferencias de los consumidores no son ni mucho menos las mismas en México que en España o que en China. La globalización no ha borrado las diferencias entre los pueblos. Si acaso las ha hecho aún más visibles.

Aún a riesgo de parecer poco moderno, no me queda pues más remedio que defender que el mundo no es tan plano como parece. El mundo está lleno de matices, de colores, de valles y montañas, de océanos, de puentes que nos unen y de ríos que nos separan. Vivimos en el mundo de Internet, en el que una idea puede recorrer el mundo en una fracción de segundo, pero también en el mundo de las alambradas, los muros y las fronteras infranqueables. Una caricatura en un periódico danés puede desatar un terremoto político en Siria. Un automóvil que triunfa en Europa puede fracasar estrepitosamente en Estados Unidos. Una cultura corporativa ganadora en España puede derrumbarse en Argentina.

La globalización abre las puertas al terreno de juego mundial a cualquiera que quiera entrar. Pero triunfar en este terreno es mucho más complejo de lo que pueda parecer. Nada nos garantiza que las fortalezas y habilidades que nos hacen competitivos a nivel doméstico vayan a servirnos igual a nivel global. Tener un producto o servicio decente, unos procesos eficientes y una buena reputación de marca en el pueblo de uno puede resultar irrelevante cuando nos adentramos en el mercado global.

¿Cómo podemos prepararnos para mantenernos competitivos en la nueva liga mundial? Los estudios del Profesor Mansour Javidan y otros de mis colegas en Thunderbird demuestran como un estilo de liderazgo que resulta efectivo en el mundo anglosajón puede ser un desastre en China. Las relaciones humanas, el poder, la confianza, la ambigüedad juegan papeles diferentes en distintas culturas. Las empresas ganadoras, los directivos ganadores, no asumen que el mundo es uniforme (o plano). Por el contrario, son muy conscientes de las diferencias, y son capaces de convertirlas en oportunidades. No dan por hecho que las cosas han de funcionar en todos los sitios por igual, sino que aprenden a adaptarse. No descartan a otros por ser diferentes, sino que son capaces de construir relaciones de confianza y de convertir la diversidad en una fuente de ventaja competitiva. Cada vez son menos los ejecutivos de las grandes empresas que han desarrollado toda su carrera en su país de origen. En el futuro, las grandes empresas mundiales no estarán

dirigidas por líderes como Jack Welch—formado y desarrollado exclusivamente en Estados Unidos hasta llegar a la cima de General Electric—sino por individuos con la mentalidad global de Carlos Ghosn—simbiosis de la cultura brasileña, libanesa y francesa y arquitecto de la transformación de la japonesa Nissan. Hasta el propio Jack Welch lo reconoce.

El mundo no es, en definitiva, tan plano como parece. Y el que no se dé cuenta de esto, está condenado a tropezarse.