

» Primer plano.

Directivos españoles por el mundo

Crece la exportación del talento, que gana responsabilidad en las multinacionales

CARMEN SÁNCHEZ-SILVA
DAVID FERNÁNDEZ

Cuando Mark Zuckerberg apretó el botón en la salida a Bolsa de Facebook, Javier estaba a su lado como miembro de su reducido equipo de confianza; 1.200 banqueros de Citi en Europa, África y Oriente Próximo reportan a Manuel en su despacho londinense; Nacho dirige el negocio de Olympus en América y bajo su mando tiene a 5.000 trabajadores; Belén es la máxima ejecutiva de la división biofarmacéutica del gigante alemán Merck; Juvencio es la persona elegida por Ikea para crecer en India; Bernardo se ha hecho con un nombre en Silicon Valley y lleva las riendas de Flickr; mientras que Juan Ramón dirige Zoetis, la mayor compañía del mundo de salud animal. Los apellidos de estos ejecutivos no son tan conocidos para el gran público como los de Alierta, Botín, Isla o Brufau, pero se trata de profesionales de éxito con puestos de altísima responsabilidad en multinacionales extranjeras. Son solo la punta del iceberg de una tendencia que se ha acelerado en los últimos años: la exportación española de talento directivo.

"Siempre que hacemos una búsqueda nos piden que incluyamos a candidatos españoles. No creo que se trate de una fuga, sino de una situación normal en un mundo globalizado", explica Carlos Alemany, responsable de la firma de cazatalentos Alemany & Partners. "La marcha de directivos se debe a un doble motivo. Por un lado, a su buena prensa. En el pasado, los pocos profesionales que emigraron tuvieron mucho éxito y llegaron a puestos de gran responsabilidad. Por otra parte, es una vocación obligada: el mercado español se ha quedado pequeño para muchos; fuera les ofrecen mimbres para crecer y aquí, debido a la crisis, se tienen que limitar a gestionar unos recursos escasos", añade Alemany.

Como si de una mancha de aceite se tratase la presencia de los directivos españoles en el exterior se extiende cada vez a más sectores —hay ejecutivos en banca, finanzas, auditoría, distribución, textil, alimentación, motor, tecnología, industria, consumo, siderurgia, materias primas...— y, desde un punto de vista geográfico, ya ocupan despachos en los cinco continentes. "Cada vez hay mayor formación internacional y más ambición. La gente, por ejemplo, entiende que sin saber inglés no se puede ir por el mundo. La crisis, además, ha agudizado este proceso", dice Nacho Abia —cuando llegó a EE UU dejó de ser Ignacio porque era más difícil de pronunciar—, presidente para toda América de la japonesa Olympus.

La internacionalización de las compañías españolas ha sido un buen campo de pruebas para los directivos locales a la hora de presentar su candidatura a puestos en el exterior. Esta experiencia ha enseñado a gestionar en

Principales directivos españoles en grandes empresas extranjeras

Empresa	Nombre	Cargo	Delegación
Accenture	Inés Guzmán	Socia	Londres
Accenture	Juan Pedro Moreno	Director de banca	-
Accenture	Matías Alonso	Director de servicios públicos	-
AcelorMittal	Gonzalo Urquijo	Responsable Asia	Luxemburgo
Airbus	Rafael Alonso	Presidente Latinoamérica-Caribe	Herndon
Altair	Juan Carlos Martínez	Presidente	Boston
American Express	Ramón Martín	Presi. servicios comerciales América	Miami
Audi Latinoamérica	Diego Ramos	General Manager	Miami
Boston Consulting	Jorge Becerra	Socio senior y dir. Ejecutivo	Chile
British Telecom	Luis Álvarez	C. delegado BT Global Services	Londres
Burger King	Elias Díaz	Vice. ejecutivo Asia-Pacífico	Miami
Burger King	Diego Bemonte	Director global de calidad	Miami
Cemex UK	Jesús González	Presidente	Thorpe
Cisco	Jordi Botifoll	Presi. Latinoamérica	Florida
Citi	Francisco Fernández	Global Head of Citi Markets	Londres
Citi	Manuel Falcó	Director Banca Inversión EMEA	Londres
Coca-Cola UK	Francisco J. Sánchez Lamelas	Vice. Marketing Europa	Londres
Danone	Félix Martín	Vice. ejecutivo Nutrición infantil	Holanda
Danone Australia	Ignasi Carné	Director general	Parkville
Esprit	José Manuel Martínez	Consejero delegado	Ratingen
EY	Juan Costa	Dir. área de sostenibilidad	Londres
Facebook	Javier Oliván	Vice. de crecimiento	Palo Alto
First Reserve	Claudi Santiago	Director general	Londres
Flickr ('Yahoo!')	Bernardo Hernández	Director general	S. Francisco
Glencore Xtrata	Daniel Maté	Director cobre y zinc	Suiza
Google	Olga San Jacinto	Dra. negocio y alianzas	New York
Hochtief Leighton	Marcelino Fernández Verdes	Consejero delegado	Essen
HP	Enrique Lores	Vice. y director gral de equipos	S. Francisco
Hudson Highland	Manuel Márquez	Consejero delegado	EE UU
IKEA	Montse Marech	Directora global de marketing	Suecia
IKEA India	Juvencio Maeztu	Director General	N. Delhi
Johnson & Johnson	Joaquín Duato	Presi. negocio farmacéutico	EE UU
JP Morgan	Emilio Saracho	Vice. consejero delegado EMEA	Londres
JP Morgan Latinoamérica	Sonia García	Dra. Banca privada	-
Kellogg Colombia	Javier Letamendia	Director General	Bogotá
KKR	Jesús Olmos	Jefe de infraestructuras europeas	Londres
Kodak (*)	Antonio Pérez	Presidente	Rochester
KPMG	Francisco Uribe	Jefe Unión Bancaria	Madrid
KPMG	Pablo Bernad	Jefe de Risk Consulting EMA	Madrid
Leaseplan Italia	Alfonso Martínez	Managing Director	Roma
Lloyds	Antonio Lorenzo	Dir. Gral. financiación consumo	Londres
Lloyds	Juan Colombás	Jefe de riesgos	Londres
Loblaw	Vicente Trius	Presidente	Canadá
L'Oréal	Juan Antonio de Lomas	Dir. Latam gran consumo	México
L'Oréal	Xavier San Juan	Presidente América Hispánica	México
L'Oréal	Miguel Ángel Castellanos	Director mundial de seguridad	París
LVMH Perfumes	Sergi Figuerola	Director Gral. Portugal	Lisboa
Mead Johnson	Nitida Pastor	Directora europea de estrategia	Holanda
Merck	Laura González	Presidenta A. Latina	Brasil
Merck Serono	Belén Garjito	Presidenta	Fráncfort
Microsoft	César Cernuda	Presidente para Asia	Singapur
Mondelez	Antonio Vázquez	Vice. Latinoamérica	Buenos Aires
Mora Wealth Mgmt.	Salvador Garçon	Socio	Miami
Nestlé	José López	Director de operaciones	Suiza
Nestlé Health	Luis Cantarell	Presidente y consejero delegado	Suiza
Nissan	José Antonio Muñoz	Presidente y c. delegado México	México
Ogilvy Group	Gustavo Martínez García-Tuñón	Presidente	Buenos Aires
Olympus Imaging	José Ignacio Abia	Presidente y c. delegado	Pennsylvania
Orangina Schweppes	Lluís Bach	Consejero delegado	Japón
Pearson	José María Tomé	Vice. y dir. financiero	-
Penguin Random House	Núria Cabuti Brull	C. delegado Sur Europa	-
Pepsico	Ramón Laguarda	Presi. para Sur de Europa	-
Prime Investors	Rafael Serrano	Consejero delegado	Londres
PwC	David Suárez	Socio RRHH Oriente Medio	Dubái
Revlon	Javier Asarta	Vicepresidente	New York
Sage Group	Álvaro Ramírez	C. delegado sur de Europa	Newcastle
Swarovski	Manel Echevarria	Vice. Ventas Latam.	-
ThyssenKrupp	Ramón Sotomayor	Presi. ejecutivo para Emea	-
Toys R Us	Antonio Urcey	Consejero delegado	-
Volkswagen	Javier García Sanz	Vicepresidente y dir. de compras	Wolfsburgo
Warner Bros	Pilar de Zulueta	Vice. y directora gral. EMEA	Londres
Zoetis	Juan Ramón Alaix	Consejero delegado	Nueva York

(*) Será sustituido por Jeffrey Clarke

Fuente: elaboración propia, IESE, Esade e IE

EL PAÍS

muchos contextos distintos y a dirigir equipos más grandes. Además, cuentan con una sólida formación; muchos han pasado por las aulas de las principales escuelas de negocios españolas, con gran prestigio en el extranjero. A esos ingredientes hay que añadirles las dosis necesarias de suerte y, sobre todo, una gran capacidad de trabajo.

Belén Garjito, por ejemplo, comenzó su trayectoria como médi-

co en el hospital de La Paz (Madrid) y lleva 25 años en la industria farmacéutica. Ha pasado por Abbott, Rhone Poulenc y Sanofi-Aventis antes de ser nombrada presidenta y consejera delegada de Merck Serono. Ha vivido en 15 países y ahora, desde su despacho en Fráncfort, sigue dando prioridad a "generar valor y asegurar el negocio largo plazo". Otro caso de trotamundos es Luis Bach, cuya carrera en el exterior se remonta

22 años atrás. Bach es consejero delegado de Orangina Schweppes y tiene despacho en tres países: Japón, donde está la sede del grupo; Holanda, y España. Se considera "empresedor y aventurero", como cree que son los directivos españoles que han desarrollado su trayectoria profesional a escala internacional. En su opinión, coraje y saber rodearse de personal de calidad, "sin tener miedo a que la gente sea mejor que tú",

son las claves del éxito de este ejecutivo con 3.000 personas a su cargo.

En algunos casos los directivos españoles han tenido que enfrentarse a pruebas complicadas, como es la salida a Bolsa de la compañía para la que trabajan. Juan Ramón Alaix pilotó en 2012 el estreno en el parque de Zoetis, la filial de salud animal de Pfizer. Con tres décadas de experiencia en la industria farmacéutica, Alaix cree que el paso más difícil para un directivo es su primera salida fuera. **informa Sandro Pozzi.** "Cuando uno deja su país y se da cuenta de que es capaz de sobrevivir en ambientes diferentes y culturas distintas, y que esas diferencias son menos importantes de lo que uno puede pensar, las siguientes veces que se tiene que hacer la maleta resulta menos complicado", explica.

Las dotes de mando de los españoles también son apreciadas por las multinacionales para abrir nuevos mercados. Juvencio Maeztu ha recibido el encargo de Ikea de echar raíces en India. Parte desde cero y debe afrontar una inversión de 2.000 millones de eu-

El mando español se extiende por todos los sectores y puntos geográficos

La salida exterior empresarial es un banco de pruebas para los líderes

ros, ya que la compañía sueca quiere abrir 25 centros de venta en 10 años. "India es la niña bonita de Ikea", asegura. Gaditano de origen, Maeztu cree que las compañías extranjeras valoran el carácter optimista del español, además de su apertura y su tolerancia a otras culturas.

La crisis ha traído una profunda reestructuración del sector financiero español. Esto ha supuesto que muchos banqueros se hayan tenido que buscar la vida en el exterior. En la City londinense, el mayor centro financiero del mundo, cada vez hay más españoles en puestos de mando: Antonio Lorenzo y Juan Colombás ocupan cargos relevantes en Lloyds; Emilio Saracho es vicepresidente de JP Morgan y Manuel Falcó es el responsable de banca de inversión de Citi para Europa, África y Oriente Próximo.

"Progresar siempre es el resultado de mucho y buen trabajo, y de las personas que colaboran contigo", señala Falcó. "No sé en otros sectores, pero lo que sí es seguro es que, en el de la banca corporativa y de inversión, España tiene un gran talento, ya que en los últimos veinte años las compañías españolas han sido líderes en muchas de sus indus-



Belén Garijo
Merck Serono

"Cuando uno decide coger la maleta y salir del país, lo hace por una oportunidad profesional. Si en España hubiera esas expectativas, quizá la gente se quedase".



Nacho Abia
Olympus

"Los directivos españoles se caracterizan por su flexibilidad, capacidad de aglutinar equipos y de improvisar. Pero pecamos de impuntuales".



Luis Bach
Orangina Schweppes

"Pese a los escándalos de corrupción, la dificultad para crear empresas y la elevada fiscalidad y burocracia, España es el país de moda en el exterior".



José López
Nestlé

"Es una paradoja que el talento individual de los españoles no se refleje en el resultado que tenemos como conjunto, como país, debido a los gobernantes".



César Cernuda
Microsoft

"Exportamos mucho más talento que antes. En Singapur, por ejemplo, vivimos 1.500 españoles cuando hace tan solo cuatro años eran 500".



Juan Pedro Moreno
Accenture

"La crisis muestra tres debilidades de España difíciles de superar: la crisis de valores que debilita la democracia, una justicia desigual y cierta inseguridad jurídica".



Bernardo Hernández
Flickr (Yahoo!)

"España ha pasado de ser la novena economía del mundo a la número 14. Teníamos grandes posibilidades como país de haber hecho reformas profundas".



Luis Álvarez
British Telecom

"El principal problema de España sigue y seguirá siendo el elevado paro, que tardará en solucionarse. Pero los inversores parecen haber recuperado la confianza".



Manuel Falcó
Citi

"En los últimos 20 años, las compañías españolas han sido líderes en muchos de sus sectores y han sido capaces de expandir su negocio internacionalmente".



Juvencio Maestu
Ikea

"Antes los españoles teníamos complejo de inferioridad. Ahora nos damos cuenta de que estamos igual de preparados que el resto de directivos internacionales".



Juan Antonio de Lomas
L'Oréal

"México es estratégico. Es uno de los 10 primeros mercados para la compañía. Como también lo es España, donde no ha dejado de invertir con la crisis".



Pilar Zulueta
Warner Bros

"En las multinacionales se fomenta la diversidad y para atraer talento no es determinante la nacionalidad de sus ejecutivos. Lo que cuenta son los resultados".

trías y han sido capaces de expandir con éxito su negocio internacionalmente. Esto nos ha ayudado a los banqueros que hemos trabajado con ellos", añade.

Otro sector que cada vez aporta más directivos es el de la tecnología. Bernardo Hernández tenía muy claro desde que era estudiante que quería desarrollar su carrera en Silicon Valley, "la Roma del siglo XXI". Hernández fue el español que más alto llegó en Google y ahora dirige Flickr, el sitio de almacenamiento de imágenes propiedad de Yahoo. En su opinión, es muy positivo que los ejecutivos españoles hayan entrado a formar parte del mercado internacional, ya que gran parte de ese talento volverá a España y enriquecerá el país.

Los expertos en recursos humanos como Alemayya explican que los directivos españoles siempre han sido unos magníficos gestores en lo que se refiere al cuidado de la cuenta de resultados, pero tradicionalmente les faltaba capacidad de innovación y habilidades en el liderazgo de equipos, defectos que, en su opinión, se han corregido en los últimos años y que son los que ahora destacan de su gestión los ejecutivos nacionales que trabajan fuera. Testigo de esa evolución en las capacidades de mando es José López, número tres de Nestlé en el mundo. Hijo de emigrantes españoles, sabe muy bien la diferencia del perfil entre los nacionales que llegan ahora a Suiza y los que lo hacían décadas atrás. "Ahora están más formados, antes eran más disciplinados. Hay muchos españoles trabajando en altos cargos aquí", dice, entre otras cosas por su capacidad de enfrentarse a la complejidad y su apertura al cambio, dos características muy valoradas actualmente en todo el mundo, mantiene López.

Latinoamérica, por cuestiones culturales, idiomáticas y de presencia histórica de empresas españolas, ha desempeñado un papel esencial para muchos directivos a la hora de foguearse para luego dar el salto a nuevos puestos en otras regiones. Tras demostrar su valía en Latinoamérica, César Cernuda preside actualmente la división Asia-Pacífico de Microsoft y tiene a su cargo a 3.000 personas. "Durante muchos años los directivos españoles no se interesaban por la carrera internacional por-

PASA A LA PÁGINA 6

Exploradores, conquistadores y nómadas

Como las multinacionales foráneas, las españolas llevan varias décadas respondiendo a la globalización de la economía diversificando el talento de sus plantillas y llevando a otros países a sus mejores profesionales para acometer la expansión internacional. Pero las políticas de expatriación de sus empleados cambian con el signo de los tiempos. Y la crisis ha impactado en ellas.

Actualmente las multinacionales españolas no solo han incrementado el personal que destinan fuera del país para compensar con la actividad internacional la mala situación española (es algo generalizado, como demuestra el hecho de que compañías como Ford hayan pasado en apenas dos años de contar con

500 expatriados a tener 1.500, explica Juan Antonio Ros, presidente de Eres Relocation Services en España); también han bajado los paquetes retributivos de sus expatriados, han reducido la duración de sus asignaciones internacionales, y las condiciones de repatriación ya no figuran entre sus mayores preocupaciones del proceso de movilidad "porque ahora hay muchos más profesionales que antes pidiendo trabajar en otros países, e incluso queriendo desarrollar una carrera internacional, de ahí que cada vez sea menos común firmar las condiciones del retorno", asegura Ros. Telefónica indica, por ejemplo, que algunos de los países en que está presente tienen lista de espera

de empleados jóvenes que han solicitado trabajar en ellos.

Del estudio anual realizado por IESE Business School y Eres Relocation este año (*La batalla por el talento*) se desprenden otros cambios en las estrategias de expatriación de las multinacionales españolas: baja de forma importante el número de expatriados que viajan con sus familias (parejas y/o hijos) y crece con fuerza el envío de hombres solteros, especialmente de entre 20 y 29 años, que sube un 4%. Las mujeres siguen en torno al 20% del total.

Los destinos también han variado, sobre todo ha crecido de manera notable la dispersión. Estados Unidos, China y Reino Unido, los principales países para

las asignaciones internacionales de las grandes corporaciones españolas, concentraban el 77% de ellas en 2012 y el pasado año ya eran el 44% del total. Surgen países que antes no eran relevantes como Malasia, Indonesia, Argentina, Kazajistán y Colombia.

Y, sobre todo, se extiende la figura del nómada global, como se ha bautizado en el mundo al profesional joven cuyo estilo de vida es la movilidad internacional y para el que hay que desplegar estrategias de expatriación más flexibles y métodos de retención específicos porque el principal riesgo de este perfil para las empresas es su alta rotación. Si en su día los expatriados explorador y conquistador (quienes abren el mercado para la empresa y quienes lo hacen crecer) eran los pujantes, hoy lo más in es tener nómadas en el extranjero. ■

»Primer plano.

VIENE DE LA PÁGINA 5

que en España se vive muy bien. Pero la globalización de la economía y el aprendizaje de idiomas ha hecho que muchos nos volquemos en el desarrollo profesional en el exterior", indica Cernuda. De hecho, ya hay compañías, como L'Oréal y, en menor medida, KPMG, donde el talento español es el tercero más exportado del mundo y de Europa, respectivamente.

¿Hay rasgos propios de los españoles que los haga más atractivos para determinados puestos directivos? Los ejecutivos consultados creen que el perfil ya es homólogo al que puedan tener sus colegas anglosajones, alemanes o franceses, pero reconocen algunas características propias que suponen un valor añadido. "España es un país que, tradicionalmente, ha generado talento. Como es obvio las grandes corporaciones internacionales lo saben y lo aprovechan. Nos hemos ganado el respeto internacional porque combinamos implicación, energía y pasión. Todo ello, desde un altísimo nivel de eficiencia y rigor profesional", señala Luis Álvarez, consejero delegado de British Telecom Global Services. Álvarez considera "que los directivos españoles combinan dos elementos que son muy apreciados internacionalmente. Por un lado, somos tan analíticos y rigurosos como el que más y, por otro, también aportamos cierta dosis de pasión latina que nos permite tomar ese grado adicional de riesgo".

Juan Pedro Moreno, director global de banca de Accenture, destaca que los resultados logrados por las grandes empresas españolas en el exterior suponen una gran carta de presentación para los directivos nacionales. "Nuestro compromiso, pasión y creativi-



Distrito de Canary Wharf (Londres) donde trabajan muchos banqueros españoles. / E. KEOGH (REUTERS)

dad son elementos muy reconocidos en el exterior, sinónimos de lo español".

Algo similar opina Juan Antonio de Lomas, que trabaja desde hace 16 años en L'Oréal y ahora reside en México como responsable para Latinoamérica del área de gran consumo. "Aquí a los españoles se nos ve como gente seria,

cumplidora y respetuosa. El estereotipo del sol, la siesta y los toros está pasado de moda", asegura.

Los ejecutivos españoles en multinacionales poseen una atalaya magnífica para ver en qué estado se encuentra la economía española. La percepción, aunque en general habla de un cambio de rumbo a mejor, es dispar. "El

Gobierno ha realizado muchas y difíciles reformas que han empezado a dar sus primeros resultados. La percepción fuera ha cambiado y los inversores internacionales vuelven a interesarse por nuestro país. Hay que seguir con las reformas y si lo hacemos, bien y pronto, estoy convencido de que España pue-

de ser el referente de la nueva Unión Europea", asegura Manuel Falcó, de Citi. Esta visión positiva es compartida por César Cernuda, de Microsoft, para quien los datos macroeconómicos anuncian mejoría, que la entrada del capital extranjero refrenda. "El crecimiento llegará en los próximos meses", confía. Y también por Luis Bach o José López, quienes creen, no obstante, que aún se necesitan reformas.

Otros directivos son bastante críticos con la situación. Bernardo Hernández, de Flickr, cree que no solo hay una crisis económica, sino de sistema. "Echo en falta un

Pasión, flexibilidad y energía marcan la diferencia de los gestores españoles

Desde el exterior, los directivos ven que la economía española mejora

proyecto de país. En los cinco años de crisis se ha puesto de manifiesto que todas las instituciones necesitan unos cambios que no se han hecho, con lo que la salida de la crisis será mediocre, tímida", denuncia. En el caso de Ignacio Abia, de Olympus, se observa una mejora económica, pero solo a nivel macro. "Lo más preocupante es la corrupción institucional, de la que parece que todo el mundo se escapa siempre. Si queremos que España vuelva a ser un sitio para invertir hay que cambiar esto, porque si no el inversor estadounidense no meterá su dinero en el país", advierte. ■

Una gran inversión para España

ÁNGEL CABRERA

La marcha de directivos, profesionales y emprendedores españoles al extranjero no es necesariamente un signo de debilidad de la economía española. Tampoco es una pérdida. Más bien todo lo contrario. La demanda de talento español es muestra de que los éxitos de las empresas españolas en algunos sectores no han pasado desapercibidos. Y aunque a corto plazo pueda ser doloroso ver a gente valiosa hacer las maletas, a medio y largo plazo su marcha puede aportar dividendos importantes a la economía española.

Si hay interés por talento español en el extranjero no es por la debilidad de la economía, sino por el éxito que han tenido muchas empresas españolas. Juan Colombás y Antonio Lorenzo seguramente no estarían en la cúpula directiva de Lloyds si no hubieran pasado antes por el Santander, convertido hoy en uno de los mayores bancos del mundo. El chef español José Andrés es una celebridad en Estados Unidos en parte porque antes pasó por la cocina de Ferran Adrià y formó parte de la generación que puso la cocina española en el olimpo internacional. Fernando Torres y otros 30 futbolistas españoles no joga-

rían en la Premier League si la Liga no fuese el campeonato más competitivo del mundo. En mi propio caso, si hoy soy presidente de George Mason University es en gran medida porque antes fui decano de IE Business School, una escuela de negocios que ha alcanzado una reputación internacional extraordinaria y ha atraído el interés de instituciones estadounidenses.

Muéstrame una industria en la que España esté perdiendo talento al extranjero y yo le mostraré una industria en la que España está destacando y en la que, aún más importante, lo seguirá haciendo. La crisis

Si algo debe preocuparnos no es que haya demanda de talento fuera, sino que no haya aún la suficiente

puede haber contribuido a que muchos directivos españoles que antes no se planteaban salir fuera estén ahora abiertos a esa posibilidad. Pero si España no hubiera despuntado en determinadas industrias, la demanda no existiría.

La exportación de talento no es solo sintomática de éxitos pasados, sino que supondrá también una gran inversión de cara al futuro. Aunque pueda parecer contradicto-

rio, el directivo emigrado no es necesariamente un recurso perdido y puede aportar tremendo valor a la economía española tanto si retorna como si no. En la economía del conocimiento y la globalización, la competitividad está íntimamente relacionada con la capacidad de innovar, de mejorar la productividad y de penetrar mercados internacionales. En mi trabajo con mi colega Gregory Unruh (*Being Global*; Harvard Business Review Press, 2012) encontramos que los líderes de las organizaciones que están triunfando en la economía global son individuos que piensan y actúan con mentalidad global, que son capaces de colaborar y desarrollar relaciones con individuos de otras culturas, y que tienen la capacidad de conectar recursos distribuidos geográficamente de maneras innovadoras.

Cuando un directivo español asume responsabilidad en una organización foránea, está desarrollando capacidades de liderazgo globales que pueden ser vitales para organizaciones españolas en el futuro. Pero incluso si el directivo emigrado no retorna, su conocimiento del mercado español y sus relaciones personales con directivos y empresas españolas pueden ser instrumentales en el proceso de globalización de estas.

El caso de India es una buena ilustración. Si bien India ha lamentado durante décadas la fuga de cerebros de sus mejores

escuelas de ingeniería y negocios a mercados occidentales, principalmente a Estados Unidos, la diáspora india ha sido vital en el desarrollo de la industria de subcontrataciones informáticas, centros de atención a clientes y otros servicios. Bangalore, Hyderabad, Chennai o Gurgaon no serían los centros tecnológicos que son hoy sin las conexiones personales de miles de ingenieros y directivos indios en empresas occidentales. Los nombramientos de Indra Nooyi como consejera delegada de PepsiCo o de Satya Nadella en Microsoft (o, antes de ellos, Vikram Pandit en Citigroup o Rajat Gupta en McKinsey) no son hechos aislados, sino resultado natural de este proceso. El valor potencial de estos directivos para la economía india, incluso estando fuera de India, es incalculable.

Si algo debe preocuparnos no es que haya demanda de talento español en el extranjero, sino que no haya aún la suficiente. Si consiguiéramos multiplicar el número de directivos españoles en Londres, París, Fráncfort y Nueva York; el número de emprendedores españoles en Silicon Valley, Cambridge o Virginia; y el número de profesores en Harvard, Wharton, MIT, Georgia Tech, ETH o EPFL en Suiza, las oportunidades globales de la empresa española también se multiplicarían y el impacto en la competitividad y la innovación de la economía española no se dejaría esperar. Si la crisis contribuyere a que esto ocurra, quizá no todo el dolor haya sido en vano. ■

Ángel Cabrera es presidente de George Mason University en Virginia. Twitter: @CabreraAngel