

# Los ejecutivos indios están de moda

Satya Nadella, de Microsoft, es solo el último ejemplo del espectacular ascenso de estos profesionales hacia la cima de las grandes empresas de EE UU y Europa

FERNANDO BARCIELA

La prensa india ha recibido la designación de Satya Nadella al frente de Microsoft con el júbilo con que festeja las victorias del país en los mundiales de críquet. Pero en Estados Unidos el ascenso de este directivo no ha provocado sorpresa. La escalada de los indios hacia la cúpula de las empresas del *Fortune 500* se ha acelerado. Ahora mismo, los consejeros delegados de PepsiCo, MasterCard, Adobe o Cognizant; el presidente de Best Buy, o los vicepresidentes de Google, Intel o Cisco han nacido en India. En Europa lo son los líderes de Benckiser y Deutsche Bank o el vicepresidente de Unilever. También Citigroup, Vodafone, Orange o McKinsey han sido dirigidos por indios. En algunas compañías hay varios en el consejo o comisión ejecutiva: dos en Adobe, dos en PepsiCo, tres en Twitter. En Google, cuatro de los siete miembros de la comisión ejecutiva son indios. Son ya la minoría dominante en las grandes firmas de EE UU, por delante de latinos, chinos o afroamericanos. ¿Por qué son tan apreciados?

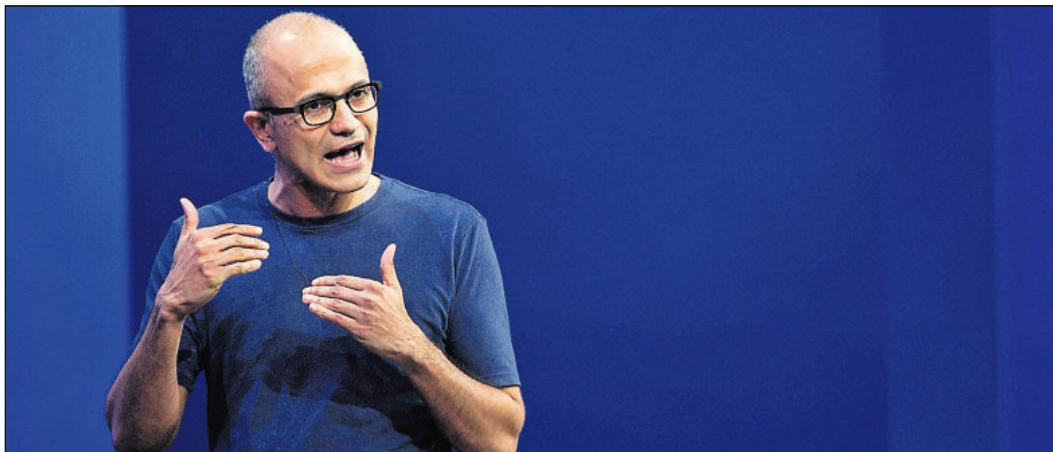
“Para empezar, son legión en las universidades de EE UU, en ingeniería, *marketing* o finanzas”, dice Luis Garicano, profesor de la London School of Economics, quien añade que “Silicon Valley es medio indio”. En algunas empresas del lugar superan el 20% de la plantilla. “Un tercio de las compañías de la zona que cotizan en Bolsa tuvieron al menos un indio entre sus fundadores”, asegura Mauro Guillén, profesor de Wharton.

Tras terminar sus estudios, los universitarios indios viajan a Estados Unidos o Europa a completar su formación, trabajar unos años y volver. Pero muchos tienen tal

## Son la mayoría dominante en las grandes compañías de EE UU

éxito que se quedan. Nadella llegó a EE UU con 20 años, empezó en Sun Microsystems y luego entró en Microsoft con 25. Ajay Banga, consejero delegado de MasterCard, empezó en Nestlé con 20 años.

Esta diáspora se explica por su fluidez en el inglés y también porque India produce un millón y medio de ingenieros al año. Pese a que el país está creciendo, no hay sitio para tanto ingeniero. “Aún tenemos pocas empresas de tamaño internacional (solo tres en la lista *Fortune*) y los licenciados tie-



Satya Nadella, consejero delegado de Microsoft. / DAVID PAUL MORRIS (BLOOMBERG)

## Caballeros del Imperio y doctores honoris causa

Su capacidad de integración ha llevado a la mayoría a hacerse con la nacionalidad estadounidense o británica. Un vistazo a sus currículos demuestra que casi todos se sientan en varias de las instituciones de más prestigio. Ajay Banga es miembro del Consejo de Relaciones Exteriores de EE UU. Narayan, de Adobe, ha sido reclutado por Obama para su consejo de

asesores. Arun Sarin, que fue presidente de Vodafone entre 2003 y 2008 y es consejero de Cisco y Safeway, es caballero del Imperio Británico, y a Indra Nooyi, de PepsiCo, le han concedido doctorados honoris causa 10 universidades de EE UU, además de haber sido reconocida por *Forbes* como la “décima mujer más poderosa del mundo”. Eso sí, siguen

manteniendo lo esencial de su cultura, lo que nadie les pide que cambien dados los buenos resultados. Tanto que el líder de MasterCard, Ajay Banga, un sij de Maharashtra, va incluso tocado con un turbante. Y muchos de estos directivos de altos vuelos no han elegido a su esposa (casi siempre india), lo ha hecho su familia. ■

nen que salir fuera”, apunta Pankaj Ghemawat, profesor del IESE.

Pero sí son aceptados es porque son de primera clase. “Tienen una gran imagen de marca internacional”, explica Enrique Dans, profesor de IE Business School. Todos viajan pertrechados con su título de alguno de los afamados institutos tecnológicos indios, que, apunta Garicano, “son iguales o mejores que el MIT”.

Eso sí, la lucha por acceder a esos reductos es dramática. “Solo entra uno por cada 200”, asegura Kiron Ravindran, profesor de IE Business School. La presión es extrema. “Para preparar su examen de ingreso”, indica Ravindran, “tienen que estudiar 70 horas a la semana durante años”. Luego está el coste, solo para familias acomodadas. El padre de Nadella fue miembro de la comisión de planificación de India; el de Shantanu Narayan, el consejero delegado de Adobe, director de una empresa de plásticos; el de Vikram Pandit, exlíder de Citigroup, ejecutivo de una firma química; el de Francisco D'Souza, consejero delegado de Cognizant, era diplomático. Otros como Ajay Banga o Vinod Khosla (fundador de Sun Microsystems) son hijos de altos oficiales del ejército.

Las familias también presio-

## Los nombres

**Ajay Banga**, presidente de MasterCard.

**Akit Jain**, posible sucesor de Warren Buffet en Berkshire Hathaway.

**Anshu Jain**, coconsejero delegado de Deutsche Bank.

**Arvind Sodhani**, vicepresidente ejecutivo de Intel.

**Francisco D'Souza**, consejero delegado de Cognizant.

**Harish Manwani**, director de operaciones de Unilever.

**Hatim A. Tyabji**, presidente del consejo de Best Buy.

**Indra Nooyi**, presidenta de PepsiCo.

**Nikesh Arora**, vicepresidente ejecutivo de Google.

**Padmasree Warrior**, director de estrategia de Cisco.

**Pankaj Patel**, vicepresidente ejecutivo de Cisco.

**Rakesh Kapoor**, consejero delegado de Reckitt Benckiser.

**Satya Nadella**, consejero delegado de Microsoft.

**Shantanu Narayan**, consejero delegado de Adobe.

sell Reynolds en Nueva Delhi, “en India los mejores estudiantes deben optar por ciencias y tecnologías, las que aseguran el ascenso social”. Las familias exigen, pero también apoyan. “Muchas madres”, explica Alan D'Silva, de PwC, “como la de Indra Nooyi, de PepsiCo, viajan con sus hijos a EE UU para ayudarles”.

Casi todos son ingenieros, pero su propósito es escalar a la cima ejecutiva, por lo que se decantan, ya en EE UU, por cursar MBA en escuelas de élite como Berkeley, Columbia, Stanford o Yale: una combinación *matadora*. Ingeniero es Vikram Pandit, o Rajat Gupta, que lideró McKinsey.

Ante el fenómeno, se ha escrito mucho sobre su estilo de liderazgo: se les califica de modestos, pacientes, analíticos, pragmáticos pero visionarios, razón por la que han elegido a Nadella, que deberá reinventar Microsoft. “Tal como es la vida en India, si no eres soñador y visionario, acabas en la depresión”, dice D'Silva. Están enfocados al largo plazo. “En India estamos habituados a que las estrategias de corto plazo no funcionen”, afirma. Y haberse criado en un país que V. S. Naipaul tildó de “gigantesco follón” les habilita para salir airoso de dificultades, como las que les plantea la asfixiante burocracia del país. “Es mala,

pero te obliga a buscarte la vida, hacer relaciones, negociar, ser paciente, incluso humilde. Diría que el *lobbying* y el *networking* lo inventamos nosotros”, afirma el representante de PwC.

El resultado son personalidades reflexivas, flexibles y dúctiles, “las que se necesitan en la empresa moderna”, agrega D'Silva. “Funcionan en una cultura de consenso”, define Ramón Gómez de Olea, director de Russell Reynolds en Madrid.

Ghemawat apunta otro dato: que la relación de los indios con la empresa y el dinero es similar a la de EE UU. “Tenemos una economía de mercado que funciona aceptablemente y en la que la gente está acostumbrada a tomar decisiones”. D'Silva añade: “No tenemos sentimientos antiempresa como en algunos sitios. Los empresarios son muy admirados y por eso encajamos en EE UU”. ¿Por qué tienen más éxito en Occidente que sus colegas chinos? El inglés es una razón, opina Gómez de Olea. Quizá por eso se mueven con más soltura en Occidente. Según Garicano, “en las clases participan mucho más que los chinos, más cohibidos”. Lo que Enrique Dans atribuye a que “los indios se expresan y disienten sin temor, mientras que los chinos, educados en una cultura más autoritaria, son más reservados”. ■