



TRIBUNA

PEDRO PARADA
PROFESOR
DE ESADE



Identidad y diversidad

Carlos Ghosn regresa a París para hacerse cargo simultáneamente de Renault y de Nissan, socios estratégicos desde hace más de seis años. En su día, Renault y Nissan decidieron mantener una alianza estratégica de largo plazo manteniendo su independencia.

Es una apuesta estratégica que hasta ahora ha logrado crear valor muy por encima de los estándares observados en la industria. Ellos descubrieron que muy pocas fusiones lograron crear valor en su sector, muchas acabaron destruyéndolo y algunas tuvieron que dar marcha atrás. La apuesta es tener una *dirección central unitaria* pero dos *entidades separadas*.

¿Por qué la alianza ha funcionado tan bien? La colaboración entre

Nissan y Renault se lleva adelante sólo cuando cada una ve un beneficio claro y medible en su propio interés. Además, en Nissan se exige a sus directivos compromisos, no proyecciones. Por ejemplo, la parte variable del salario de los directivos se cobraría sólo si se alcanza-

ban las metas establecidas mientras que si no se alcanzaban nadie cobraría variable.

¿Que aprendió Carlos Ghosn sobre la gestión internacional? Primero, la diversidad es una oportunidad para innovar y crear valor a partir de las diferencias. Segundo, la principal responsabilidad de los directivos es asegurar que las diferencias se cruzan. Tercero, la condición básica para aprovechar la diversidad y cruzar las diferencias es crear un ambiente de respeto e interés, un sitio donde las personas se preocupen genuinamente por los demás. Esto se logra, en sus propias palabras, contrastando hechos con indicadores objetivos.

Por tanto, a la luz de lo que aprendió, seguramente mostrará

un gran respeto e interés por lo que se hace en Renault. Posiblemente exigirá indicadores y hechos que muestren que las cosas funcionan bien. En aquellas áreas prioritarias donde no se cree valor seguramente intentará cruzar las diferencias entre unidades y así aprovechar la diversidad como oportunidad para innovar y hacer las cosas mejor.

Finalmente, su experiencia al frente de compañías en diferentes continentes le enseñó que las empresas no se pueden cambiar desde fuera, sino que han de cambiarse desde dentro construyendo sobre la identidad de la propia empresa. En resumen, es probable que la nueva Renault resulte de respetar su identidad y aprovechar la diversidad.