

Desde Barcelona con amor

Todos conocen a Cristóbal Colón por su descubrimiento de las Américas. Pero pocos saben todo lo que trajo a España. Yo no soy Colón, pero los recuerdos de mi estancia en ESADE, Barcelona, dentro del Programa de Intercambio Euro-India durante 1991-92, me recuerdan aún hoy, veintisiete años después, cuánto se puede ganar de un solo viaje al extranjero.

1. La hermana Conchita

Lo primero que acude a mi memoria cada vez que recuerdo Barcelona es la hermana Conchita. Fue mi hermana mayor adoptiva en Barcelona. Nunca he conocido a una hermana capaz de hablarme con esa autoridad, hecha de puro afecto. Era una señora mayor, secretaria personal del Director General, que hablaba con fluidez varios idiomas europeos mientras atendía las llamadas que llegaban al DG desde distintos países. Fue capaz de recuperar, en menos de doce horas, la maleta de un amigo profesor —perdida en la estación de ferrocarril de Girona mientras transitaba del lado francés al español— que venía desde Rotterdam a visitarme.

Mientras hablaba con ella a mediados de diciembre de 1991 sobre la obtención de un permiso de residencia del Ministerio de Asuntos Exteriores (España no expedía entonces visados por estancias superiores a tres meses), le dije que necesitaba tramitarlo con urgencia porque debía viajar pronto al Reino Unido. Me miró y me preguntó: «¿vas a ir así?». Al verme desconcertado, señaló mis zapatos de calle y añadió: «no voy a dejar que te vayas de esta manera. Iremos de compras después

de la oficina y te compraremos unas botas como Dios manda. Te vas a congelar, querido». Aquel gesto tan entrañable me confirmó que, al menos, tenía una hermana en Barcelona que velaba por mí.

Una tarde en que mi familia se reunió conmigo desde la India, la hermana nos visitó. Mientras mi esposa preparaba la cena, ella me preguntó: «¿a qué se dedica?». Le respondí con humildad que era ama de casa. No pudo entenderlo. Volvió a preguntar: «yo también soy ama de casa, pero ¿qué hace ella?». Tuve que relatarle toda la rutina de su día. Le expliqué: «se despierta alrededor de las 5:30 de la mañana. Después de asearse, prepara a nuestra segunda hija y envía a ambas niñas al colegio hacia las 7:30. Luego me prepara el desayuno. Cuando salgo, sobre las 8:30, le prepara el desayuno a mi padre. Hacia las 9:30 desayuna ella. Después empieza a preparar el almuerzo. Sobre la 1:30 de la tarde llego yo y almuerzo con mi padre. Las niñas

regresan hacia las 2:30 de la tarde. Después de dar de comer a la pequeña, almuerza ella. Para entonces son ya casi las 3:45. Luego llega la asistente a fregar los utensilios, tras lo cual mi esposa prepara el té de la tarde para todos. Hacia las 6:30 empieza a preparar la cena. A las 9:30 ceno yo con mi padre, y después cena ella. Cuando termina con todo esto, son ya las once de la noche», concluí.

«¿Cómo? ¿Cocinando todo el día?», la hermana quedó atónita. «Profesor, es usted cruel con su esposa. ¿Por qué no le compra un congelador donde pueda guardar por la mañana lo que cocine y calentarlo por la noche, en lugar de cocinar todo el día?». «Estoy de acuerdo», le dije, «pero hay un problema: necesita electricidad», confesé. «¿Quiere decir que no tienen electricidad?», preguntó confundida. «Sí que la tenemos, pero no sabemos cuándo la tendremos»,

respondí. Le resultaba muy difícil a una señora de Barcelona —donde, en mis nueve meses de estancia, jamás sufrí un solo corte de luz— comprender lo que significaba la electricidad en los años noventa en un estado tan atrasado como Uttar Pradesh.

2. CEMS

El Director General de ESADE era también presidente de la Community of European Management Schools (hoy conocida como la alianza global para la educación en gestión), que contaba con treinta y un miembros académicos y admitía solo una institución de gestión por país. Antes de regresar a la India en 1992, me reuní con él para explorar posibles vías de colaboración. Me sugirió que nos convirtiéramos en miembros invitados durante dos años, ya que no había ninguna institución de gestión india que perteneciera a la asociación. Transcurrido ese periodo de observación, la asociación podría concedernos la membresía plena. Lamentablemente, ni el director ni los demás mostraron interés y perdimos la oportunidad. Solo en 2012-13 el IIM Calcuta obtuvo la membresía, bajo la dirección de mi amigo el profesor Shekhar Chaudhuri. Me alegra que, al menos, alguna institución india de gestión haya logrado entrar en la red de instituciones e industria de gestión europeas.

3. Trabajo en colaboración

Cuando visité ESADE, había pensado dedicarme a la redacción de casos sobre fusiones y adquisiciones, pero pronto me llevé un chasco al reunirme con el entonces decano, quien me dijo: «estamos intentando desarrollar esa área, pero no se ha avanzado gran cosa». Sin embargo, logré desarrollar conjuntamente una serie de tres casos basada en las

memorias de un médico que había sido profesor en ESADE. También pude desarrollar, junto con otro eminente profesor, Emil, una propuesta de investigación multinacional sobre la percepción que tenían los ejecutivos europeos de la India como socio comercial, que completé a mi regreso a la India. Un tercer proyecto de investigación, que replicaba el estudio de la línea de *In Search of Excellence*, se diseñó junto con los profesores Viedma y Vilahur, aunque, lamentablemente, no pudo ponerse en marcha tras haberse diseñado el cuestionario. El cuarto proyecto consistía en una propuesta para la creación de un Centro de Gestión Euro-India, elaborada en colaboración con un profesor de marketing, Motania. Aún hoy me sorprende que, en un lapso tan breve de nueve meses, llegara a trabajar en cuatro proyectos, forjando alianzas con cuatro profesores en cuatro áreas distintas, en un país donde no conocía a nadie, mientras que en cinco años de estancia en el IMX no logré desarrollar un solo proyecto conjunto. ¿Había algo mal en mí, o existían otros factores socioculturales que lo impedían?

4. El Casio, el hervidor y la grabadora

Barcelona era un lugar donde yo era casi un extraño. En aquellos días el inglés no era muy común. Había llegado a un sitio así porque, al final de mi etapa como presidente del PGP, me encontraba tan enfermo que podía hundirme en cualquier momento. Había perdido la confianza en mí mismo y había dejado de viajar. Un día sentí que no tenía sentido seguir viviendo así. Con apenas cuarenta y cinco años, tenía hijos pequeños que aún iban al colegio, y me angustiaba pensar qué sería de ellos si yo llegara a morir. Así que, cuando el director me propuso partir, elegí un lugar donde no conocía a nadie, ni siquiera el idioma. Pero aquello resultó ser un punto de inflexión en mi vida.

a) El Casio

¿Cómo ocupar el tiempo fuera del horario de trabajo del instituto, por las tardes y los fines de semana? Un día, caminando hacia el mar, vi un Casio en una tienda cuyas teclas se parecían a las de un armonio. Lo compré y empecé a tocar, ya que no había nadie que pudiera objetar. En seis meses fui capaz de tocar algunas canciones y llegué a entender qué era un raga. Por qué existían estilos tan característicos como los de Naushad, C. Ramchandra, Shankar Jaikishan, Vasant Desai, etcétera. Por desgracia, todo se detuvo cuando regresé a la India.

b) El hervidor

Mi otro compañero fue un hervidor eléctrico. Era adicto al té. Comprar un hervidor eléctrico era algo que en Lucknow, en la India de aquellos días, ni siquiera podía imaginar,

porque un hervidor eléctrico también necesitaba electricidad, y uno no podía dar por sentado un suministro ininterrumpido. Aquello me facilitó preparar té con comodidad, ya que las bolsitas de té, la leche en polvo y los terrones de azúcar se conseguían fácilmente en las tiendas.

El hervidor fue, en cierto modo, decisivo para el desarrollo de la serie de casos Pare Taulí, basada en las memorias del doctor Manel Peiró. La bibliotecaria me permitía llevarme el diccionario inglés-catalán para usarlo por las noches. Maurice, el responsable del centro de cómputo, me prestó un ordenador portátil, algo por completo novedoso para mí en 1991. El oficial administrativo me ayudó a alquilar un televisor por cable.

Cada noche, al terminar de cenar, preparaba un termo lleno de té, encendía el televisor —que solía funcionar hasta las dos o tres de la

madrugada— y me sentaba en la cama. Elegía una palabra de las memorias y buscaba su significado en el diccionario, que a veces ofrecía entre dos y siete acepciones en inglés. Elegía la siguiente palabra, y así sucesivamente. Luego observaba la frase completa e intentaba adivinar qué podía significar en inglés. Al cabo de quince días logré traducir una página y se la envié al doctor Peiró para que comprobara si había acertado. Me ayudó muchísimo, revisando y corrigiendo mi trabajo.

Tras terminar unas cinco páginas, algunas palabras empezaron a resultarme familiares y la traducción cobró velocidad. Al cabo de un mes empezó a revelárseme lo que había ocurrido en aquel caso, algo que quizá yo mismo había vivido. Poco a poco caí en la cuenta de que algo similar había sucedido en la fusión de HEIL y BHEL, en 1972-74, de la que yo había sido testigo. «Dios mío», pensé, «la fusión de dos empresas públicas de ingeniería en la India, y aquí, a miles de kilómetros de distancia, en España, la fusión de cuatro hospitales en crisis con problemas semejantes». Quedé atónito. Con este hallazgo, en el mes y medio siguiente redacté una serie de tres casos. El doctor Peiró me llevó al hospital de Sabadell y me presentó a la gente de allí. En los quince días siguientes el caso quedó finalizado, aprobado, y al cabo de un mes se envió a la EFMD junto con la nota didáctica para el seminario de clausura del EICEP. Me pregunto si, sin el hervor, todo esto habría llegado a suceder.

c) La grabadora

Mientras caminaba por las calles, me llamó la atención una pequeña grabadora de bolsillo activada por voz, de Sanyo. Había pensado usarla para grabar las canciones que tocaba con el Casio, pero terminó sirviendo para algo completamente distinto.

De vuelta en la India, conseguí una nueva asistente de secretaría. Mientras la entrenaba en Dbase y en la combinación de correspondencia, terminé enviando setenta y cinco cartas a distintas empresas que tenían negocios indios en el extranjero, solicitando permiso para escribir casos sobre ellas. Cuatro respondieron favorablemente. Me reuní con altos ejecutivos de dos de ellas para poner el proyecto en marcha, pero justo entonces mi hija enfermó y tuve que suspender mis viajes. Un colega mayor del área de finanzas, el profesor Varshneya, que venía de Delhi, aceptó entrevistar y grabar conversaciones con los ejecutivos y recopilar la información restante. Hicimos transcribir las grabaciones y preparamos un borrador. Reorganicé la información y redacté una nota didáctica. El profesor Varshneya se sorprendió gratamente al descubrir que había contribuido a desarrollar conjuntamente dos importantes estudios de caso (Suman Industries y Growth Pharmaceuticals) sobre negocios indios en el extranjero —uno en retirada y el otro en expansión de sus operaciones internacionales— a raíz de la apertura de la economía india en 1991. Fueron los dos primeros estudios de caso sobre este tema en el IMX.

¿Qué tienen en común los tres amigos —el Casio, el hervidor y la grabadora— que me acompañaron en Barcelona? Siguen todos vivos y son, todavía hoy, mi orgullosa posesión en funcionamiento. Los sigo usando ya jubilado, veinticinco años después, algo que fue sello distintivo de los productos indios de la era anterior a la liberalización: bienes «duraderos» de larga vida. En la India de entonces existía un concepto de durabilidad: «dada le pota barte» (lo que compra el abuelo, puede usarlo cómodamente el nieto). Hoy no tenemos ya ningún producto indio de esa clase, gracias al concepto de obsolescencia programada introducido en los últimos veinticinco años.

5. Los frutos del caso Pare Taulí

La redacción de casos ofrece numerosos beneficios, pero lo que el caso Pare Taulí me dio fue verdaderamente extraordinario: casi todo lo que un profesor podría desear:

- a) Un estudio de caso internacional,
- b) Una nota didáctica convertida en artículo de investigación,
- c) La participación en congresos internacionales,
- d) La publicación de un libro,
- e) La puesta en marcha de un curso de PGP,
- f) La puesta en marcha de un MDP,
- g) La creación de un organismo profesional (el Strategic Management Forum),

que colmó los sueños de organizar congresos a gran escala y de contribuir a la formación de más de seiscientos profesores de instituciones de gestión en el área de dirección estratégica.

6. El material didáctico

Durante mi estancia en ESADE, tenía que contactar con frecuencia con la EFMD. Aprendí a reducir el coste de los faxes escribiendo cuatro páginas, reduciéndolas al 63 %, imprimiéndolas en una hoja A4 y enviando así una sola página por fax. Se me ocurrió entonces que el coste, el tiempo y la mano de obra necesarios para el material didáctico podían reducirse drásticamente si preparábamos un original en tamaño A3 colocando cuatro hojas A4 (reducidas al 63 %) e imprimíamos a doble cara. Esto además reduciría el voluminoso material de tamaño A4 a un libro ligero, sobre todo si el propio profesor desarrollaba el

material.

Elaboré así una muestra de cuatrocientas páginas del material del curso de PGP sobre fusiones y adquisiciones, convertida en un manejable libro de tamaño A4/2. El esfuerzo no llegó a cuajar debido a la negativa de muchos profesores a adoptar esta práctica.

Este sueño, sin embargo, se hizo realidad veintisiete años después, siete años tras mi jubilación, cuando diseñé y publiqué quince libros en formato estándar A5 (6 × 9 pulgadas), en edición de bolsillo y en formato electrónico. Si lo hubiéramos hecho en 1992-93, el Parque de Recursos Académicos previsto en el Plan de Perspectiva del IMX 1992-93 podría haber producido todo el material necesario para la educación en gestión en el país.

7. Qué más

Las dos palabras «Qué más» todavía resuenan en mis oídos. Se pronunciaban —siempre con una sonrisa— cada vez que alguien terminaba el trabajo que le habías encomendado. Incluso a la hora de cerrar la oficina. La sonrisa era tan contagiosa que uno casi se inclinaba ante ellos con respeto. En Barcelona sentí que, si hubiera de existir una única medida de la felicidad de un país, bien podría ser el número de veces que una persona sonríe al día. Quedé tan prendado de aquel gesto que cambié mi firma para familiares y amigos por el ahora célebre emoji «Keep smiling». También intenté imitar aquel gesto, aunque yo mismo sabía que el mío era falso, no genuino como el que veía en aquellos rostros.

8. La India no se nos ocurre

Un día visité, junto con un amigo destinado a la SDA Bocconi, la Oficina Comercial de Transferencia de Tecnología del gobierno de Cataluña, y pregunté a qué tecnología transferían a la India. Me expresó su pesar: «la India no se nos ocurre». Sorprendido, pregunté: «entonces, ¿a dónde transfieren la tecnología?». Me respondió: al Reino Unido, Francia, Alemania, etcétera. Me quedé atónito. Pero más tarde, mientras identificaba a las principales empresas de España para administrar un cuestionario en un estudio de investigación, descubrí que había numerosas pequeñas compañías que eran líderes de producto en categorías muy específicas. Para entonces se había publicado el segundo número de Dun's Europa, que ofrecía nombres, direcciones y tamaño de las empresas europeas. Me asombró descubrir pequeñas compañías que eran líderes mundiales en su reducido nicho. Como no eran lo bastante grandes para anunciarse en las revistas de negocios internacionales, que se publicaban en inglés, los indios no las conocían y terminaban importando tecnología de las grandes empresas a las que estas pequeñas compañías, a su vez, les habían vendido su tecnología. Si hubiésemos conocido su idioma, la India podría haber importado tecnología en igualdad de condiciones y a un precio mucho menor.

Si la India no se les ocurría a ellos, ellos tampoco se nos ocurrían a nosotros. Comprendí entonces que podríamos haber sido grandes socios en la administración de investigaciones. La traducción de un solo cuestionario me costó ciento cincuenta euros, casi seis mil rupias, mientras que aquí podíamos hacer traducir un cuestionario de catorce páginas al francés, al alemán y al español por apenas dos mil rupias en aquella época. Lo mismo ocurría con la asistencia secretarial. Mientras que allí las tarifas no bajaban de cien euros diarios por cuestionario, aquí mi secretaria lo mecanografiaba sin pedir nada adicional y preparó dos

mil sobres en cuatro idiomas. Así, un estudio (Percepción de los ejecutivos europeos sobre la India como socio comercial) para el que se nos habían concedido mil euros, pudimos completarlo con apenas diez mil rupias. Podríamos haber sido grandes socios de investigación. Pero dejamos escapar todas esas oportunidades.

Para cuando regresé a la India, tenía muchas ideas para forjar una relación simbiótica con Europa. Estaba convencido de que la India podía recibir mucho de Europa y ofrecerle mucho a cambio, sin sacrificar ningún interés nacional ni generar una balanza de pagos desfavorable, erigiéndose como actor global, tal como me aconsejaba mi socio de investigación, Emil.

9. La explosión

Un día, mientras caminaba por la avenida Pedralbes, escuché un fuerte estruendo de una explosión. Me dijeron que había sido obra de un ciudadano musulmán de Marruecos. También era visible la tensión entre Inglaterra e Irlanda. Me pregunté: si cristianos y musulmanes no pueden convivir como buenos vecinos, si el catolicismo y el protestantismo dividen a los países, cuán vulnerable era la India, con todo tipo de religiones, castas, idiomas y culturas regionales, cada una con potencial suficiente para dividir al país. Sentí un escalofrío: «¿estaremos sentados sobre un volcán?». Al regresar a la India, apenas seis meses después, se produjo la demolición de la mezquita de Babri, y comenzó a surgir el fanatismo religioso. Poco más de un año antes, la cuestión de las reservas había desatado una crisis en el país, paralizándolo durante tres meses y terminando con la caída del gobierno central. Qué ardua tarea enfrenta la India para lograr una integración emocional que le permita capitalizar su población en favor del desarrollo económico. ¿No es acaso

un desafío de gestión que habrá de decidir el futuro del país?, pensé. ¿No es un gran logro, para una democracia tan joven, mantenerse unida contra viento y marea?

10. Descubriendo lo que tenemos en la India

a) El agua

La primera experiencia fue el agua. En la India consumimos litros de agua al día sin pensarlo. Cada vez que iba a cenar en el seminario inaugural en Alemania, me preguntaban con toda cortesía: «¿qué desea tomar, señor, whisky, vino o café?». Cuando pedía agua, me servían apenas un dedo de agua. El coste de una botella de 250 cc de agua era de dos dólares. Por fortuna éramos huéspedes de la UE y el alojamiento y la manutención corrían por cuenta de la organización, pero los extras, como el agua, había que pagarlos de nuestro propio bolsillo, algo que muchos no podíamos permitirnos, así que al final algunos terminábamos bebiendo agua del grifo. Me pregunté qué sería de nosotros en la India si el agua tuviera un precio semejante.

b) El pan

La misma disparidad de precios se repetía en otros artículos. Al comparar los precios de nueve productos en 1991, se observó que en Barcelona el precio variaba entre 3,6 veces (una botella de 500 ml de leche) y 12 veces (una barra de pan, y una vivienda de dos dormitorios) respecto a la India. Comprendí entonces que el PIB, calculado según el valor de venta —determinado por el precio— ofrece una imagen enormemente distorsionada de la economía india al compararla con otros países, cuando se mide en dólares estadounidenses por simple comodidad. Hacía falta una medida distinta para obtener una imagen

correcta, algo que surgiría más adelante con las comparaciones basadas en la paridad de poder adquisitivo.

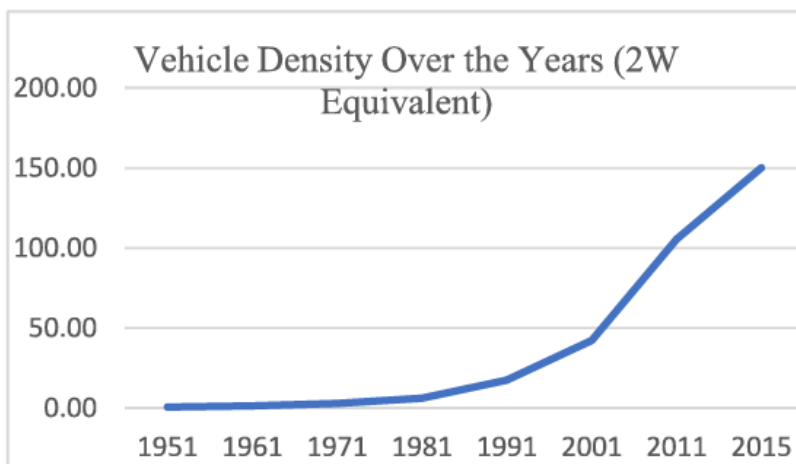
c) Lecciones de idioma

Como no sabía español ni catalán, ESADE me envió a clases de español. Había otros quince alumnos no hispanohablantes, de unos veinte años de edad, procedentes de distintos países. Tras explicar los colores, la instructora quiso poner a prueba lo aprendido y preguntó a cada uno: «¿de qué color es tu coche?». Los jóvenes respondían según correspondía, pero yo, profesor del IMX en la India, respondí: «no tengo coche». En la siguiente ronda, tras explicar los números, la instructora preguntó: «¿cuántos coches tienes?». Mi respuesta fue la misma: «no tengo coche». Ahora la instructora estaba desconcertada. «Entonces, ¿cómo vas a la oficina?». «Voy caminando», dije, lo cual la dejó aún más perpleja. «¿Cómo puedes ir caminando a tu oficina? ¿A qué distancia está?». «Está detrás de mi casa», respondí. Le resultaba muy difícil imaginar nuestro inmenso campus de doscientas hectáreas, con instalaciones residenciales y casas de huéspedes. Pero comprendí que aquello podía ser un atractivo para invitar a visitantes con un coste reducido, ofreciéndoles alojamiento y manutención propios y cubriendo solo los gastos de viaje y un honorario simbólico, algo que más tarde pude aplicar en el IMP para invitar a profesores del extranjero.

d) El paseo en Luna

En cierta ocasión, mi compañero de investigación me invitó a cenar. Era profesor y presidente del MDP, un cargo de bastante prestigio en el instituto. Habíamos quedado en encontrarnos en el aparcamiento a las cinco de la tarde. Llegué puntual. Pero no lograba encontrar su coche. Al cabo de un rato lo oí llamarme a gritos, y descubrí que estaba de pie

junto a un pequeño ciclomotor (una Luna, como las llamamos en la India), que ni siquiera tenía reposapiés. Me quedé de piedra, pues esperaba que tuviera un coche decente, ya que hasta los mecanógrafos y los fontaneros solían tener coche. Arrancó y se metió entre los carriles. Cada vez que encontraba tráfico, levantaba su Luna y caminaba por la acera. Llegamos a cruzar una avenida principal de seis carriles, completamente atascada a lo largo de una gran distancia. Pero él simplemente levantó su Luna y cruzamos sin ninguna dificultad. Llegamos a su casa señorial y tomamos el té, antes de arreglarnos para salir a cenar hacia las 8:30 de la noche. Bajamos y abrió su garaje: allí vi un imponente Mercedes Benz. Comprendí entonces que no podía llevar su hermoso coche a la oficina por culpa de los atascos, y que solo lo usaba fuera del horario laboral, los fines de semana o para alguna excursión.



Me pregunté qué sería de la India, que tenía más de veinte veces la población de España y un territorio apenas seis veces mayor. ¿No nos enfrentaríamos acaso a una crisis semejante a causa del desarrollo, si no diseñábamos una alternativa y seguíamos centrando el transporte público en los coches y otros vehículos motorizados?

Al final, aquello se ha hecho realidad, y hoy, apenas veinticinco años después, enfrentamos una verdadera crisis, con los consiguientes

problemas de contaminación.

e) El cambio de moneda en el puerto

Durante mi viaje de diciembre al Reino Unido, había planeado visitar las escuelas de negocios ESSEC, Erasmus y Manchester. Tuve que

cruzar también Bélgica, con una pernoctación allí. Por eso llevaba cinco monedas distintas: pesetas españolas, francos franceses, francos belgas, florines holandeses y libras esterlinas, perdiendo dinero en comisiones de cambio en cada parada. En mi trayecto de Rotterdam a Londres en autobús, el 19 de diciembre, llegué al puerto de Amberes para cruzar el canal de la Mancha. Eran cerca de las diez de la noche, y hacía mucho frío para mí, con una temperatura de unos -5 °C. Pensé en tomar un café que costaba 40 francos belgas. Tenía 50 francos belgas y lo compré. Como me había perdido la cena y sentía hambre, pensé en comprar un panecillo con mantequilla, que costaba otros 40 francos belgas. Como me quedaban solo 10 francos belgas, pregunté si podía pagar en libras. El vendedor asintió y le entregué un billete de 100 libras. En aquellos días, el tipo de cambio rondaba una libra por 65 francos belgas. Convirtió así el importe a unos 6500 francos belgas, descontó 358 en concepto de comisión de cambio, restó otros 30 francos belgas, y me devolvió un saldo de 6112 francos belgas. Le dije: «¿qué voy a hacer ahora con francos belgas, si estoy cruzando hacia el Reino Unido? ¿No podría darme el resto en libras?». «Claro», respondió, y tras descontar una comisión de cambio del 5,5 %, me devolvió 89 libras. Así, por poco más de media libra, perdí diez libras en cuestión de segundos. Al perder dinero de este modo en cada cambio, comprendí lo afortunados que éramos en la India, capaces de recorrer una porción tan vasta del planeta —equivalente a toda Europa occidental— sin perder un solo penique en cambios de moneda.

Las temperaturas, que en invierno oscilaban entre 0 y -20 °C, junto con las lluvias y una luz solar disponible apenas unas horas al día, me hicieron pensar en cuántas privaciones debe soportar esa gente para desarrollar la tecnología necesaria para sobrevivir. ¿Podrían permitirse

un corte de electricidad? Nosotros, en la India, disfrutamos de doce horas de sol durante diez o doce meses al año en la mayor parte del país, y una temperatura que oscila entre 0 y 45 °C, lo bastante moderada como para no ponernos en peligro dentro de casa durante todo el año. Lo que para nosotros es comodidad, allí es necesidad. Para nosotros, el aire acondicionado significa enfriar; allí significa calentar, del mismo modo que las «doce en punto» significan, en la India, justo lo contrario de lo que significan en Estados Unidos.

Lo mismo ocurría al viajar de un país a otro. Tuve que tramitar visados para España, Francia, el Benelux (Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo), Alemania y el Reino Unido, para poder visitar esos países. En cada tránsito debíamos pasar por inmigración. Perder el pasaporte, y con él el visado, podía poner en riesgo toda la estancia e incluso llevarte a la cárcel, sin nadie que pudiera ayudarte. Cuando pienso que puedo recorrer sin obstáculos veintinueve estados de la India (cuatro de ellos más grandes que el mayor país de la UE por población) y siete territorios de la unión, abarcando una población cuatro veces mayor que la actual Unión Europea, siento que he recorrido toda la Unión Europea sin cambiar de moneda en mi cartera ni pasar jamás por inmigración, ni llevar pasaporte o visado alguno.

Lo que más me duele, sin embargo, es que, pese a ser cuatro veces más grande que Estados Unidos o la UE en número de habitantes —ese don divino que son los cerebros—, la economía india es apenas la sexta parte de la de ellos (un 13,4 % de la de Estados Unidos y un 15,1 % de la de la UE), es decir, apenas una veinticuatroava parte de lo que quizá sería posible mediante sinergias integradoras y el desarrollo del capital humano.

La visita a Barcelona fue para mí una experiencia reveladora. Descubrí de cuántas maneras vivimos en un paraíso en la India, y de cuántas maneras podemos ayudarnos mutuamente, en beneficio de una sociedad más amplia, a través de una relación simbiótica. Me convencí de que el intercambio y la colaboración internacional podían ser una gran bendición, y de que todo profesor de las principales escuelas de gestión debería pasar un año en el extranjero para ampliar sus horizontes, comenzar a amar aún más a su propio país, identificar oportunidades de mejora y crear cosas nuevas para el mundo.