

Luis Arrese (B): el éxito al alcance de la mano

Francisco Gay
Alberto Ribera
José Ramón Pin Arboledas

Día 25 de mayo de 2018. Hoy por la tarde, Marc, el consejero delegado en Europa de MPI, ha confirmado a Luis que el 1 de julio se comunicará públicamente la jubilación de Marc y la promoción de Luis a consejero delegado y director general de la unidad europea, que se hará efectiva el 16 de septiembre.

De camino a casa por la noche —bastante tarde, como todos los días—, Luis va pensando en qué regalo puede hacer a su esposa, Ana, para celebrar la importante noticia que ha recibido. Él ha dedicado a MPI casi toda su vida profesional, y ahora llega la recompensa por la que ha trabajado sin ahorrar energías ni sacrificios. Es cierto: los sacrificios han sido grandes, en lo personal y, sobre todo, en lo familiar, y ahora podrá plantearse cómo mejorar la dedicación a su esposa y a los dos hijos. Sabe que sin el apoyo de Ana no hubiera podido conseguir este objetivo que le llena de satisfacción, y bien se merece ahora algún regalo especial.

Esos pensamientos van dejando paso a los recuerdos de los años transcurridos en MPI, y especialmente los últimos tres años, desde que Marc le planteó el plan de desarrollo y promociones que podría llevarle hasta el cargo de consejero delegado en Europa.

Una propuesta inesperada

Una mañana de junio del año 2015, cuando llevaba ocho meses en Valencia como director de nuevos desarrollos tras la estancia en Inglaterra, Luis recibió una llamada de Marc preguntándole si podía acudir a su despacho. Una vez allí, Marc le dijo:

Ayer, cuando acompañé al aeropuerto a nuestro presidente ejecutivo, que regresaba a Estados Unidos tras la visita que nos ha hecho, estuvimos hablando de ti y de mí. Le dije que

Caso preparado por Francisco Gay, *former collaborator*, y el Dr. Alberto Ribera, bajo la supervisión del profesor José Ramón Pin Arboledas. Febrero del 2023.

Este caso está basado en el caso Fernando Ruiz (B): una carrera de éxito, DPO-64, de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 17/4/23



yo me quiero retirar en tres años y que creo que la persona de la organización con mejores posibilidades para relevarme eres tú. Sin embargo, creo que te falta aún un poco más de experiencia y que acabes de desarrollarte como director de personas, donde aún hay algunas carencias. El presidente ejecutivo opina como yo y, de común acuerdo, hemos decidido hacerte una propuesta cuya negociación me ha delegado en todos sus aspectos.

La propuesta es que dediques el próximo año y medio a dirigir, como “Business Unit Manager”, la división K en Estados Unidos, y así acabas de conocer la empresa matriz. Tendrás la oportunidad de completar tu formación técnica y de negocio, ellos tendrán la oportunidad de evaluarte de cerca y, si todo sale bien, dentro de dieciocho meses regresas aquí como director general adjunto para, después de una etapa de doce meses de traspaso de poderes, asumir la función de consejero delegado de la organización en Europa. ¿Qué te parece la propuesta?

Luis recordaba ahora que la decisión fue difícil, pero rápida. Él y su esposa analizaron la situación en una tarde. El proyecto profesional era extraordinariamente atractivo, pero familiarmente la situación era diferente.

Tras la vivencia en Inglaterra ya tenían experiencia suficiente para saber que los planes profesionales internacionales eran arriesgados. A planteamientos iniciales bastante sólidos podían seguir todo tipo de avatares, cambios, crisis, etc. No obstante, la posibilidad de tener una experiencia de gestión americana, dentro del mismo sector y de la misma empresa, y con un plan de carrera definido con el objetivo final de ser consejero delegado y director general de Europa, en un plazo tan corto, superaba cualquiera de las expectativas (e incluso sueños) que Luis hubiese podido generar. Por tanto, a nivel profesional, probablemente ya estaba decidido.

A nivel familiar, la situación era muy diferente. El mayor de los hijos ya había cambiado tres veces de colegio y dos de país y de idioma antes de cumplir los 6 años. El proceso no había sido fácil. Si bien a los nueve meses su hijo ya hablaba inglés “de verdad”, Luis y su esposa aún recordaban cuando fueron a recoger a su hijo de una fiesta de cumpleaños tras cuatro o cinco meses en Inglaterra. Se lo encontraron en una esquina de la sala, en cuclillas, a punto de romper a llorar y tapándose los oídos con las manos. No entendía nada, no podía comunicarse ni jugar con el resto de niños y niñas ingleses. A su vuelta a Valencia, la adaptación al colegio español fue dura y tardó algunos meses en recuperar el diferencial con los compañeros de clase.

Ahora, tras la primera fase de adaptación, Luis y su esposa no creyeron conveniente un nuevo cambio para su hijo. Además, si el plan se cumplía, Luis sólo pasaría en Estados Unidos un período equivalente a un curso escolar y medio, con lo cual no parecía congruente someter a su hijo a todo un nuevo proceso de cambios para un período tan corto. Por otra parte, estaba el negocio de la esposa, que no parecía prudente abandonar.

En conclusión, la alternativa más plausible, si se quería aceptar el plan de carrera profesional, era que Luis se marchase solo a Estados Unidos, dejando a su esposa y sus dos hijos en Valencia. Podría regresar cada cuatro o seis semanas a pasar unos cuatro días con ellos en Valencia. Así durante unos dieciocho meses.

La otra alternativa era rechazar la oferta.

Luis y Ana decidieron esa tarde. Aceptarían el reto.



La estancia en Estados Unidos

El 21 de septiembre de 2015, un día después de celebrar el primer cumpleaños de su hija, Luis llegó a Estados Unidos.

La experiencia profesional superó todas las expectativas imaginables. El cambio cultural, de estilo de gestión, de velocidad en la toma de decisiones, de presión sobre resultados, etc., fue brutal. Al cabo de seis meses hubo cambios organizativos y Luis fue promocionado de “Business Unit Manager” a “Vice-President” y “General Manager” de una de las tres divisiones de Norteamérica. Este nombramiento también provocó su incorporación al equipo de dirección de la multinacional a nivel mundial.

Además, Luis asistió durante dos meses a un programa intensivo de dirección general en una prestigiosa escuela de negocios de Boston. Este era otro de los “sueños” que se hicieron realidad.

Durante los dieciocho meses en Estados Unidos, Luis vivió en un hotel de apartamentos de la cadena Marriott, alejado de la ciudad y en medio de ninguna parte. De lunes a viernes, salvo los días en los que viajaba, su horario era:

- Se levantaba a las 5:30 de la mañana.
- Desayunaba en el hotel a las 5:50 (había conseguido que el cocinero le preparase el desayuno antes de la hora oficial de inicio).
- A las 6:10 ya estaba en la oficina (oficialmente se empezaba a las 8:30).
- Nada más llegar llamaba a su esposa y hablaba con ella unos veinte minutos. En España, la diferencia horaria con aquella zona de Estados Unidos era de seis horas más tarde.
- Trabajaba hasta las 12.
- Salía a correr durante cincuenta minutos con dos o tres compañeros de trabajo.
- Comía en diez minutos en la cantina de las oficinas centrales y a las 13:15 ya estaba trabajando, hasta las 17:30 (la hora oficial de fin de la jornada eran las 17 horas).
- A las 4 de la tarde volvía a llamar a su esposa y hablaba otros veinte minutos con ella y con los niños.
- Llegaba al hotel a las 17:50 (sólo servían cena hasta las 18 horas) y tomaba una cena muy ligera.
- Tras ver unos treinta minutos la televisión, se ponía la ropa de deporte y pasaba dos horas haciendo ejercicio en el gimnasio del hotel.
- Se duchaba e iba a dormir a las 10 de la noche.

Los sábados y los domingos trabajaba de 8 a 12 de la mañana. Se pasaba unos treinta minutos diarios hablando con su esposa. Luego entrenaba desde las 12:30 hasta las 5 de la tarde (una hora de natación y tres horas de bicicleta en el exterior). Volvía a llamar a su esposa y a sus hijos. A las 6 de la tarde iba a cenar a uno de los dos restaurantes en los que, tras unos meses, casi se sentía como en casa.

Esta rutina sólo se rompía algunos fines de semana que tenía competición de triatlón.