

# DIRECTIVOS

Cinco Días. Fin de semana 8 y 9 de marzo de 2014



El capitán del mejor Barça de la historia decide retirarse porque no rinde al 100%. Un ejemplo que gusta en el mundo de la empresa

## El ejemplo de Puyol

TEXTO P. ÁLVAREZ / M. G. PASCUAL

**A**l final de la temporada dejaré de ser jugador del Barcelona". Esta frase de Carles Puyol, que ha sorprendido esta semana a culés y forofos de la Roja, encierra mucho más que una declaración de intenciones. El capitán azulgrana, de 35 años, tras algunos cursos machacado por las lesiones, considera que no rinde lo suficiente para el nivel que exige un equipo como el FC Barcelona. Renuncia a dos años de contrato y a 12 millones de euros, algo poco habitual en el mundo del deporte.

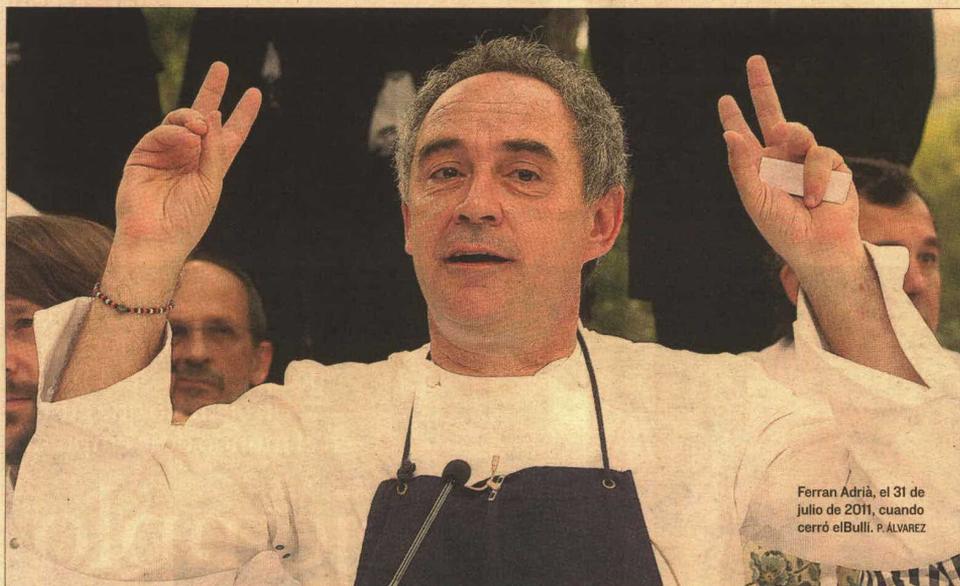
"Es un buen ejemplo del que se debería tomar nota en el mundo de la empresa. Los profesionales deberían saber irse, sobre todo antes de que empiece su declive", advierte Carlos Alemany, socio director de Alemany & Partners, la firma de búsqueda de ejecutivos que montó hace dos años, tras más de una década al frente de Korn Ferry International, compañía que abandonó, por voluntad propia, cuando consideró que había agotado una etapa. "Podía seguir haciendo más de lo mismo, pero eso no era bueno para la empresa ni para mi carrera profesional, y esto no tiene nada que ver con la edad", recuerda. Desde hacía tiempo tenía ganas de montar su propia empresa, y era el momento. "Llega un punto en el que se pierde el hambre, y un proyecto nuevo te devuelve el entusiasmo. Hay que saber irse", afirma.

CONTINÚA EN LA PÁGINA SIGUIENTE

## LO DICE UN EXFUTBOLISTA

Albert Serrano jugó en el Barça B con Andrés Iniesta o Víctor Valdés y llegó a entrenar con el primer equipo. Fue descartado tras cumplir los 21 y haber estado cobrando 5.000 euros al mes durante algunos años "por hacer deporte tres horas al día". Hoy es director general de Privalia México y acaba de presentar el libro *Postfutbolista. Reciclarse para no caducar profesionalmente* (Ediciones Urano). Estos son algunos de los consejos que vierte, dirigidos a quienes, como él, deban afrontar una transición importante de estilo de vida:

- **Futuro.** "Futbolista, dime qué haces con las horas que no dedicas a entrenar y te diré cómo evolucionará tu riqueza en los próximos 40 años".
- **Equilibrio.** "¿Has gastado más en tu coche que en tu educación y crecimiento? Reflexiona".
- **Resultados.** "A un delantero centro se le mide por sus goles. Bienvenido a la era en la que los resultados definen tu éxito".
- **Cambios.** "Las personas más ricas nunca se retiran, sino que cambian de ocupación de forma recurrente".



Ferran Adrià, el 31 de julio de 2011, cuando cerró el Bulli. P. ALVAREZ

### VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

Según afirma José Medina, presidente de la empresa de servicios profesionales Odgers Berndtson, es probable que se llegue a dar lo que denomina el *principio optimista de Peter* (POP), una versión renovada de la máxima según la cual "todo profesional asciende en la organización hasta lograr su nivel de incompetencia". Medina le añade: "...y si tiene talento, cambia antes de alcanzar su nivel de incompetencia". Pero una cosa es irse y otra dejar de hacer lo que a uno le gusta, en lo que se es competente, y seguir utilizando y aprovechando el talento. Por ese motivo, advierte este experto, la clave es el cambio: iniciar una nueva línea que no es prolongación de la que ya se sigue, pero sí parte de ella.

Es lo que buscó Ferran Adrià cuando en 2011 decidió cerrar el Bulli, considerado hasta entonces el mejor restaurante del mundo. Dos años antes, su hermano Albert, también cocinero, había abandonado el famoso restaurante de Cala Montjoi (Roses, Girona) y había advertido que se había convertido en un monstruo y era necesario transformarlo. No era fácil abandonar estando en la cima de la gastronomía mundial.

"Tuvinos que cerrar el Bulli para no cerrar el Bulli [en referencia a la marca]. Había que cambiarlo, reinventarnos, no podíamos seguir haciendo lo mismo, y al igual que le ha sucedido a Puyol, hay que saber darse cuenta de que si no das el máximo estás muerto", asegura Ferran Adrià, que tiene en marcha lo que considera su proyecto más ambicioso, el Bulli Foundation, organización con la que pretende revolucionar la transmisión de conocimiento y de I+D+i de la cocina.

Además es embajador de Telefónica, su nuevo socio en el desarrollo, entre otros, de la Bullipedia, la mayor enciclopedia online que existirá sobre gastronomía en el mundo. "Me he equivocado muchas veces, pero yo tengo en mi cabeza todo lo que quiero hacer con mi carrera. Cada uno debe saber cuándo tiene que cambiar, hay que ser valiente porque aquí no sirven los asesores", sentencia Adrià. Es necesario que cada uno conozca sus capacidades, "que sepa lo que puede dar de sí y lo que no. En definitiva: hay que tener autoconfianza", opina Alemany, que

**Es mejor decidir retirarse antes de que te retiren, apuntan los expertos**

**"Hay que darse cuenta de que si no das siempre el máximo, estás muerto", dice Ferran Adrià**

anima a los profesionales a dar el paso. Para curarse en salud en caso de que sus directivos no sigan el ejemplo de Puyol, las empresas suelen tener establecidos planes de sucesión. Especialmente las empresas familiares, en las que el relevo del primer ejecutivo suele ser complicado. "Los Roca [fabricantes de sanitarios] fijaron el primer plan de relevo hace 15 años. Decidieron dejar la gestión y quedarse en el consejo de administración. Otras empresas familiares, como los laboratorios Esteve o Almirall, siguieron su ejemplo", apunta Ceferi Soler, profesor de Esade.

Lo que sucede en el resto de grandes compañías y en las multinacionales es harina de otro costal. Los movimientos en este caso suelen ser frecuentes. "De entre los primeros espadas de la Fortu-

## Otros retiros sonados... de ejecutivos estrella

El de Puyol no ha sido la única marcha sonada de la semana. Otro personaje muy conocido y respetado, en este caso entre los directivos de todo el mundo, ha anunciado su retirada (¿temporal?). Peter Oppenheimer, el director financiero de Apple, quien Tim Cook considera que ha sido "fundamental para el éxito de la compañía", ha dejado su puesto a los 51 años, tras pasar 18 en la casa (entró en 1996, un año antes de que Steve Jobs se reincorporase como consejero delegado). El ejecutivo ha dicho que se quiere centrar ahora en sí mismo y en su familia, y se marca un periodo de al menos cinco años sin actividad.

A principios de este mes hizo lo propio (esta vez en calidad de jubilado) Steve Ballmer, de 57 años. Entró como consejero delegado de Microsoft en 2000, asumiendo la complicada tarea de sustituir a Bill Gates en la que entonces era la compañía más puntera del planeta. Tras 14 años en el cargo, en los que ha triplicado el tamaño de la empresa que recibió pero ha perdido la



Sobre estas líneas, Steve Ballmer, ex consejero delegado de Microsoft. A la izquierda, Peter Oppenheimer, antiguo responsable financiero de Apple. EFE / REUTERS



cómoda posición de liderazgo del mercado que ostentaba por entonces, Ballmer deja su puesto "para facilitar la transición hacia la nueva etapa que encara la compañía" (esto es, el giro hacia los dispositivos móviles).

En 2012, Kazuo Kirai redujo sus responsabilidades solo dos meses después de ser nombrado presidente de Sony; abandonó la presidencia de la filial Sony Computer Entertainment (la división de videojuegos), cargo que compaginaba con el de líder del grupo. Un gesto que se interpretó fruto de la necesidad de concentrarse en los maltrechos negocios de la televisión y la música.

Bob Mansfield, entonces vicepresidente de ingeniería de software en Apple y responsable de algunos de los dispositivos más exitosos de la compañía, anunció en junio de 2012 que dejaba la empresa. En agosto se reincorporó con un nuevo y misterioso cargo: "Responsable de proyectos especiales". Un ejemplo del poder de convicción de una buena oferta.

**"Si te vas en un buen momento aumentas tu caché", dice la profesora Rocío Bonet**

ne 100, solo el 31% llegó al final de su mandato entre 2011 y 2012", ilustra Soler. La falta de buenos resultados es un motivo expeditivo para el despido en EE UU. Pero también sucede lo contrario: "Si un ejecutivo que ha dado muy buen rendimiento trata de irse, la compañía siempre buscará la manera de que se encuentre cómodo", explica. La retención del talento es hoy una de las máximas en el mundo de la empresa.

Hay casos, sin embargo, en los que algunos empresarios emulan (al menos aparentemente) a Puyol. "Si te retiras en un buen momento, cuando tu empresa tiene buenos resultados, aumentas tu valor de mercado", subraya Rocío Bonet, profesora de Recursos Humanos de IE Business School. Porque muy pocos se van para no volver a trabajar en su vida.

"Lo normal es dar el salto a otra compañía más pequeña o entrar como consejeros externos", prosigue.

No es lo mismo volver al mercado laboral habiendo sido despedido que yéndose de motu proprio. Hay que marcharse a tiempo en situación ganadora: "Retirate antes de que te retiren", opina Medina. "Es mejor irse a que te echen, porque de esa manera te vas por la puerta grande y se te pueden abrir muchas más posibilidades", coincide Alemany. Esta certeza puede acelerar los planes de salida de algunos. "Hay directivos que manejan información privilegiada y saben que les pueden despedir en dos años, o que los resultados de la compañía empezarán a caer en un momento dado. En esos casos se ve la retirada como una muy buena opción", sostiene Bonet.