

Estrategias del cambio

La dirección de transición ofrece a los empresarios y directivos una alternativa que les puede permitir salvar las crisis empresariales o de crecimiento. Este artículo introduce al lector en la historia, la utilidad y las claves de este modelo de gestión





Nadie discute que los cambios son una constante en la vida de las organizaciones; de hecho, los cambios son una constante en la vida humana. Donde es más complicado llegar a un acuerdo es en el establecimiento del ritmo del cambio. Aunque parece evidente que los cambios son cada vez más bruscos, radicales y difíciles de prever. El directivo se enfrenta a ellos, y a su aceleración, en un entorno crecientemente complejo y exigente, tanto en conocimientos como en habilidades.

Cuando una organización se somete a un proceso de cambio, debe entender que el equipo directivo está compuesto por personas, y las personas no cambian bruscamente. En el mejor de los casos, evolucionan. Por tanto, al establecer una estrategia de cambio es primordial valorar el factor tiempo.

Lamentablemente, la empresa no siempre dispone de ese tiempo ni de los recursos para adquirirlo. Por lo que, en ocasiones, cuando el cambio es necesario para sobrevivir, muchas veces la única opción viable es desprenderse del equipo directivo actual y sustituirlo por otro más preparado para "capear" el nuevo entorno. Esta solución implica un riesgo. La sustitución de un equipo directivo supone perder un activo que se ha estado cultivando durante años.

Directivos especializados en crisis

¿Qué hacer cuando la casuística nos enfrenta al reto de solucionar estos problemas reales de forma inmediata? Los nuevos problemas requieren soluciones nuevas, y una de ellas, de impacto creciente en nuestro país, es la llamada dirección de transición o *Interim Management* (IM). Se llama dirección de transición al servicio especializado en afrontar situaciones de cambio o transición en las empresas.

Pongamos un ejemplo real. En una empresa familiar mediana se produjo durante unos años una crisis de resultados. La crisis financiera se acompañó de un relevo generacional complicado. La cúpula de la dirección contrató a una empresa de IM para que diseñara una estrategia que les permitiera superar la crisis.

El equipo de IM diseñó y ejecutó una reorientación estratégica y estructural que supuso un impulso de las ventas, racionalización de gastos y, en consecuencia, mejora de resultados. Además, la posibilidad por parte de la nueva generación de poder colaborar

Resumen del artículo

El artículo analiza cuándo, cómo y por qué conviene utilizar el *Interim Management*. Esta modalidad de gestión, que nació en los años setenta en Estados Unidos, es una alternativa para las empresas que atraviesan una crisis sin contar con el equipo directivo adecuado. El *Interim Management* permite fortalecer la estrategia a largo plazo de la empresa.

Executive summary

This article analyzes how, when and why it is appropriate to use Interim Management. This form of management, which originated in the USA during the 1970s, is an alternative for companies that are undergoing a crisis and do not have a suitable management team. Interim Management is an alternative that facilitates the strengthening of a company's long-term strategy.

Francisco Gay Puyal

Colaborador Científico
Comportamiento Humano en la Organización, IESE



www.ee-iese.com/87/afondo4.pdf



Dirk Kremer (MBA 84)

Socio-Director, Q Management de Transición
dkremer@arrakis.es

Imaginemos que una empresa decide confiar a una empresa de IM un proceso de cambio. La empresa de IM contratará un ejecutivo muy experimentado con buenas referencias. Juntos se harán cargo de la situación de la empresa cliente y la reconducirán. Los directivos implicados dedicarán el 100% de su tiempo a la elaboración de una estrategia, de su ejecución y, especialmente, de su gestión. La empresa de IM asume la responsabilidad final del proyecto

Cuadro 1

¿CUÁNDO CONVIENE?

1. **Reorganización de empresas en pérdidas.**
2. **Empresas con crisis de organización.**
3. **Crisis de dirección.** Cuando la sustitución del directivo promete ser larga y se requiere un gestor temporal. En caso de fallecimiento del director, cuando se necesita estabilizar la compañía para que los herederos puedan decidir qué hacer con ella.
4. **Start-ups** que han obtenido su primera ronda de financiación profesional y en donde, contra todo pronóstico, los directivos demuestran que son poco experimentados o muy técnicos y les falta capacidad de gestión.
5. **Emancipación de negocios.** Situaciones en que una empresa decide vender o independizar una división o una filial, pero no quiere perder en ello buenos ejecutivos. Se contrata a un *Interim Manager* para dirigir la fase de venta y la integración en la nueva situación.
6. **La integración de adquisiciones** es siempre muy complicada. El *Interim Manager* lidera la integración, adaptando la organización y conduciendo a la empresa adquirida por el período difícil del cambio. Así prepara el camino al nuevo equipo gestor, que entra en una situación más estabilizada.
7. **La entrada de socios nuevos** en empresas puede verse acompañada por la exigencia de contratar un ejecutivo durante un período de tiempo para garantizar la gestión y disponer del máximo de información.
8. **Proyectos de gran envergadura** donde no se garantiza una continuidad para el ejecutivo que lo lidera.

con un ejecutivo muy experimentado fue una excelente escuela para ellos y contribuyó a suavizar este relevo generacional.

El IM es apropiado también en las "crisis de crecimiento". Otro caso fue el de un *start-up* que se salvó de una situación comprometedora. El empresario fundador, con un perfil técnico, carecía de las habilidades necesarias para afrontar una combinación de problemas financieros, comerciales, legales y de producción. Una vez resueltos los problemas de arranque y puesta en marcha, se pudo trabajar con un equipo directivo capaz de liderar la nueva situación.

El concepto de *Interim Management* se desarrolló en Estados Unidos en la década de los setenta, tras la primera crisis del petróleo. Las grandes corporaciones se percataron de que era imposible mantener sus estructuras cargadas de ejecutivos y empezaron a reducir plantillas. Esta situación dejó disponible en el mercado a una gran cantidad de ejecutivos muy experimentados. Por otro lado, la crisis enfrentó a muchas empresas a un entorno excepcional sin disponer de un equipo directivo con suficientes cualidades para liderarlo. Cuando esa oferta de directivos se encontró con la demanda de problemas urgentes, la ley de mercado volvió a funcionar dando origen a las empresas de *Interim Management*: firmas dispuestas a colaborar con las empresas que atraviesan situaciones singulares durante un tiempo limitado. Años más tarde, el IM llegó a Europa, desarrollándose especialmente en los Países Bajos.

¿Cómo se vertebra una dirección de transición?

Imaginemos que una empresa decide confiar a una empresa de IM un proceso de cambio. La empresa de IM contratará un ejecutivo muy experimentado con buenas referencias. Juntos se harán cargo de la situación de la empresa cliente y la reconducirán. Los directivos implicados dedicarán el 100% de su tiempo a la elaboración de una estrategia, de su ejecución y, especialmente, de su gestión. La empresa de IM asume la responsabilidad final del proyecto.

Existen múltiples razones para utilizar un *Interim Manager* (véase Cuadro 1). En cada una de las etapas de la vida de una empresa se precisan diferentes tipos de ejecutivos, y el IM pone al alcance de la empresa ejecutivos con mucha experiencia durante un plazo limitado. Estos ejecutivos, libres de vínculos con el pasado, trabajan de forma más objetiva y efectiva, por lo que suele convencer a bancos y otras empresas afectadas por el proceso de

La decisión de contratar un *Interim Manager* se toma en las más altas instancias de la empresa: accionistas, consejo de administración, alta dirección... No suele ser competencia del departamento de recursos humanos. En aquellos países en los que existe mayor experiencia respecto de estas soluciones, las entidades financieras y las sociedades de capital riesgo lo aconsejan

crisis. La combinación de calidad, experiencia y flexibilidad es característica de este modelo de gestión.

De vez en cuando se compara *Interim Management* con una ETT de lujo. Enfocar el servicio así lleva al fracaso.

Las claves del proceso

El profesional de IM tiene una experiencia muy diferente a la de un consultor. Un *Interim Manager* se hace cargo de la máxima urgencia, y aporta experiencia y soluciones altamente eficaces. Su trabajo concede a la dirección de la empresa cierto tiempo para reflexionar sobre el medio y el largo plazo. En los Países Bajos o el Reino Unido, por ejemplo, se suelen utilizar incluso en el sector público: ayuntamientos, ministerios, etc.

¿Por qué escoger el IM?

La decisión de utilizar el IM nace de la respuesta a la siguiente pregunta: ¿pueden los ejecutivos de la casa, aunque necesiten y obtengan ayuda de consultoría, hacer frente a la situación y resolverla con altas probabilidades de éxito? Si la respuesta es negativa o incierta, e incluso cuando es positiva pero irrealizable («Sí podrían, pero tengo que ganar tiempo»), debería considerarse la incorporación de un *Interim Manager*.

¿Cuándo es efectivo?

El IM resulta altamente efectivo cuando las empresas confirman su voluntad de dinamizar su desarrollo. Normalmente, estas buenas intenciones no diluyen los problemas, pero son la base para superarlos. No sólo se utiliza IM para Dirección General, también resulta útil en otras áreas: Dirección de Operaciones, Financiera, Marketing, Producción, Comercial.

¿Quién apuesta por el IM?

La decisión de contratar un *Interim Manager* se toma en las más altas instancias de la empresa: accionistas, consejo de administración, alta dirección (si hablamos de divisiones o filiales). No suele ser competencia del departamento de recursos humanos. En aquellos países en los que existe mayor experiencia respecto de estas soluciones, las entidades financieras y las sociedades de capital riesgo lo aconsejan.

Evidentemente, existe cierta reticencia por parte del empresario en contratar este tipo de servicios. Sin embargo, la experiencia confirma que cuando se ha utilizado, normalmente el empresario lo considera como una buena solución. La temporalidad de la intervención garantiza que el IM no será una amenaza para las estructuras de propiedad y gestión.

¿Cuánto?

La intervención de un *Interim Manager* se limita a un período de tiempo entre seis meses y dos años, dependiendo del proceso a desarrollar.

¿A quién escoger?

Las circunstancias en que se apuesta por una dirección de transición son muy diferentes de las que justifican la contratación de un consultor. Los ejecutivos con que las empresas de IM suelen trabajar, provienen normalmente de empresas medianas y grandes. Poseen larga experiencia en la alta dirección y han atravesado situaciones muy diversas. Aportan una experiencia y una visión muy amplia y actúan como dinamizadores del cambio. Son personas que han escogido el camino de IM de forma meditada, porque les gusta afrontar retos diferentes y proyectos con una duración mediana.

Referencias bibliográficas

McGovern, M., y Russell, D., «A New Brand of Expertise. How Independent Consultants, Free Agents, and Interim Managers are Transforming the World of Work», Butterworth-Heinemann, 2001.

Russell, D., «Interim Management», Butterworth-Heinemann, 1998.

Clutterbuck, D., Dearlove, D., «The Interim Manager - A New Career Model for the Experienced Manager», Financial Times-Prentice Hall Publishing, London, 1999.