

ENTREVISTA Javier Areitio



Director de asuntos corporativos de Philip Morris

PÁGINA 49

CUMBRE LATINOAMERICANA

Las escuelas de negocios reclaman a las empresas más transparencia

Los integrantes de la alianza Sumaq se reúnen en Atlanta (EE UU) para debatir sobre buen gobierno

PÁGINA 51

TRIBUNA

Antonio Cancelo



Recomienda aprender a ceder el testigo

PÁGINA 50

DESPACHO

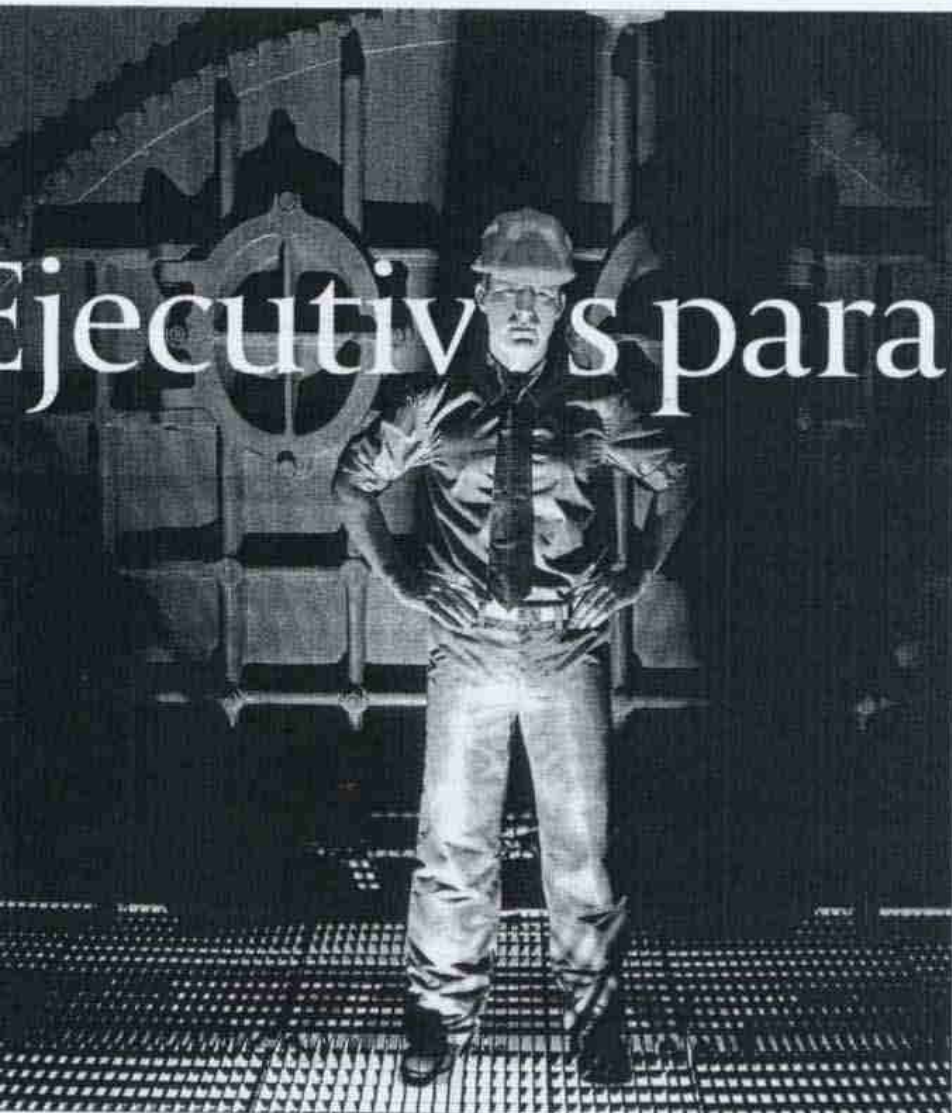
José Manuel Aguilera

Una habitación con vistas sobre la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia



PÁGINA 52

Ejecutivos para apuros



TRANSICIÓN

Son reclamados en momentos de crisis. Finalizan un proyecto y se marchan a otro. Cobran unos 12.000 euros al mes

PAZ ÁLVAREZ Madrid

Perdió su empleo en la consultora Pricewaterhousecoopers hace dos años y medio. Desde entonces, Martín Becerra, de 50 años, se ha convertido en un *apagafuegos* de compañías con problemas o en situación de cambio. Es uno de esos directivos que, en la jerga empresarial, se conoce como *interim manager*. Son ejecutivos que sólo trabajan para una empresa cuando ésta se enfrenta a una transición, a una crisis o a una situación delicada, con la entrada de nuevos socios, problemas en la alta dirección o de organización. Durante un año, Becerra estuvo al frente de un proceso de reestructuración, a jornada completa, pero sin pertenecer a la empresa, en una firma de telecomunicaciones en fusión. Ahora, está volcado en reorganizar una empresa de servicios. "Hay si-

tuaciones en las que las empresas necesitan de la visión externa de un ejecutivo que se aleje del día a día y que reúna las habilidades y la dedicación de las que carece el gestor habitual", explica. Y añade que, "al ser un trabajo ejecutivo, es más fácil implantar tus ideas que si eres un consultor. Tienes autoridad y se respetan tus propuestas". La diferencia con un consultor, aclara Dirk Kremer, socio director de Q Management de Transición (QMT), empresa que provee de este tipo de ejecutivos, se encuentra en que los primeros aconsejan, pero no dirigen. "Y no siempre la empresa está preparada para llevar a cabo un cambio que sabe imprescindible", matiza Kremer. Un directivo que cubra emergencias cobra, según QMT, entre 12.000 euros al mes y los 3.000 por día. Los proyectos duran entre seis meses y dos años, nunca más.

PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE



Desarrollo Directivo con toque humano

Open Day

- En EADA sabemos lo difícil que es tomar la decisión de realizar un Máster o un MBA. Por ello, hemos organizado un Open Day, una jornada en la que te abriremos nuestras puertas para que puedas obtener toda la información que necesitas. Te esperamos.

Fecha: Lunes 24 de mayo, de 10.00 a 19.00h.



Centro de Referencia

Biliana Camba

biliana@posta.eada.edu

Lugar

EADA

C/ Arce 188

28011 Madrid

T 91 228 520 522

www.eada.edu



VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

De manera transitoria y como una oportunidad para enriquecer su currículo se toma este trabajo Francisco Oliete, ingeniero industrial, de 39 años, con experiencia directiva en compañías como Procter & Gamble o Pricewaterhousecoopers. Hace seis meses, comenzó a trabajar como ejecutivo en una empresa del sector industrial. "Con esta experiencia, lo que persigo es ampliar mi bagaje profesional, porque estás en primera línea de lo que es el negocio. Los resultados que tienes que conseguir son tangibles a corto plazo", señala Oliete.

Encuentra varias ventajas a este tipo de ocupación, entre ellas la libertad de gestión del tiempo, la posibilidad de emprender proyectos nuevos, probar geografías y sectores nuevos. Como inconvenientes, asegura que aunque estos directivos no pertenezcan a la plantilla, sí deben respetar la disciplina y la cultura de la empresa. "Normalmente las empresas

"Es preferible que el directivo peine canas, porque es un valor añadido"

suelen recibirnos bien, aunque también es cierto que, cuando llegas a una empresa, hay momentos de dudas para los que allí trabajan. La incertidumbre siempre pesa y se preguntan por qué se quiere cambiar algo que aparentemente siempre ha funcionado", continúa Oliete.

En España, es una práctica que, poco a poco, va calando, sobre todo en industrias y empresas de servicios. La dirección de transición nació en Estados Unidos, tras la crisis del petróleo de los años setenta. En Europa, está implantada en países como Gran Bretaña, Holanda y Alemania. El objetivo último al contratar un ejecutivo de este tipo, cuenta Dirk Kremer, socio director de Q Management de Transición (QMT), es "evitar la pérdida de ejecutivos muy apreciados por la empresa". Esta situación podría darse cuando una compañía decide emancipar un negocio, por ejemplo, independizando o vendiendo una filial. "La desbandada de los ejecutivos haría perder

DIRK KREMER SOCIO DIRECTOR DE QMT

"No tenemos directivos incompetentes"

Licenciado en Económicas, holandés, lleva 22 años viviendo en España. Su experiencia laboral incluye diez años en el sector alimentario, ligado a la gerencia de la multinacional alemana Döhler, y tres años en el de perfumería. En 2001 decidió emprender un nuevo proyecto dedicado a la dirección de transición con la empresa Q Management de Transición (QMT). Asegura que la figura de este tipo de directivo será cada vez más demandada. "Las empresas están sometidas, en la ac-

tualidad, a continuos cambios y necesitan de personal cualificado para poder desarrollarlos. Y no siempre tienen en plantilla a alguien disponible", explica Kremer.

La cantera de ejecutivos que componen QMT proviene de reorganizaciones de empresas, "algunos han sido víctimas de despidos, pero ninguno de nuestros directivos ha sido despedido por incompetente", aclara. Se encuentran ante una nueva etapa profesional y han decidido aprovecharla.

ANA ALCOBÉ EJECUTIVA DE TRANSICIÓN

"No me gusta caer en la rutina"

Es una elección libre. Ana Alcobé tiene 50 años, es ingeniera industrial con un máster del IESE, especialista en gestión de producción en Japón y un curso de posgrado por la Universidad de Stanford. Montó una editorial de revistas técnicas y de libros socioeconómicos, que vendió a una editorial holandesa. A partir de ahí decidió ir por su cuenta. Y es directiva a tiempo parcial. Inicia un proyecto, lo finaliza, se toma un respiro e inicia otro.

"Trabajar como ejecutiva dentro de una empresa ni lo quiero ni lo busco. No me gusta caer en la rutina ni perder la perspectiva de la realidad. Eso ocurre cuando estás mucho tiempo en un sitio fijo", señala Alcobé. Confiesa que siempre ha sido bien recibida en las empresas a las que ha acudido a prestar sus servicios como ejecutiva. "Saben que, cuando me contratan, voy a ser muy clara y les voy a ofrecer soluciones".

valor a dicha filial". Por ello, es el ejecutivo transitorio el que dirige todas las fases del cambio, hasta que la filial se ha adaptado a la nueva situación. El socio de la firma Asetter-Séneor, José Carlos Oliveras, señala que muchas veces es difícil definir lo que eres, pero es más fácil enumerar lo que no eres. Explica que la dirección de transición no es consultoría: no dice cómo hacer o qué hacer, sencillamente hace. "Y es así porque un equipo de trabajo, compuesto por un director de proyecto y un directi-

vo, toma la responsabilidad de la gestión que se encomienda". Las empresas que se dedican a seleccionar a los directivos toman la responsabilidad del proyecto y acompañan al ejecutivo en su misión.

El perfil de directivo más demandado para resolver un momento de crisis, afrontar un cambio o diseñar una nueva estrategia es el de aquel que tiene experiencia en proyecto de dirección general o funcional. "Es preferible que peine canas porque eso es valor añadido. Es im-

portante que este tipo de directivos vayan a aplicar, a ejecutar y no a aprender", afirma Oliveras. Lo más importante, en definitiva, es aportar valor a la empresa y eso se consigue, en opinión de este ejecutivo, con una media de 15 años de experiencia en el sector de la alta dirección.

Se trata, además, de una oportunidad para los directivos con experiencia de poder seguir en el mercado con su profesión. "De esta manera pueden continuar afrontando situaciones alta-

mente motivadoras y con profundo contenido. Terminan su misión y pueden tomarse el tiempo de descansar que consideren oportuno antes de entrar en otro proyecto", explica Oliveras.

Es el caso del directivo Martín Becerra, licenciado en Dirección de Empresas y máster por el IESE. Con 50 años, ha decidido darse un respiro. No está buscando trabajo, pero su ocupación como ejecutivo de transición le permite no perder contacto con la realidad empresarial. Está cómodo.

AGENDA DE FORMACIÓN



SEMINARIOS

Técnicas y estrategias de negociación T: 917 613 480

El objetivo es conocer la importancia del entorno en la negociación, valorar el estudio de las motivaciones de cada negociador, adquirir una posición ventajosa a través de la elección de una estrategia adecuada, prever posibles situaciones conflictivas para saber cómo reaccionar y manejar las herramientas oportunas para conseguir un acuerdo favorable. Se incluirán los siguientes temas: etapas de la negociación, estilos y estrategias de negociación, habilidades de un buen negociador y las prácticas para llegar a un acuerdo satisfactorio. La ponente del seminario, organizado por International Faculty for Executives (Ifaes), será María Julia Balart, socia directora de Ágama Consultoría y Aprendizaje. Los próximos 25 y 26 de mayo en el Hotel Emperador (Gran Vía, 53. Madrid).

Cómo potenciar sus habilidades de comunicación

T: 917 923 630

Nos comunicamos incluso cuando no queremos hacerlo, pero tenemos la necesidad como profesionales de llegar a comunicar bien para que nuestros argumentos sean convincentes. Se trata de desarrollar habilidades de comunicación para que seamos más competentes en nuestra función y de esta manera transmitir no sólo la información, sino valores que identifican y a la vez diferencian a cada empresa posicionándonos como buenos comunicadores. Se trata de conocer los elementos y el proceso de la comunicación, profundizar en la comunicación interpersonal y realizar en vivo presentaciones. Organizado por la Fundación Confemetal, se celebrará los días 18 y 19 de mayo en la calle de Príncipe de Vergara, 74. Madrid).

FP

La amenaza

a Estados Unidos

HUNTINGTON, CONTRA LOS HISPANOS

EL 11-M Y LA ALIANZA CONTRA EL MIEDO

SE NECESITA: PRÓXIMO PAPA

FP
Foreign Policy
Edición españolaNÚMERO 2
YA A LA VENTA