

MANAGEMENT

“Consolidar el liderazgo y comunicar constantemente, lo que hay que hacer”

Oscar Perreau de Pinninck, socio director de EIM España

Cien días para el éxito

Executive Interim analiza cómo se puede triunfar durante el periodo de gracia

PRIMER EXAMEN

ISRAEL GARCÍA-JUEZ
igarciajuez@eg-ocio.com

El proceso de los primeros 100 días de actividad de un directivo que entra en una empresa para transformarla o reposicionarla encuentra todo su sentido en el caso del Interim Management, también conocido como Dirección de la Transición o Dirección de la Transformación. De hecho, los retos que un Interim Manager afronta se hallan en el contexto del cambio acelerado, con unos plazos exigentes, con objetivos claros y ambiciosos y, frecuentemente, en condiciones críticas.

La clave del éxito en estos primeros 100 días se encuentra en la reciente publicación *100 días para el éxito*, que EIM-Executive Interim Management presenta en el transcurso de una serie de encuentros que organiza en Barcelona y en Madrid, a los que han sido invitados a participar directivos de reconocido prestigio y probada experiencia profesional.

El estudio refleja las experiencias de diversos proyectos realizados y recoge y contrasta las experiencias de varios directivos - no necesariamente Interim Managers - que ocupan cargos de máxima responsabilidad o dirección de unidad de negocio en grandes grupos.

En realidad, no existen recetas previas para el éxito en 100 días: "la gestión de los primeros 100 días se parece más a un arte que a una ciencia y ser un buen gestor requiere una gran habilidad" opinan los asociados de EIM-España, pero, no obstante ello, fruto de estas experiencias se pueden observar unos principios generales, las mejores prácticas y normas de sentido común con los que se han definido siete claves o reglas para el cambio: definir el campo de acción, construir los puntos de soporte, tomar rápidamente las primeras medidas operativas, controlar y medir las acciones, adaptar las

estructuras, comunicar constantemente y consolidar el liderazgo.

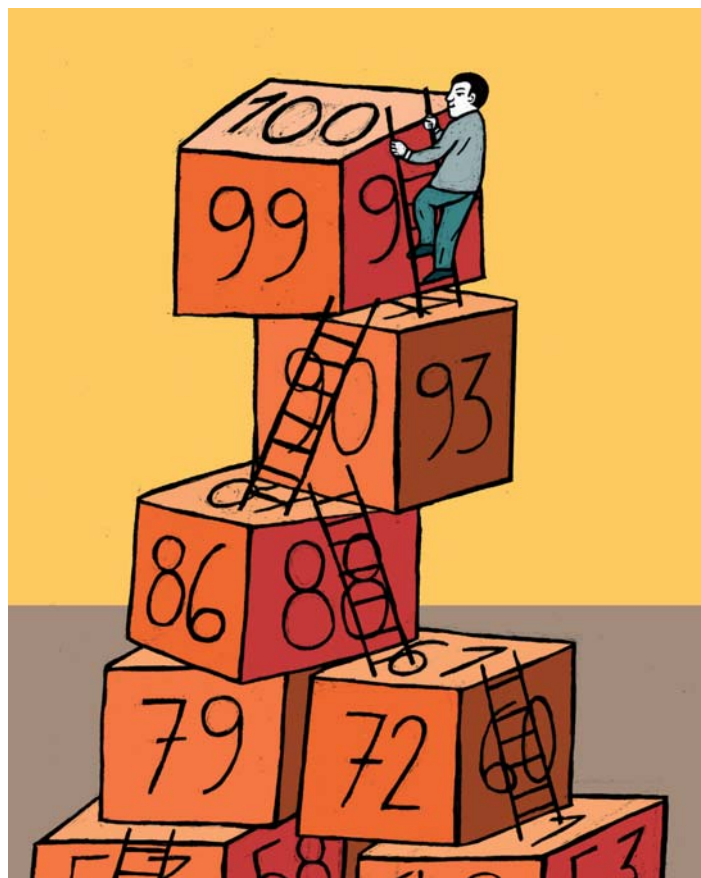
El primero de esta serie de encuentros organizados por EIM-España, fue presentado por Oscar Perreau de Pinninck, socio director de EIM España, quien presentó a Manuel Raventós Negra, presidente de Raventós i Blanch, que habló de su experiencia al frente de esta empresa familiar, y expuso con claridad sus aciertos y sus errores.

En 1994, la empresa sufrió un período de fuertes pérdidas y explicó algunas de las acciones que decidió llevar a cabo para salvar la empresa. Cerrar las oficinas centrales en Barcelona y trasladarlas al lugar de producción, reducir fuertemente la estructura, rehacer la compañía con puntos fuertes de apoyo, establecer un plan de acciones claro y competitivo con el equipo y aportación de más capital, fueron algunas de ellas. Hizo especial hincapié en que sobre todo, hay que acometer los cambios con un equipo renovado. Y añadió: "entonces yo no conocía EIM, si hubiera sido así, me habría puesto en contacto con vosotros y casi seguro que habríamos llegado a un acuerdo".

El segundo encuentro, fue presentado por Alfonso de Benito, Director de EIM, quien introdujo a Eduardo Montes, Presidente de Ferroatlántica, con una panorámica sobre su largo e intenso recorrido vida profesional.

Eduardo Montes centró su intervención en lo que podríamos denominar "su experiencia Siemens", desde los comienzos en 1975 como ingeniero de diseño electrónico donde permaneció unos años, hasta su vuelta -después de desarrollar sus actividades en varias empresas - en 1995 como Vicepresidente, hasta llegar a lo más alto de la cúpula del Grupo Siemens.

Una y otra vez, se refirió a la importancia vital de los prime-



V.MARTOS

Tomar decisiones tajantes, concretas y operativas mientras se forma un equipo es clave

♦♦♦♦

Lo que no se hace en los primeros 100 días ya no se hace nunca

♦♦♦♦

ros 100 días: "Los primeros 100 días de cualquier directivo de una empresa, tanto si es IM como si ha entrado a formar parte de ella, son de vital importancia" y añadió: "Y lo que es más, lo que no se hace en ellos, ya no se hace". Ha de demostrar tanto su capacidad de liderazgo como la de transformar lo que se ha hecho siempre.

El líder debe tener: ideas clarísimas, capacidad de gestión, capacidad de generar automotivación entre la gente y ser un ejemplo continuo (trabajar como el que más). Marcando tres etapas muy claras en este proceso; 1ª - Tomar decisiones con-

cretas, tajantes y operativas, a la vez que elegir el equipo de confianza, distinguiendo claramente entre los que se sienten identificados, los que no y los ambiguos, llamados "juncos". 2ª - Etapa de liderazgo participativo y 3ª - Dejar una filosofía de gestión una vez realizado su trabajo.

Los próximos encuentros tendrán lugar en Barcelona, el 10 de noviembre con la intervención de Ramón Adell Presidente de la AED, y después, en Madrid, el 26 de noviembre, con la de Mario Armero, Consejero Delegado de Corporación Llorente. ♦

ENTRE LIBROS

MARTÍN HERNÁNDEZ PALACIOS



El mundo según Internet

Título: Visibilidad

Autores: C. Aced, N. Arqués, M. Benítez, B. Llodrá y E. Sanagustín.

Editorial: LID.



La red juega cada vez un papel más determinante en la vida de la empresa y ya no es sólo objeto de estudio, análisis y preocupación por parte del departamento de marketing, sino que ya entra dentro de las prioridades de estrategia. Sin visibilidad no hay venta, vivimos en una sociedad competitiva, dónde la publicidad acecha por todas partes.

Todas las sociedades deben estar presentes en la red, Internet nos permite posicionarnos ante nuestros clientes, ya no tenemos el monopolio de la información sobre nosotros mismos.

El libro hace reflexionar sobre el dedicado a la gestión de las crisis 'on line'. Ante un problema con nuestra imagen en la red hay que prevenir y diseñar un canal propio de actuación, responder con rapidez y elegir la respuesta idónea. Otro apartado analiza las redes sociales como facebook y cómo actuar ante las mismas.

Respecto a la gestión de la reputación en Internet, los autores recomiendan: escuchar, la reputación, la opinión de terceros influye en las decisiones de compra y las condiciona, la red desnuda a las empresas y a sus directivos, las comunidades de usuarios sacan las virtudes y las miserias de las empresas a la luz. Siempre es aconsejable analizar nuestra página web. Por eso tiene especial relevancia el apartado sobre la posibilidad de mejorar el contenido de la página corporativa. No conviene olvidar que Internet es la principal fuente de información para el 34% de la población española, ese mismo porcentaje es el de clientes que pueden cambiar de opinión. ♦

Martín Hernández-Palacios es director general de Alliter.