

MANAGEMENT

Gerentes temporales para resolver una crisis corporativa

Una organización integrada por profesionales ofrece hacerse cargo por un tiempo de firmas con problemas

SILVIA STANG

LA NACION

Conflictos, problemas financieros, cambios en la estructura y en la dinámica del negocio, crisis. Esos y otros factores ponen a los accionistas de una empresa frente a desafíos, que, a veces, pueden sortearse con una nueva visión de cómo gestionar la organización, y otras veces llevan a tomar decisiones más drásticas, como la venta de la compañía.

Para hacer una evaluación y redefinir estrategias, varias firmas han recurrido en los últimos años a la contratación de un gerenciamiento temporal. "Cuando nosotros empezamos esta actividad, hace 16 años, eran épocas de cambio: la Argentina tenía una moneda estable y una pérdida de competitividad por costos; hoy por hoy, también hay cuestiones que hacen que las empresas tengan que adaptarse. Y la adaptación es un problema humano", explica Luis Riva, presidente del Grupo Managers, una compañía que ofrece el gerenciamiento integral por un plazo que, en general, no supera los dos años.

En la primera etapa, al llegar a la empresa, la función de los directivos temporales es relevar todo lo relativo a la firma: su cadena de valor, su gente, las características



LUIS RIVA
PRESIDENTE Y CEO DE GRUPO MANAGERS



JORGE CADEMARTORI
MANAGEMENT DIRECTOR

del proceso productivo, para poder diseñar una estrategia. La forma de trabajo de Managers implica que un profesional de su equipo ocupe el lugar del número uno en la compañía y reporte directamente a los accionistas y a los directores.

Pero ¿qué pasa en el clima de trabajo ante la llegada del nuevo management? ¿Qué pasa con quie-

nes están en las líneas gerenciales y tendrán que reportar a quienes se quedarán allí por un tiempo? Según asegura Jorge Cademartori, director de Grupo Managers, "más que una sensación de miedo y temor, lo que se da es un clima de ansiedad y expectativas".

Riva y Cademartori admiten que, en algunos casos, la redefinición de la estrategia corporativa provoca la salida de gerentes. Pero siempre, afirman, se promueve la adaptación de las personas al cambio. "También hemos visto que hay personas que no actúan bien dentro de un determinado contexto, quizá porque no tenían una buena conducción, pero luego eso cambia", afirman.

Riva aclara que no es el empresario "fracasado" el que se acerca a pedir servicios de management temporal, sino el empresario "anticipador". "Administramos conflictos y cambios, no fracasos", dice, tras relatar que algunos casos no se tomaron porque se consideró que "ya era tarde".

Contrataciones que también se rechazan son las que involucran a compañías competidoras de una firma en la que el equipo de Management ya está trabajando. Además, se firma el compromiso de no gestionar empresas durante un plazo de tiempo- que sean competencia

de las que recibieron los servicios de management temporal.

Para la firma trabaja un grupo de 80 profesionales, por lo general mayores de 50 años y con experiencia de gestión empresarial, "que reciben una capacitación continua".

¿Y si alguno de ellos, tras cumplir un objetivo en una compañía, quiere quedarse allí? Es imposible, según aclara Cademartori, porque ellos asumen el compromiso de no quedarse, pero además -agrega- "son personas a las que les gusta el cambio y cuando cumplen una meta, ya buscan asumir un nuevo desafío". Por otra parte, el directivo sostiene que "a veces una misma persona funciona bien en un equipo", pero podría no ser tan exitoso cuando no cuenta con determinado respaldo.

El management temporario se retira cuando ya está designado quién ocupará el sillón principal de la compañía. "Ayudamos en el proceso de selección", explica Riva, ex gerente general de Industrias Pescarmona y de Alto Paraná.

A veces, las empresas clientes son de origen familiar. Y en estos casos, hay que prestar especial atención, porque "la mesa de los ñoquis del domingo compite con la mesa del directorio". La visión de quienes llegan de afuera, entonces, se convierte en algo estratégico.