

ENTREVISTA A SANTIAGO PÉREZ CASTILLO, *interim manager*

Gestor del talento desde 2009, y con 18 años de experiencia en alta gerencia, desgrana los interrogantes de una profesión desconocida pero al alza.

“El consultor sólo consulta, el *interim manager* ejecuta”

Marta C.- marta@ideaeconomica.es

Gestor de cambios, administrador del talento, rescatador de empresas, refuerzo ocasional al equipo directivo... muchas son las posibles definiciones de la figura de un profesional que está abriéndose camino en el nuevo panorama empresarial: el *interim manager*. ¿Y quién mejor que uno de ellos para explicarlo? Santiago Pérez Castillo, profesional con más de 18 años de experiencia en gerencia de grandes firmas del sector cerámico, plástico... y con ‘maestría’ como ‘interim manager’ en Valencia desde 2009, descubre en esta entrevista las claves del éxito de esta nueva generación de directivos interinos que nada tienen que ver con la figura del consultor, puesto que, en su caso, pasan, además de por la fase del diagnóstico, por la de ejecución. **¿Para qué funciones específicas se viene contratando la figura del *interim manager*?**

Pues básicamente son cuatro líneas: puedes estar hablando de que falte en un momento dado una persona en el organigrama; la segunda, que digamos es más normal, por lanzamiento de una nueva línea de negocio o de un proyecto; en momentos en los que las empresas tienen digamos dificultades, de ahí lo de ‘rescatador de empresas’; y luego una cuarta, a un nivel un poquito más técnico, lanzamiento de aspectos o de proyectos mucho más concretos como implantaciones o lanzamientos de estrategias.

Pero, la figura del *interim manager*



se concibe como un refuerzo ocasional al equipo directivo, a un nivel alto. En mi caso son 18 años de experiencia de gerencia en distintas empresas, y en distintos sectores, plásticos, tratamiento de aguas, cerámica... Tú estás reforzando muy intensamente para no crear dependencia y que luego la empresa ya siga su camino. Estás gestionando un cambio, y eso es lo que hace un *interim manager*, solamente para lo que lo necesitas, y durante el tiempo que lo necesitas.

¿Cuál es el perfil que deben

reunir estos profesionales?

Yo los divido en dos grupos: uno es el que podríamos llamar ‘sobrevenido’, que es aquel que en estos momentos es un buen profesional pero por razones económicas del mercado, se encuentra en situación de desempleo. Yo, en cambio, soy de otra línea, soy un *interim manager* convencido, que gestiona cambios y cuando termina el proyecto, cambia de proyecto. Mi línea de trabajo no es integrarme en las empresas más allá de lo que sea necesario. En la situación en la que estamos, no se

“ Yo he tenido proyectos con empresas de seis trabajadores que facturan por debajo del millón de euros, y empresas como Aguas de Valencia, de casi 200 millones de euros”

“ En la situación en la que estamos, no se puede pretender que empresas pequeñas y medianas puedan soportar un coste de estructura a largo plazo como el mío”

puede pretender que empresas pequeñas y medianas puedan soportar un coste de estructura a largo plazo como el mío. Básicamente se trata de profesionales con una trayectoria en puestos directivos altos, a nivel de gerencia, de dirección, que tienen experiencia multisectorial, en distintos departamentos, es decir, que controlan los circuitos básicos de lo que podríamos llamar una empresa. Y con esa visión generalista es capaz de integrar en un equipo gente, opiniones y contextos muy diversos. Y ahí es donde se define la dife-

rencia entre una figura puramente consultiva, a la que tú le preguntas y te dice lo que deberías de hacer, y alguien que además de hacer un diagnóstico y definir un plan de acción, dice “y ahora déjame una camiseta de tu equipo que voy a sudar con vosotros y lo voy a poner en marcha”. Y ahí pasas del diagnóstico a la ejecución, que es el eslogan de mi empresa.

¿Con qué criterios efectúa el *interim manager* el diagnóstico de la empresa?

Cada empresa es un mundo. Hay métodos de evaluación a nivel de personal, por competencias, por áreas, ... pero todo eso salta por los aires cuando lo que tienes delante son personas. Por lo cual, yo lo que siempre digo es que el mejor método es escucharles, hacer una composición de lugar y luego chequearlo. Yo tengo cuatro fases en mi forma de trabajar: una primera en la que estamos estableciendo cuál va a ser el objetivo y cuáles son las condiciones. Pasada esa primera fase, se elabora durante un periodo el análisis y diagnóstico en detalle. Y del diagnóstico, lo



“ Hay cosas que dan un retorno de inversión muy directo. Por ejemplo, la empresa en la que estoy trabajando ahora ha intensificado la productividad en un 33%”

“ Ahí está la diferencia entre una figura puramente consultiva, y alguien que además de hacer un diagnóstico y un plan de acción, dice ‘ahora déjame una camiseta de tu equipo que voy a sudar con vosotros’”

que se discute, es un plan de acción. Si sabemos cuál va a ser la hoja de ruta, ya pasaríamos a la fase tres, que es la más dilatada, en la que se gestionan literalmente esos cambios. Se va llevando a cabo ese periodo de gestión del cambio, y yo siempre suelo terminar todos los proyectos con una última fase, que sería, hablando muy coloquialmente, el traspaso de bártulos. Yo estoy formando a aquella persona que va a seguir llevando a cabo las funciones que yo he llevado a cabo, cuando yo poco a poco me vaya retirando.

¿Cuánto tiempo puede llevar el proceso?

Depende mucho de la empresa, porque hay empresas que son más grandes, con lo cual enfocan en un área concreta, y hay empresas que son más pequeñas en las que prácticamente estás entrando a la globalidad. También depende de la intensidad. Hay empresas que pueden digerir, por su proyecto, por su estructura, que trabaje con ellos

tres días a la semana, con lo cual irás más rápido. Y hay otras que solo un día a la semana, o una mañana. Va cambiando en función de la empresa, en función del proyecto y en función de la fase en la que nos encontremos. Hay mucha intensidad en la fase de diagnóstico y generación del plan de acción, hay mucha intensidad sobre todo en el proceso de cambio, y hay una intensidad baja al principio y al final, que es cuando vas entrando y cuando vas saliendo. Pero estamos hablando de meses. Un diagnóstico que se precie nunca puede ser inferior a dos/tres meses. Luego la gestión del cambio depende de lo ambicioso que sea el proyecto. El método yo lo llamo ‘método spcifyc’: Santiago Pérez Castillo Implements for your company.

¿Cuáles son las ventajas para la compañía contratante?

Disponer de la capacidad de una persona con una elevada cualificación que normalmente no lo tienes dentro de la compañía, y

que no lo puedes tener a largo plazo. Lo necesitas cuando lo necesitas, y cuando no, no puedo pagarlo. Es como un médico, tú al médico no vas a verlo todos los días a ver si estás bien, vas a verlo solamente cuando lo necesitas.

¿Cuál es el tamaño medio de las empresas que contratan tus servicios?

Yo he tenido proyectos con empresas en las que son seis trabajadores y que facturan por debajo del millón de euros, y empresas como por ejemplo Aguas de Valencia, que facturan casi 200 millones de euros. No hay una media, lo que hay son proyectos, no hay tamaño de empresas.

En EE.UU. o Inglaterra es una figura muy extendida y contratar sus servicios está a la orden del día ¿Esto está ocurriendo ya en España?

¿Conoces la figura del *community manager*? Somos primos hermanos, por decirlo de alguna manera. Uno gestiona las redes sociales y nosotros gestionamos

empresas. Pero esa figura hace dos o tres años no existía tampoco. Pero poco a poco la gente lo ubica, y con esto va a pasar lo mismo. Antes la gente decía '¿esto qué es y para qué sirve?'. Y alguno venía y me decía 'va, pues un consultor más'. Yo digo no, no te quedes solo en la primera fase, no te quedes solo en qué es lo que hay que hacer, hazlo. La figura consultiva consulta, pero el otro además ejecuta.

¿Y aquí en la Comunidad Valenciana hay actividad en ese sentido?

Yo no he parado, desde 2009, voy enlazando uno detrás de otro, y la verdad es que son proyectos como Feria Talent, como Aguas de Valencia, como Bombas Ideal, como empresas digamos más o menos grandes, Valencia Visión, Press Group... Son empresas que en un momento dado necesitan esa ayuda. Y poco a poco la gente ya va diciendo '¿esto existe?'

¿Sois profesionales freelance o las empresas se dirigen a firmas especializadas, consultorías...?

Normalmente suelen ser freelan-

ce la gran mayoría, más que freelance, somos profesionales que, alguno puede tener dada de alta una empresa, pero normalmente somos autónomos. Somos profesionales extraordinariamente ligeros de equipaje, por decirlo de alguna manera. Tú eres lo que eres, y te lo llevas todo contigo, de ahí la flexibilidad para moverte, adaptarte y cambiar con mucha rapidez. En otros países lo que existen son empresas que van recibiendo las solicitudes de las distintas empresas y tienen una base de datos de interim managers a los que van, en función de la disponibilidad, asignando proyectos. En España eso todavía no está, hay algunas empresas que lo están empezando a hacer, pero hay una cierta confusión todavía entre hacer un contrato temporal para un alto directivo y hacer un contrato de *interim management*.

Sois profesionales con un alto grado de cualificación y eso puede suponer un coste muy grande para una empresa ¿Cuál sería el porcentaje de ahorro que puede tener una



FERIA TALENT

Una feria no de empleo sino de 'empleabilidad'

SE CELEBRA DEL 24 AL 26 DE ABRIL

Integrado en el equipo de Feria Valencia, Santiago Pérez Castillo ha sido uno de los principales 'hacedores' de Talent Salón Internacional para el Desarrollo y Proyección Profesional, que celebrará su primera edición del 24 al 26 de abril, y es la reedición de la antigua Form@empleo. "Hace 11 años tenía un significado importante, que era el de divulgar nuevos programas de formación. Once años después ese mensaje no tiene el mismo calado". Así, se ha reeditado un certamen basado no sólo en el pilar de la formación, sino también en el de los profesionales,

desempleados o no, que quieren saber qué está funcionando en este momento en el mercado laboral; y en el de las empresas, que es donde acaban trabajando esos profesionales. Y todo ello "bajo el concepto de Talento". Se trata pues de una feria no de empleo, "sino de empleabilidad", alrededor de un panel de conferencias abiertas de 30 minutos ('perlas de talento'), y con muestras de casos de éxito de aspectos relacionados con la empleabilidad alrededor de tres conceptos: adquisición de talento, gestión del talento y utilización de ese talento.

empresa al contratar estos servicios a diferencia de contratar a esa persona en plantilla?

Cuando tú estás analizando lo que es el coste/hora, tienes que comparar el coste hora de lo que te cuesta un empleado 'en plantilla' con todos sus costes: no solamente el bruto que cobra anual, sino los costos de Seguridad Social, seguros sociales, los ordenadores que le tienes que poner, si tiene un coche, gasolina, cuando ese señor se pone de baja sigue cobrando, las vacaciones, la dietas... Si empiezas a sumar, ves que la diferencia no es tal, porque yo cuando no trabajo no cobro, el coche me lo pago yo, la gasolina también, el ordenador lo llevo yo...y no cobro pagas extras ni de beneficios. A la hora de la verdad no solamente no es más caro, sino que además no te está atando de cara al futuro.

¿Ese es el retorno de la inversión?

Hay cosas que dan un retorno de inversión muy directo. Por ejemplo, la empresa en la que estoy trabajando ahora ha subido la

productividad en un 33%. Eso es medible, donde antes facturabas 45 ahora estás facturando 60 al día, es un retorno de inversión muy directo. Pero ¿y en el cambio de mentalidad? ¿Y en las posibilidades que se te abren ahora que tienes un equipo que está funcionando, que está cohesionado, que lo has entrenado para que tenga más fondo y que pueda correr carreras cada vez más largas? ¿Eso como lo puedes medir en retorno de inversión? Eso no tiene un retorno de inversión directo, pero son aspectos básicos en toda gestión empresarial que pueden estar o que pueden no estar, pero que si están ayudan a que el negocio vaya mejor.

¿Algún consejo para empresarios en apuros que lean esta entrevista?

Que miren más allá del vencimiento del próximo pagaré. Que hay vida, que hay esperanza, siempre y cuando nos pongamos manos a la obra, es decir, que pasemos del diagnóstico a la ejecución.