



## EL ROL DEL INTERIM MANAGER EN TIEMPOS DE CAMBIO

*Autor: Javier Zaballa*

*Consultor e Interim Manager del área de organización y de Recursos Humanos con experiencia en alinear las personas con la estrategia y los objetivos de las organizaciones para el crecimiento de los equipos y crear más valor en los negocios.*

### ***¿Qué es el Interim Management?***

El Interim Management (podemos traducirlo como gestión interina o dirección temporal, en transición) consiste en la incorporación temporal en la empresa de uno o varios profesionales externos especializados en áreas del negocio, para desarrollar una misión ejecutiva con unos objetivos definidos durante un periodo temporal establecido. Consiste en una contratación de servicios por profesionales externos no vinculados a la plantilla de la empresa.

El Interim Manager no solo analiza y diseña soluciones, al estilo del consultor, también ejecuta las acciones necesarias hasta conseguir el objetivo establecido incorporándose al equipo directivo.

La gestión provisional se refiere a los roles temporales de las personas con conocimiento de gestión dentro de una organización. Se hace referencia a estas personas como gerentes interinos y, por lo general, son líderes experimentados que pueden administrar y gestionar una organización en tiempos de cambio o transformación. La Asociación de *Interim Management* lo define como el «suministro rápido de altos ejecutivos para gestionar el cambio o la transición».

Los *Interim Managers* generalmente son contratados por un período de tres a nueve meses para ayudar a una organización con la gestión del cambio. Ayudan a implementar una estrategia crucial, cerrar una brecha administrativa o facilitar la transición. Los gerentes interinos se utilizan porque no es necesario un rol permanente o porque ninguna persona de la empresa es adecuada o no está disponible para el trabajo en cuestión. Un gerente interino puede ofrecer estabilidad a una empresa después de que un líder experimentado haya renunciado, por ejemplo.

## ***¿Cuál es el perfil del Interim Manager?***

El Interim Manager es un perfil directivo con más de 12 años de experiencia profesional contrastada en puestos de dirección de su área de competencia, actualizado en métodos y mejores prácticas de desempeño, acostumbrado a dirigir y gestionar procesos de cambio en entornos empresariales exigentes y diversos, con capacidad de liderazgo, estratégica y de visión global, muy orientado a objetivos, con alta capacidad de trabajo bajo presión.

## ***¿Para qué se contrata a un Interim manager?***

Cualquier tipo de empresa vive en ciertos momentos un reto y cambio en que puede beneficiarse de la contratación de los servicios de Interim Management.

Las causas principales suelen ser:

- La gestión de un cambio organizativo en un proceso de reestructuración en que no se cuenta con la experiencia interna para realizarlo o resulta conveniente gestionar tomando distancia del equipo de plantilla que dirige el día a día. El Interim ofrece experiencia y objetividad en el proceso de cambio o crisis.
- El desarrollo de un nuevo proyecto, nueva línea de producto, de servicio o modelo de negocio o de mercado. Aquellas situaciones de crecimiento y desarrollo de nuevas líneas estratégicas que requieren experiencia y recursos adicionales para un proyecto definido con objetivos temporales a implementar.
- La sustitución temporal de un Directivo por causa de una baja no prevista por un cese o abandono. Acompañar formando a un nuevo directivo que promocióne o se incorpore a la organización (incluso colaborando en la selección). Reforzar el equipo directivo impulsando cambios culturales en directivos de plantilla que gestionan equipos.
- Acelerar procesos de profesionalización de empresa familiar, de crecimiento de PYMES, Startups.

Para dar la respuesta adecuada es clave contar con un perfil Interim Manager adecuado que cumpla el objetivo acordado previamente y aporte un saber hacer que deje poso en la organización para afrontar mejor preparada el futuro. En ocasiones el Interim Manager, una vez logrado el objetivo, establece una relación más estable como asesor del comité de Dirección, como Consejero o incluso se incorpora a plantilla como Directivo.

## ***¿Cuál es el uso en España del Interim Management?***

(Según un Informe Europeo de tendencias de Interim Management 2021-2022)

La repercusión en la gestión de las empresas de la crisis pandémica del Covid-19 ha significado un impulso en el uso del Interim Management especialmente en sectores empresariales como el turismo, Retail y transporte. Principalmente su uso se ha centrado en reorganizaciones, sustituciones de puestos directivos y nuevos proyectos o contenidos relacionados con digitalización y automatización. Su contratación ha sido en posiciones directivas estratégicas en sectores productivos de gran consumo afectados por el alto impacto que han sufrido sus negocios, que han precisado de Interim Managers con gran experiencia profesional, muy competentes y con flexibilidad profesional.

- Principales razones manifestadas por las empresas que lo han utilizado:

- 39% Reestructuración organizativa.
  - 23% Sustitución temporal de puesto.
  - 17% Desarrollo de un nuevo proyecto o función.
- Duración del proceso; de 6 a 12 meses.
  - El 23% de Interim Managers son mujeres.
  - 50 años es la edad media del Interim Manager.
  - 90% de Interim Managers desempeñaron los procesos encargados sin dificultades.
- Dificultades que se encuentran las empresas dentro de sus equipos directivos.
    - 79% Falta de liderazgo con sus equipos, ausencia de “engagement”.
    - 25% Disminución de eficiencia y productividad.
    - 24% Dificultades encaje nuevas incorporaciones de empleados.
- Cómo deberían evolucionar las empresas después de la pandemia según los Interim Managers.
    - 70% Adaptabilidad y flexibilidad en la organización del trabajo.
    - 55% Digitalización de herramientas y procesos.
    - 45% Replantear la estrategia.
- Frecuencia de uso del Interim Manager en la época de la pandemia
    - Un 28% de las empresas que han contratado Interim Management dicen que tienen necesidad de volver a contratarlo.
    - Un 11% lo han usado por primera vez.

El uso en España es por tanto cada vez mayor, acercándose a las tendencias de Europa Occidental, en que su utilización está más extendida.

En conclusión, en la medida en que el entorno se vuelve más cambiante y exigente se precisa de una respuesta profesional en las empresas más ágil, flexible y eficaz. En este contexto puede resultar muy oportuno el encaje del Interim Manager que convive con el cambio, siendo su día a día. Tiene la experiencia de múltiples retos vividos en Grupos empresariales diversos, que le aportan el saber hacer y la actitud necesaria. Su rol es temporal y su enfoque es cumplir el objetivo y al tiempo desarrollar personas, aportar a los líderes y enriquecer la cultura organizacional. Esta visión de desarrollo, adicional al cumplimiento del objetivo, es consustancial al Interim Manager de Recursos Humanos cuyo perfil añade al objetivo establecido un desarrollo y enriquecimiento de la cultura de la organización. Aportan visión global desde la estrategia del negocio a las personas, equipos y organización.