

CÓMO ACELERAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO, REDUCIENDO EL RIESGO

HOW TO ACCELERATE CHANGE, WHILE REDUCING RISK

ALFONSO DE BENITO

*Profesor Asociado del IE Business School
y Director de Executive Interim Management (EIM)
Associate Professor of IE and Director of Executive
Interim Management (EIM)*

El Interim Management (IM) apareció hace ya 30 años en EEUU y Holanda como una herramienta de gestión, y últimamente se ha desarrollado con rapidez en los países de nuestro entorno, como Francia, Italia y Alemania.

Con mayor frecuencia cada vez, las empresas de tamaño medio y grande pasan por fases críticas que representan momentos claves en su desarrollo. Hablamos de reorganizaciones, la diversificación de su oferta de productos y servicios, la expansión internacional, la compra o fusión con otra empresa, un cambio de estrategia, una reestructuración para mejorar resultados o el natural cambio generacional en una empresa familiar.

Las soluciones tradicionales para gestionar estas situaciones han sido la contratación de ejecutivos permanentes o la consultoría y no siempre la eficacia ha sido la deseada. El Interim Management (IM), apareció hace ya 30 años en EEUU y Holanda como una herramienta de gestión, y en los últimos años se ha desarrollado rápidamente en los países de nuestro entorno como Francia, Italia y Alemania. En el Reino Unido y Holanda se emplea ya de forma extensa en el sector público y la Administración además de en la práctica totalidad de los sectores privados.

Pero, ¿cómo definimos hoy el IM?:

- Es una herramienta operacional enfocada a liderar y gestionar fases críticas, reduciendo el riesgo y acelerando la consecución de los objetivos.
- Los ejecutivos interinos o *interim managers* para posiciones de Dirección General, Dirección de Operaciones o Recursos Humanos, etc., son candidatos con sobre-cualificación y amplia experiencia en proyectos de transformación.
- Es una solución rápida, flexible, temporal, similar a un *outsourcing* de la gestión.
- Tanto la empresa de IM como el ejecutivo interino se implican con el éxito del proyecto del cliente.

Este servicio se sitúa entre la búsqueda de ejecutivos (caza-talentos) y la consultoría operacional, pero tiene diferencias fundamentales con ellos.

Diferencias IM-búsqueda de directivos

Las principales diferencias se refieren al tipo de candidatos seleccionados, la rapidez del proceso y al enfoque respecto al proyecto. **VERTABLA 1.**

Diferencias IM-consultoría

El valor añadido de los servicios ofrecidos por los ejecutivos interinos difieren significativamente de los de una consultora. **VERTABLA 2.**

The Interim Management (IM) service appeared already 30 years ago in the U.S. and the Netherlands as a management tool and in the last years has grown rapidly in neighbour countries, like France, Italy or Germany.

With increasing frequency middle-sized and large companies go through critical phases that represent milestones in their development. Those critical moments could be reorganization, diversification in their product and service portfolio, international growth, merger with &/or acquisition of another company, a strategic change, a restructuring phase to improve results, or the natural generation change in a family business.

Traditional solutions for managing these situations have been hiring a permanent executive or consulting services, but not always with satisfactory results. The Interim Management (IM) service appeared already 30 years ago in the U.S. and the Netherlands as a management tool; in the last years it has grown rapidly in neighbour countries like France, Italy and Germany. In the U.K. and Holland IM is used extensively in public sector organizations as well as across private sectors.

How do we define IM today?:

- It is an operational tool focused on leading and managing critical phases, reducing risk, and accelerating the achievement of goals
- The interim executives (or interim managers) are used for positions such as General Manager, COO, HR Director, or others. They are overqualified candidates with broad experience in managing change projects.
- It is a solution at the same time flexible, quick, temporary, similar to a management outsourcing.
- The IM company as well the client company are engaged with the success of project.

This service has common elements with Executive Search (head hunting) or operational consultancy but also has fundamental differences.

Differences IM – Executive Search

The main differences between these two professional services refer to candidate profile, process speed, and focus on the customer projects. (See chart 1)

Differences IM – Management Consultancy

The added-value offered by an interim executive is significantly different from that of a consultant. (See chart 2)

Tabla 1. Diferencias entre Executive Search-Interim Management
Chart 1. Executive Search - Interim Management Differences

	Tiempo y proceso para cubrir el puesto Selection process and duration	El servicio se usa preferentemente para Use of the service	Base de candidatos Candidate pool	Flexibilidad Flexibility
Búsqueda de Directivos Executive Search	4 a 6 meses, incluso más, necesarias 3-4 entrevistas enfoque al puesto 4-to-6 months, or even more. 3-4 interviews are needed; focus on the position	Seleccionar directivos con recorrido (4 a 6 años) que inicialmente estarán "estresados" por el puesto Choose executives with potential (4-to-6 years), they will be "stressed" initially by the job	Selección entre miles, incluyendo profesionales trabajando y sin ocupación Selection from thousands, including professionals working and also out of work	Negociación con el candidato enfocada a la permanencia en la empresa, garantías por parte del cliente Negotiation with the candidate is centred on staying in the company for a long time, therefore guarantees from the customer side are requested
Interim Management	1 semana, o menos. 2 entrevistas normalmente suficientes, enfoque a los objetivos del proyecto, no al puesto 1 week, or less. 2 interviews are normally enough; focus on project goals, not on the position	Seleccionar candidatos sobre-cualificados para una misión de 6 a 18 meses Select over-qualified candidates for a 6-to-18 month assignment	Un grupo totalmente diferente: unos cientos de especialistas que no buscan un trabajo permanente A different pool: hundreds of specialists not permanently working; focused on delivering results in a short / medium term mission	Adaptación a la duración y necesidades del proyecto de transformación Duration and intensity is adapted to the project change needs

Tabla 2. Diferencias entre Consultores - Ejecutivos Interinos
Chart 2. Consultant – Interim Executive Differences

	Capacidades / Objetivos Skills / Objectives	Coste Cost	Rapidez de respuesta Response speed	Recursos implicados Resources involved
Consultoría Consultant	Análisis del sector y la posición competitiva de la compañía, estrategias alternativas para la mejora o el cambio Good in analyzing the sector and company's competitive position; defines different alternatives for change and improvement	Las tarifas de un <i>partner</i> o consultor <i>senior</i> se sitúan entre 2.000 y 3.000 €/d. Por 1.000 €/d se obtiene un consultor <i>junior</i> Partners and senior consultants charge between 2,000 and 3,000 €/d. The cost of a junior is around 1,000 €/d	Proceso multi-etapa con diferentes responsables que ralentizan el proceso de cambio Due to a multi-stage process with various responsible persons, the process is slowed	Consultor <i>senior</i> con un equipo de <i>juniors</i> transmiten conocimientos de consultoría al equipo del cliente A senior consultant with a junior team transmit consulting skills to the customer team
Interim Management	Implementación de una estrategia acordada previamente, planificación y ejecución liderando al resto del equipo Implement the previously agreed strategy, including planning, execution and leadership of the team	Un ejecutivo interino <i>senior</i> cuesta normalmente entre 600 y 1.500 €/día A senior interim executive costs between 600 and 1,500 €/d	Análisis e implementación en una sola mano logrando la aceleración del proceso Analysis and implementation are conducted by one person, so the process is faster	El ejecutivo interino lleva a cabo la misión y actúa como <i>coach</i> /desarrollador de su equipo si es necesario Interim executive is responsible for achieving the results and acts as a coach / advisor to the team as needed

Algunos casos donde el IM añade valor

Los siguientes procesos de cambio y transformación de una compañía son algunos en los que la intervención de un ejecutivo interino puede añadir valor:

- **Expansión internacional:** cuando faltan los recursos propios con la necesaria experiencia local, por ejemplo en los países BRIC (Brasil, Rusia, India, China). El IM proporciona flexibilidad para adaptarse a un proyecto, cuyo desarrollo es imprevisible.
- **Reestructuración, reorganización, enderezamiento:** si se necesita llevarlo a cabo rápidamente hace falta una experiencia previa demostrada.
- **PYMES:** para disponer de los mejores talentos sin arruinarse.
- **Fusiones y Adquisiciones (M&A):** integrar y transformar exigen temporalmente perfiles que lo hayan hecho previamente con éxito.
- **Private Equity:** muchas operaciones asociadas a la toma de participación, como *due-dilligence*, gestión del cambio, desinversiones y ventas, necesitan profesionales especializados en la gestión del cambio.
- **Empresas familiares:** el cambio generacional puede necesitar un refuerzo externo que no conviene que venga para quedarse.
- **El sector público:** el IM desarrolla un papel vital en un sector donde el objetivo es ofrecer un mejor y más eficiente servicio público, optimizando la forma en que operan los sistemas y organizaciones.

Conclusiones

Hay multitud de ocasiones en las que utilizar el Interim Management es la mejor solución. En España, este servicio innovador y poco conocido se ofrece por parte de unas cuantas compañías con una experiencia acumulada de cerca de 1.000 misiones en todos los sectores. Se prevé el desarrollo del servicio por la creciente demanda de profesionales con conocimiento y flexibilidad para aplicar con garantías y rapidez los procesos de transformación, existiendo por otra parte una oferta muy amplia de ejecutivos experimentados dispuestos a llevarlos a cabo. ■

Some scenarios where IM adds value

The following change projects and transformation of a company are typical examples where an Interim Executive can add value:

- **International growth:** when own management resources with local experience are not available, in countries like Brazil, Russia, India, and China. IM offers great flexibility to adapt to a project with lots of uncertainties.
- **Restructuring, reorganization, turnaround:** immediate action and secure results are required? previous proven experience in those kind of change processes is required.
- **Small and medium-sized companies:** a way to have the best talent with an affordable budget.
- **Merger & Acquisitions:** Transformation and integration of company demands, during a limited period of time, executives that have successfully executed those kind of projects.
- **Private Equity:** takeover projects imply different steps like due-diligence, change management, purchasing or divesting, sale of assets; professionals experienced in managing change are needed.
- **Family business:** generation change can be supported by external professionals with a senior profile, and for a limited period of time.
- **Public sector:** in some countries IM plays a significant role in a sector with dual objectives: improve the service quality and increase efficiency, for which a significant change is needed in the way systems and organizations work.

Conclusion

There is multitude of business situations in which the use of Interim Management is the most adequate solution. In Spain, this service is not used extensively yet; it is offered by a few companies with cumulative experience of near to 1,000 projects in all sectors. There is a growing demand for interim executives with knowledge and flexibility that can lead and manage transformation projects with high speed at low risk. At the same time, there is an extensive offer of senior executives with a proven track of success able and willing to take that responsibility. ■

