



GESTIÓN

Alquiler a tiempo parcial

El sistema de *head renting* o alquiler de directivos, a diferencia del *head hunting*, en vez de seleccionar ejecutivos a tiempo completo, los alquila a tiempo parcial, compartiendo su talento con otras empresas y consiguiendo para todas ellas un nivel directivo

de alta calidad a bajo coste. Existen varias modalidades de *head renting*, entre las que destacan dos: función ejecutiva de dirección compartida en pymes: *head sharing* y función tutorial a directivos júnior promocionados: *junior mentoring*.

'HEAD RENTING'

Cómo alquilar un directivo a horas

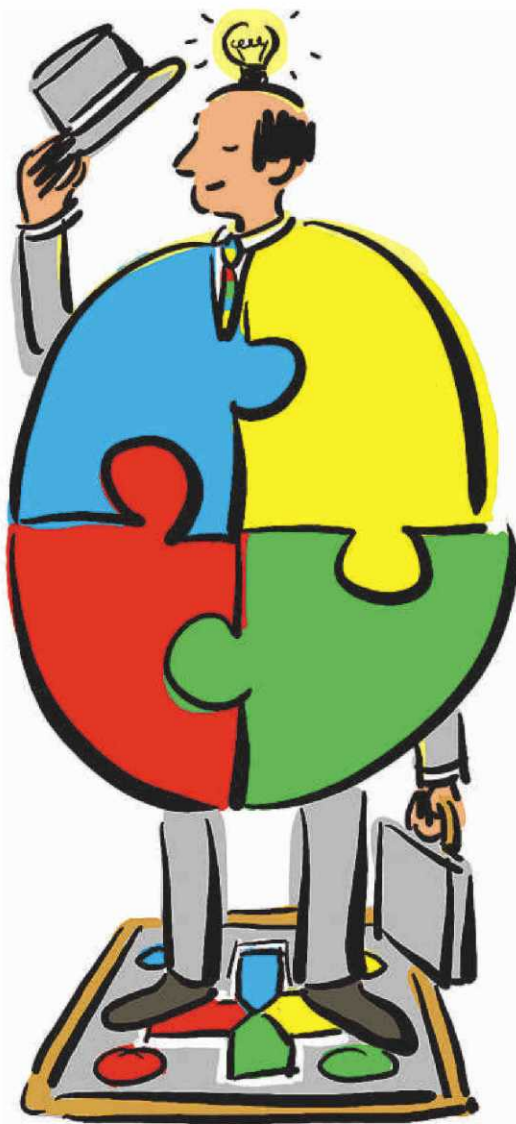
Muchas pymes no pueden pagar un ejecutivo de primera línea 'full time', pero sí compartirlo

Jordi Goula

Hasta hace unos años las empresas podían organizarse con estructuras fijas, porque el entorno se movía de forma predecible. Hoy eso ha cambiado radicalmente. Manda la incertidumbre y las organizaciones han de basarse en la flexibilidad que les permita la adaptación a una nueva situación en un mínimo plazo. Y la previsión es que en los próximos años la tendencia prosiga e incluso se acelere. Las empresas hasta ahora ya se están adaptando al cambio y utilizan las ETT. subcontratan operaciones, externalizan servicios... pero la inflexibilidad se mantiene en los equipos directivos. Hoy se empieza a plantear la cuestión de si es posible disponer del mismo talento, sin que los directivos estén a dedicación completa.

Para Jorge Nogués, socio director de la consultora Reimate, sí es posible. "En nuestro trabajo hemos comprobado muchas veces cómo directores financieros o de marketing, por ejemplo, dedican a la esencia de su trabajo sólo una parte de su tiempo, el resto lo podrían hacer personas de menos cualificación... y sueldo". En el caso de las pymes la problemática es diferente. "Muchas veces necesitan un ejecutivo de nivel y no pueden pagarlo... pero sí compartirlo y tenerlo unas horas". Por el lado de la oferta, en estos momentos, "por desgracia hay mucho talento de más de 40 años, con buena experiencia que está sin trabajo y con una posibilidad de encontrar algo tan bien remunerado como el de antes muy pequeña. ¿Por qué no recolocarlos por partes? Cuatro partes en cuatro empresas", prosigue Nogués. Las vías de contacto para tener una cartera de directivos es lamentablemente fácil en estos tiempos, dice y "las vías principales por la que nos llegan es a través de nuestra web, por el *head hunter* que tenemos en el grupo o, en menor medida, por las redes sociales tipo LinkedIn".

Afirma que este sistema de "alquiler de directivos" es bueno para la empresa porque "dispone de un ejecutivo de primer nivel a precio asequible, sin coste de selección y con la posibilidad de cambiar si no le convence", y para el directivo, "porque puede acabar ganando más di-



GABRIELA RUBIO

nero que antes, la flexibilidad de montárselo a su conveniencia y la seguridad de que si pierde un trabajo le quedan otros...".

A diferencia del *interim management*, aquí la empresa contrata un servicio que le factura la consultora, no trata directamente con el directivo. Fundamentalmente, el *head sharing* se ofrece a las pymes con la idea de compartir talento, mientras a las grandes

se ofrece el *junior mentoring*, que consiste en alquilar a un directivo de experiencia para que haga de tutor durante un tiempo a una joven promesa de la empresa.

Para Nogués, lo más importante es que en el mercado existe esta necesidad "aunque hay que hacer un trabajo muy didáctico, porque quien siente la necesidad no conoce esta solución" - y que en el caso de las pymes "pueden

mejorar ampliamente su eficiencia con un coste muy asequible".

Por último, plantea una posibilidad de aplicación del *head renting* en una casuística que se da cada vez más. "No hemos hablado de directores generales, pero ¿por qué no hacerlo? Hay casos en los que el empresario de una pyme se hace mayor y quiere a alguien que le lleve la empresa, sobre todo en las áreas que menos domina. Fi-

char a un director general es muy caro. A lo mejor, con una persona que ya no quiere hacer carrera pero que se involucre a fondo en el trabajo tiene suficiente y él puede dedicarse más a lo que sabe o retirarse parcialmente del día a día. Aquí se puede encontrar con una especie de socio, alguien que le lleve la parte estratégica de la empresa, sin precisar tampoco una dedicación completa".

Dos ejemplos de 'head renting'

MAPRIPSA

"Diez horas de director financiero"

Mapripsa es una empresa de Cornellà de Llobregat que se dedica a proveer promociones de publicidad a las empresas que las realizan. Su administrador, Josep M. Marimón, explica que "fundamentalmente compramos el producto en China, donde tenemos una oficina compartida desde hace tres años y propia desde hace uno. Inicialmente era una oficina de compras para nosotros y ahora desde allí compramos y exportamos a todo el mundo. Ya no somos el principal cliente de nuestra filial. La filial nos supone un problema financiero de cierta envergadura, ya que en China las operaciones financieras con terceros países son complejas. Para solventar esta necesi-

dad decidimos hacernos con los servicios de un director financiero especialista en temas internacionales para que nos diera luz a las operaciones que hacemos. No lo necesitamos *full time* por lo que decidimos tenerlo aquí diez horas semanales. Él nos diseña las operaciones y nos dice cómo hemos de llevarlas a cabo. El contrato que hemos hecho es para dos años con cláusula de rescisión. En realidad, no asumimos un compromiso real a dos años vista. Podemos alargarlo o disminuirlo. De momento, la experiencia de estos primeros meses resulta muy positiva, ya que hemos resuelto muchos problemas y nos ha dado muy buenas ideas para aplicar en el negocio".

EVOLUTION

"Un gerente al 50%"

Evolution es una empresa del grupo Sifu que se dedica a las franquicias en estaciones de servicios, donde pone la imagen y cuenta con central de compras de combustibles, central de compras de productos para las tiendas, tarjeta para la compra de combustible a crédito... Su administrador, Albert Campabadal -también presidente del grupo- explica que "para Evolution no necesitábamos un gerente al 100% del tiempo, con la carga de trabajo actual. Por ello lo *alquilamos* al 50%, es decir, 20 horas a la semana. Es un sector en el que encontrar gente con experiencia es muy complicado. Con este sistema nos han hecho la selección y tenemos la persona

por el tiempo que precisamos. Los meses que llevamos de experiencia es satisfactoria". Estima que la fórmula es buena, sobre todo para las pymes. "Lo que hace falta es que venga un profesional de primera línea unas horas a la semana y aporte ideas. El asunto es que 40 horas no se pueden pagar y probablemente sólo 10 no las quiera él. Es cuestión de buscar el equilibrio". Sifu contrata 2.500 personas con alguna discapacidad y se dedica en un 90% a los servicios. Pero también tiene unidades colaterales con un responsable al frente de cada una. "Evolution es especial, porque es un sector muy distinto de los que trabajamos habitualmente".