

‘Head-renting’ la externalización llega a los directivos

CON EL ALQUILER DE DIRECTIVOS, O HEAD-RENTING, LAS EMPRESAS CONSIGUEN TALENTO DIRECTIVO SÉNIOR DE ALTO NIVEL, FLEXIBLE Y A COSTE VARIABLE.

Por JORGE NOGUÉS

Socio director de Reimatel Management

En los últimos veinte años hemos asistido a un crecimiento continuado de la externalización de servicios a las empresas. Inicialmente, los servicios eran sencillos, como la gestión de nóminas, el telemarketing y las ETT, por lo que, en caso de ineficacia del proveedor, eran fácilmente transferibles a otro a corto plazo.

Posteriormente, se fueron externalizando servicios más complejos en áreas fundamentales de la empresa con contratos a largo plazo ya que no permitían un cambio rápido de proveedor en caso de incumplimiento, tales como logística y producción.

Ahora, la externalización ya ha alcanzado algunas actividades que son críticas para la empresa por el gran incremento de productividad que representa. Así ha surgido el concepto de *software as a service* (SaaS), por el que las empresas contratan la gestión de algunas partes de su software a un proveedor externo, pagando por su uso, y las empresas farmacéuticas externalizan la investigación científica a través de CRO (Contract Research Organization).

Siguiendo esta tendencia le ha llegado el turno al *management as a service* (MaaS), para externalizar áreas de dirección, otro aspecto crítico, a empresas especializadas de confianza que, como en los casos anteriores, garanticen la calidad del servicio, incrementando así la productividad y rentabilidad del cuadro directivo.

Para cubrir esta necesidad, en los países anglosajones apareció la figura de las Talent Agencies, que son empresas especializadas en proporcionar a sus empresas clientes directivos externalizados en régimen de *management as a service*, figura que ahora también se ha implantado en España.

El MaaS, también llamado *head-renting* en su sentido amplio, es un servicio de alquiler de directivos en lugar de contratarlos en plantilla, con lo que las empresas consiguen talento directivo sénior de alto nivel, flexible y a coste variable.

La operativa consiste en que la empresa contratante concierda con la empresa de *head-renting* un servicio de alquiler de un directivo sénior, que esta ha seleccionado previamente para el puesto y aquella lo ha aprobado. El directivo asignado es contratado por la empresa de *head-renting* y se incorpora a la empresa contratante en la posición definida para realizar el servicio de dirección, aportando su capacidad, experiencia y liderazgo con gran flexibilidad.

En los casos en los que su aplicación resulte apropiada, el MaaS ofrece ventajas sobre los sistemas clásicos de contratación de directivos, ya que al tratarse de un servicio empresarial sin nómina ni costes de selección, la empresa adquiere el talento del directivo sin aumentar la plantilla a la vez que reduce su riesgo porque, en caso de insatisfacción, puede solicitar el cambio del ejecutivo o incluso rescindir el servicio.

A destacar que los directivos profesionales en *head-renting* son ejecutivos sénior de alto nivel muy adaptables cuyo objetivo no es hacer una carrera profesional en la empresa, sino ganar-

se cada día la continuidad del servicio contratado obteniendo los resultados esperados, por lo que su perfil motivacional garantiza una plena integración y un compromiso permanente con los objetivos globales de la empresa.

El *management as a service* se aplica principalmente en dos modalidades según las necesidades de la empresa: *head-renting part-time* e *interim management*.

El *head-renting part-time* es un servicio externalizado de dirección a dedicación parcial que ofrece una empresa de *head-renting* a su empresa cliente alquilándole los servicios de un experimentado directivo para gestionar la dirección de un área funcional de su organización, tales como dirección comercial, financiera, exportación, producción, etc., así como gerentes y consejeros de pymes.

La razón de su rápida implantación reside en dos aspectos: por una parte, estadísticas americanas indican que los directivos a jornada completa dedican una media de solo un 20% de su tiem-



po a funciones específicas de dirección, mientras que durante el 80% restante realizan actividades rutinarias que podrían ser delegadas a colaboradores de menor nivel. Ello implica que la esencia de muchas posiciones directivas puede ser realizada por directivos a dedicación parcial con el mismo nivel de eficacia.

Por otra parte, los cuadros directivos de muchas empresas están formados en unos directivos claves de alto nivel y el resto suelen ser ejecutivos medios no siempre suficientemente preparados para dirigir su área con éxito en un mundo cada vez más competitivo, ya que a menudo no resulta rentable contratar en plantilla a directivos de alto nivel a tiempo completo en todas las áreas funcionales. Sin embargo, la competitividad global de la empresa depende de que todas estas áreas estén bien dirigidas y coordinadas.

El alquiler de directivos a tiempo parcial soluciona estos dos aspectos, ya que la empresa obtiene todo el talento pero solo paga por la dedicación parcial acordada, y la experiencia indica que un

LOS DIRECTIVOS A JORNADA COMPLETA DEDICAN SOLO UN 20% DE SU TIEMPO A FUNCIONES ESPECÍFICAS DE DIRECCIÓN.

directivo sénior de alto nivel contratado en *head-renting part-time* suele ser más rentable, flexible y económico que un ejecutivo medio contratado en nómina a jornada completa.

Por último, lo importante es que el directivo tenga el talento y las competencias adecuadas, que sea resolutivo y que acierte en las decisiones, y estas cualidades no son el resultado de horas de presencia, sino de capacidad de dirección, por lo que su dedicación a tiempo parcial no le resta eficacia y, en cambio, aumenta su productividad y rentabilidad.

La otra modalidad del *management as a service* es el *interim management*, que es un servicio de dirección limitado en el tiempo prestado por un experimentado directivo contratado a una agencia de head-renting con el objetivo

de dirigir una situación excepcional o proyecto específico a fin de conseguir unos objetivos marcados en un período determinado.

En general, las empresas se dotan de directivos profesionales para gestionar su actividad corriente, pero a menudo surgen situaciones, oportunidades o amenazas que el cuadro directivo no está capacitado para resolver con eficacia. En estos casos, surge la necesidad de que un ejecutivo profesional especializado externo las gestione durante un tiempo limitado en régimen de *interim management* hasta conseguir los objetivos deseados.

El servicio de *interim management* aporta a las empresas *interim-managers* temporales de alto nivel para afrontar estas situaciones de transición con éxito sin necesidad de contratarlos en plantilla, como puede ser el caso de la reestructuración empresarial de empresas en crisis hasta reflotarlas o la dirección de empresas en concurso de acreedores. También se utiliza para la sustitución temporal de directivos clave en largos períodos de ausencia. Un colectivo usuario regular del *interim management* son las start-ups, ya que se mueven por plazos concretos (rondas de financiación) y las funciones y perfiles requeridos cambian con rapidez por su rápido desarrollo.

Pero la principal aplicación del *interim management* es la dirección de proyectos específicos de inicio a fin donde el *interim manager* se responsabiliza de gestionarlo de manera eficaz liderando su equipo hasta conseguir los objetivos marcados, como por ejemplo, realizar cambios en la organización derivados de nuevas estrategias o tecnologías, lanzamiento de nuevos productos o expansión a nuevos mercados, o implementar políticas de reducción de costes.

En ambas modalidades del *management as a service*, la empresa tiene la opción de contratar directamente en plantilla al ejecutivo alquilado en head-renting si lo desea, con la garantía de que ya conoce bien su talento, potencial y rendimiento.

En resumen, cada situación requiere su modelo de dirección y hay que considerar el *head-renting* para determinados puestos directivos como un útil complemento a la contratación clásica, con la ventaja de que, combinando ambos sistemas, se puede llegar a construir el mejor cuadro directivo profesional al menor coste. ■