

GESTIÓ

Lloguer a temps parcial

El sistema de *head renting* o lloguer de directius, a diferència del *head hunting*, en comptes de seleccionar executius a temps complet, els lloga a temps parcial i en comparteix el talent amb altres empreses i d'aquesta manera aconseguen per a totes un

nivell directiu d'alta qualitat a baix cost. Hi ha diverses modalitats de *head renting*, entre les quals en destaquen dues: funció executiva de direcció compartida en pimes: *head sharing* i funció tutorial a directius júnior promocionats: *junior mentoring*.

'HEAD RENTING'

Com llogar un directiu a hores

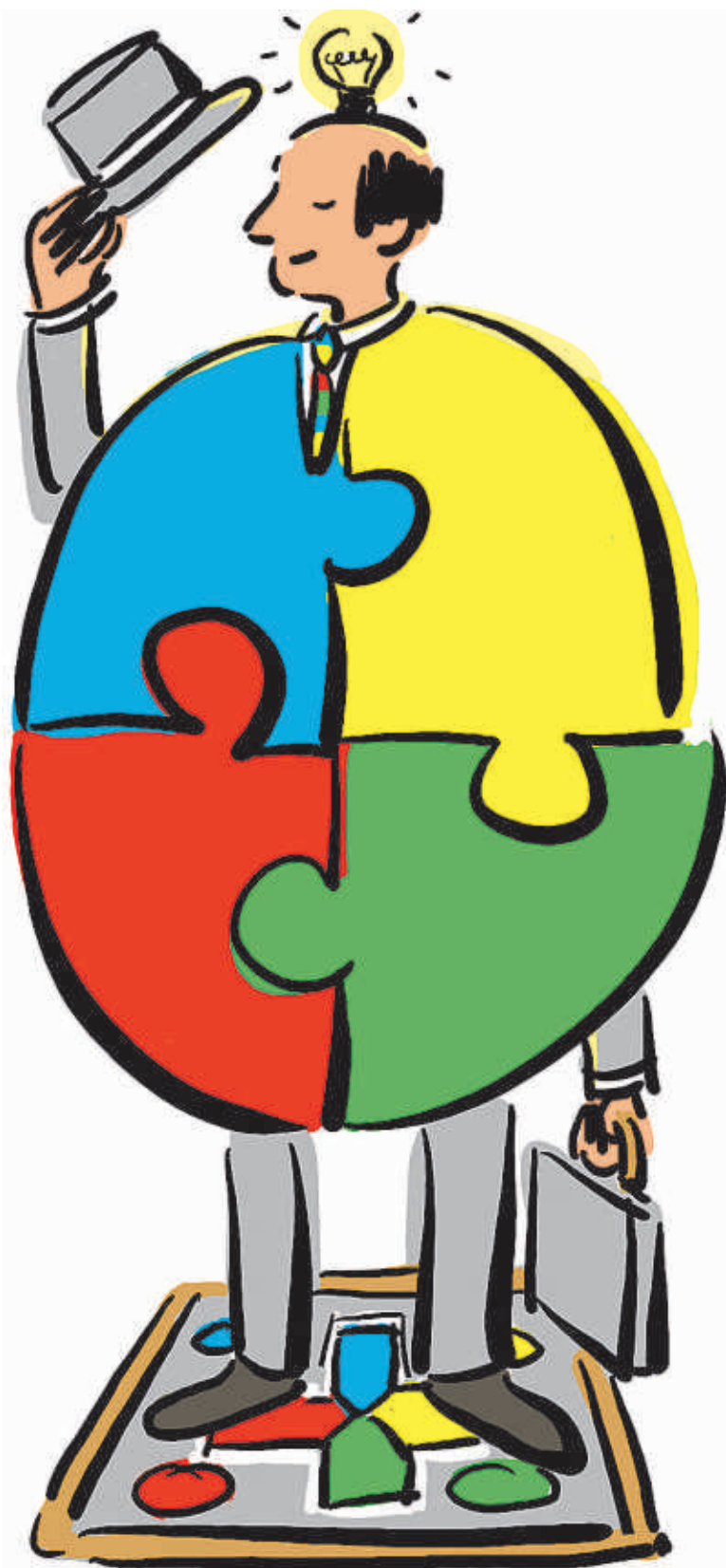
Hi ha moltes pimes que no poden pagar un executiu de primera línia 'full time', però sí compartir-lo

Jordi Goula

Fins fa uns anys les empreses podien organitzar-se amb estructures fixes, perquè l'entorn es movia de manera predictable. Avui això ha canviat radicalment. Mana la incertesa, i les organitzacions s'han de basar en la flexibilitat que els permeti adaptar-se a una situació nova en un mínim termini. I la previsió és que els pròxims anys la tendència continuï i fins i tot s'acceleri. Les empreses fins ara ja s'estan adaptant al canvi i recorren a les ETT, subcontracten operacions, externalitzen serveis... però els equips directius encara es mostren inflexibles. Avui es comença a plantejar la qüestió de si és possible disposar del mateix talent sense que els directius estiguin a dedicació completa.

Per Jorge Nogués, soci director de la consultora Reimatel, sí que és possible. "A la feina hem comprovat moltes vegades que els directors financers o de màrqueting, per exemple, dediquen només una part del temps a l'essència de la seva feina, la resta la podrien fer persones amb menys qualificació... i sou". En el cas de les pimes, la problemàtica és diferent. "Moltes vegades necessiten un executiu de nivell i no el poden pagar... però sí compartir-lo i tenir-lo unes hores". Del cantó de l'oferta, en aquests moments, "per desgràcia hi ha molt talent de més de 40 anys, amb bona experiència, que està sense feina i amb molt poques possibilitats de trobar alguna cosa tan ben remunerada com la d'abans. Per què no els podem recol·locar per parts? Quatre parts en quatre empreses", continua Nogués. Les vies de contacte per tenir una cartera de directius són lamentablement fàcils en aquests temps que corren, diu, i "les vies principals per on ens arriben són a través del web, del *head hunter* que tenim al grup o, en menys mesura, de xarxes socials com ara LinkedIn".

Diu que aquest sistema de "lloguer de directius" és bo per a l'empresa perquè "disposa d'un executiu de primer nivell a un preu assequible, sense cost de selecció i amb la possibilitat de canviar si no el convenc", i per al directiu, "perquè pot acabar guanyant més diners que abans, la flexibilitat de muntar-s'ho com li convin-



GABRIELA RUBIO

gui i la seguretat que si perd una feina n'hi queden més...".

A diferència de l'*interim management*, aquí l'empresa contracta un servei que li factura la consultora, no tracta directament amb el directiu. Fonamentalment, el *head sharing* s'ofereix a les pimes amb la idea de compartir talent, mentre que a les grans els ofereixen el *junior mentoring*, que consisteix a

llogar un directiu amb experiència perquè faci de tutor durant un temps a una jove promesa de l'empresa.

Per Nogués, el més important és que al mercat hi ha aquesta necessitat –"per bé que encara s'ha de fer molta feina didàctica, perquè qui s'hi troba no té notícia d'aquesta solució"– i que en el cas de les pimes "poden millorar àmpliament l'eficiència

amb un cost molt assequible".

Finalment, planteja una possibilitat d'aplicació del *head renting* en una casuística que es dona cada vegada més. "No hem parlat de directors generals, però per què no ho hauríem de fer? Hi ha casos en què l'empresari d'una pime es fa gran i vol algú que li porti l'empresa, sobretot en les àrees que domina menys. Fitxar un director ge-

neral és molt car. Potser amb una persona que ja no vol fer carrera però que s'involucra a fons en la feina ja en té prou, i ell es pot dedicar més a allò que sap fer millor o retirar-se parcialment del dia a dia. Aquí es pot trobar amb una espècie de soci, una persona que li portarà la part estratègica de l'empresa sense que li calgui dedicar-s'hi completament, tampoc".

Dos exemples de 'head renting'

MAPRIPSA

"Deu hores de director financer"

Mapripa és una empresa de Cornellà de Llobregat que es dedica a proveir promocions de publicitat a les empreses que les duen a terme. El seu administrador, Josep M. Marimón, explica que "fonamentalment comprem el producte a la Xina, on hi tenim una oficina compartida des de fa tres anys i una de pròpia des de fa un any. Inicialment era una oficina de compres per a nosaltres i ara des d'allà comprem i exportem a tothom. Ja no som el client principal de la nostra filial. La filial ens suposa un problema financer de certa envergadura, ja que a la Xina les operacions financeres amb tercers països són complexes. Per resoldre aquesta necessitat

vam decidir tenir els serveis d'un director financer especialista en temes internacionals perquè ens ajudés amb les operacions que fem. No el necessitem a temps complet per la qual cosa vam decidir tenir-lo aquí deu hores setmanals. Ell ens dissenya les operacions i ens diu com hem de dur-les a terme. El contracte que hem fet és per a dos anys amb clàusula de rescissió. En realitat, no assumim un compromís real amb una previsió de dos anys. Podem allargar-lo o disminuir-lo. De moment, l'experiència d'aquests primers mesos resulta molt positiva, ja que hem resolt molts problemes i ens ha donat molt bones idees per aplicar al negoci".

EVOLUTION

"Un gerent al 50%"

Evolution és una empresa del grup Sifu que es dedica a les franquícies en estacions de serveis, on posa la imatge i disposa d'una central de compres de combustibles, central de compres de productes per a les botigues, targeta per a la compra de combustible a crèdit... L'administrador, Albert Campabadal –també president del grup– explica que "a Evolution no necessitàvem un gerent al 100% del temps, amb la càrrega de treball actual. Per això el vam llogar al 50%, és a dir, 20 hores a la setmana. És un sector en el qual trobar gent amb experiència és molt complicat. Amb aquest sistema ens han fet la selecció i tenim la persona durant el

temps que necessitem. Els mesos que hi tenim d'experiència són satisfactoris". Estima que la fórmula és bona, sobretot per a les pimes. "El que fa falta és que vingui un professional de primera línia unes quantes hores a la setmana i aportí idees. L'assumpte és que 40 hores no es poden pagar i probablement només 10 no les voldrà. És qüestió de buscar l'equilibri". Sifu contracta 2.500 persones amb alguna discapacitat i es dedica en un 90% als serveis. Però també té unitats col·laterals amb un responsable al capdavant de cadascuna. "Evolution és especial, perquè és un sector molt diferent d'on treballem habitualment".