

El external management como fórmula para crear valor y reducir costes

En posts anteriores habíamos expuesto la conveniencia de flexibilizar la estructura de la empresa para ajustarla al nivel de actividad, y sugeríamos la externalización como medio de conseguirlo. Vamos a incidir de nuevo ahora en el mismo tema apuntando otra solución que, además de reducir costes, aporta valor a la empresa: el "external management"

La fórmula del "external management" apareció en un contexto muy similar al actual: la crisis de mediados de los 70 había "liberado" muchos directivos de sus empresas, mientras otras necesitaban de profesionales cualificados para afrontar sus problemas o encarar su incipiente recuperación, en un contexto de rigidez laboral e incertidumbre económica. La contratación de profesionales externos con carácter temporal para actuar como directivos dentro de empresa se reveló como la solución más adecuada. En los 80 ya se recoge en los manuales de gestión como forma de organización. En los 90 resultó especialmente útil para dirigir el proceso de reconversión empresarial necesaria en la unificación alemana. Actualmente es una forma de contratación muy usual, además de en los Estados Unidos, en Holanda, Alemania y Reino Unido, donde es empleada incluso por el sector público. En nuestro país ha sido muy utilizado desde principios de esta década, ligado básicamente a proyectos de crecimiento y, ya recientemente, de reestructuración empresarial y como fórmula de racionalización de costes.

- ¿Qué es el "external management"?

El "external management" es una forma de organización de la gestión por la que la empresa contrata al directivo, no como personal en plantilla, con contrato laboral, sino como profesional externo a tiempo parcial o por tiempo limitado. Los rasgos característicos del "external management" son su carácter externo, su carácter temporal, y su carácter ejecutivo.

Aunque realmente es más correcto hablar de "external management" o dirección externa, se ha popularizado más el término "interim management" y, por extensión, se utiliza habitualmente para designar indistintamente a las dos modalidades de esta figura:

- El "interim management", propiamente dicho, o dirección interina, en la que el "interim manager" es contratado específicamente para organizar y ejecutar un proyecto determinado. Esta modalidad es conveniente cuando el desarrollo de un proyecto necesite personal especializado o no se quiera recargar la estructura de la empresa con proyectos adicionales, y ésta pueda seguir dedicada al día a día.
- El "part-time management", o dirección a tiempo parcial, en el que el "part-time manager" realiza las funciones de director de un departamento, incorporándose a su organigrama como tal, con sus mismas responsabilidades e, incluso, con sus mismas facultades, pero solamente por la dedicación que resulte necesaria. Esta figura es interesante cuando el volumen de las tareas propias del director de un departamento no justifique su dedicación a tiempo completo todos los días del año.

El "external manager" no es estrictamente un consultor. El consultor básicamente analiza, diagnostica y propone; o diseña y planifica un proyecto. El directivo externo organiza, gestiona y ejecuta. El consultor sugiere; el "manager" ejecuta. La responsabilidad del consultor es si la solución sugerida es correcta; la del "manager", haberla implantado con éxito. Un "interim" puede ser contratado exclusivamente para ejecutar el proyecto de un consultor, o puede necesitar un consultor en el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, lo habitual es que el "interim manager" aporte él mismo la solución a implantar y lo haga. Sería como una "consultoría operativa" o "consultoría ejecutiva"

- ¿Qué perfil debe tener un "external manager"?

El "external manager" ha de ser experto en su área de gestión, pero con conocimientos y visión global de la empresa. Adaptable, habituado a trabajar con varios equipos de trabajo e incluso a simultanear tareas. Resolutivo y orientado a objetivos. Por tanto, el perfil ideal corresponde al de un profesional con al menos 15 años de experiencia como responsable del área de negocio de su especialidad, preferiblemente en varias empresas de varios sectores o compaginado con experiencia como consultor.

Aunque el director externo suele ser contratado individualmente, también puede aportar su propio equipo de trabajo. En cualquier caso, es conveniente que cuente con una red de colaboradores multidisciplinar que le permitan constituirse en prescriptor único de soluciones.

- ¿En qué áreas es posible o recomendable el "external management"?

El directivo externo es indicado en cualquier área de gestión de la empresa para la cual el empresario requiera un especialista que complemente sus conocimientos técnicos. La organización ideal de una pyme sería la de un empresario como gerente o director del área de negocio de la que es especialista, y un conjunto de "part-time managers" que gestione el resto con una dedicación variable en función de las tareas que asuma en cada momento. Eventualmente puede estar complementado con "interims managers" para la ejecución de proyectos que excedan de su capacidad, ya sea por dedicación como por especialización. Como fórmula de flexibilización y ahorro en costes, la externalización de la dirección es recomendable siempre.

Existen "external managers" de cualquier área de gestión de la empresa: económico-financiera, recursos humanos, comercial y marketing, ingenieros de proyectos ... incluso de dirección general. A modo de ejemplo, proyectos para los que puede resultar conveniente recurrir al "interim management" son:

- Gestión de áreas de negocio en las que el volumen de las tareas directivas no justifique la contratación de una persona a tiempo completo.
- Cobertura de bajas por enfermedad o de reemplazo entre directivos.
- Nuevos proyectos: nuevos productos, nuevos mercados, ... o nuevas unidades de negocio, incluso nuevas empresas.
- Reorganización funcional de la empresa, o de un área o una unidad de negocio.

- Gestión de empresas en dificultades o reestructuración financiera de la empresa.
- Fusiones o escisiones.
- Sucesiones, relevo generacional en empresas familiares.

- ¿Cómo se incorpora un "external manager" a la estructura de la empresa?

Con las diferencias propias de cada modalidad de "interim management", y las especificidades de cada proyecto concreto, en general, la participación de un "interim manager" en la empresa pasa por un proceso en el que pueden distinguirse 5 etapas que incluyen su entrada y su salida y que configuran el "ciclo vital" del "interim management".

Las primeras etapas tienen más que ver con la consultoría y las posteriores con la gestión de proyectos, pero la responsabilidad que asumen los "interim managers" de hacer un análisis correcto y obtener la solución adecuada es lo que hace que el contenido de todo este proceso sea exclusivo del "interim management".

· Entrada: El empresario plantea al "manager" sus necesidades y éste hace una evaluación preliminar de sus requerimientos y decide asumir el encargo. Esta fase suele consistir en una o dos reuniones.

· Diagnóstico: El "interim" evalúa ya en detalle y sobre el terreno la situación y el que va a ser su equipo de trabajo en la empresa. Con ello establece su diagnóstico y estudia la idoneidad de las soluciones posibles. Esta fase puede durar varios días.

· Propuesta: Con las conclusiones de la fase anterior, el "interim" elabora y presenta su visión de la dimensión del proyecto, sus objetivos y su planificación, estableciendo los hitos que permitan evaluar la consecución progresiva de resultados. En el caso del "part-time", el "manager" establece su propuesta de colaboración, con la organización del departamento y la dedicación que estime oportuna.

· Implementación: El "interim manager" asume la responsabilidad de la gestión del proyecto, o sus tareas como "part-time manager".

· Salida: El "interim" se encarga también de la transición que ponga fin a su colaboración una vez completado el proyecto, formando al personal que vaya a encargarse de su mantenimiento, y transmitiéndole los conocimientos y experiencias acumulados durante el mismo. La salida de un "interim" también puede consistir también en su conversión en "part-time" como supervisor del proyecto.

- ¿Qué ventajas aporta el "external management" a la gestión de la empresa

La dirección externa es una figura conveniente para todo tipo de empresas, pero resulta más interesante incluso cuanto menor es su tamaño, ya que la empresa puede aprovechar más las ventajas que aporta en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad. Las principales ventajas que aporta el "external management" a las empresas son:

· Flexibilidad: Ante cambios rápidos en los ingresos y niveles de actividad como están sufriendo actualmente muchas empresas, la flexibilidad en los costes de estructura es una ventaja competitiva. Uno de los tipos de costes que más pesan en los costes de estructura de una empresa es el de su staff directivo. Flexibilizar estos costes mediante la contratación exclusivamente de la parte que se ajusta a las necesidades de la empresa sin tener que renunciar a la aportación a la gestión de este personal, facilita la supervivencia de la empresa en condiciones difíciles y entornos altamente competitivos.

· Ahorro en costes: 2/3 partes del tiempo de trabajo del directivo de una pyme está ocupado en tareas que no le corresponden de acuerdo con la cualificación y la responsabilidad que debiera tener. Con el "part-time management", la empresa puede contratar exclusivamente la dedicación de profesional que necesita.

· Coste controlado: La colaboración del "external manager" y sus condiciones está perfectamente delimitada en el acuerdo de trabajo, por lo que la empresa siempre puede saber cuál va a ser el coste de su trabajo sin otros devengos como ventajas sociales, vacaciones, indemnizaciones, ni otros costes laborales ocultos.

· Eficacia: Los directivos externos tienen asignadas tareas y objetivos muy concretos y su interés está en desarrollarlas o conseguirlos en el menor tiempo posible, por lo que la consecuencia para la empresa es la de obtener una mayor eficacia en la realización del trabajo que en una dedicación indefinida y, por tanto, un mayor rendimiento. Los "managers" tienen una amplia experiencia y no necesitan largos periodos de aprendizaje para ocupar su puesto en la empresa.

· Profesionalidad: Uno de los problemas de las pymes es el de resultar atractivas para el desarrollo de su carrera a profesionales cualificados, tanto por el nivel de los proyectos a los que pueden acceder, como por las condiciones que puede permitirse ofrecer. Es posible que la empresa ya cuente con personal suficientemente cualificado para la marcha habitual de la empresa, pero la puesta en marcha de nuevos proyectos puede requerir profesionales especializados, de aquí que pueda ser conveniente contratarlos para asegurar el éxito de la implantación del proyecto. Si la colaboración se limita a un proyecto o a una dedicación determinada, para el profesional puede resultar una ocupación suficientemente atractiva en el marco de los servicios que presta, y para la empresa un coste asumible.

· Objetividad: Los "managers" se incorporan a la empresa como profesionales externos y desde el momento en que han de tomar o ejecutar decisiones, por lo que éstas no suelen estar condicionadas por factores subjetivos derivados de relaciones personales previas.

· Facilitar el funcionamiento normal de la empresa: Los "interims managers" se añaden a la estructura habitual de la empresa, posibilitando que el staff directivo siga ocupándose de las gestiones diarias.

· Formación: Los "interims managers" aportan su conocimiento y experiencia a las empresas para las que son contratados y, habitualmente, parte de su trabajo

consiste en formar a los equipos que tienen que complementarse con él o mantener su gestión cuando finalice su contrato.

En definitiva, el "external management" se perfila como una solución conveniente para las pymes, especialmente en un momento como el actual, permitiéndoles acceder a la gestión de directivos cualificados y expertos a un coste ajustado a sus necesidades.

Rafael Delgado Abad

RDA Consultoría de Gestión