


> EMPRESAS

¿Se fía de su consultor de recursos humanos?

En un escenario de crisis, las organizaciones se muestran recelosas ante la posibilidad de delegar en agentes externos su política de gestión de personas. Por **Tamara Vázquez**

Leve un control de las horas que trabajan los consultores y, sobre todo, procure saber qué están haciendo en esas horas. Si no lo hace está usted perdido y, en breve, estará arruinado». Acaba de leer una de las demoleadoras citas que George A. Ballantree, seudónimo bajo el que se esconde un consultor español, publicó hace un año en su libro *Mercaderes de humo*. La obra entera es un alegato contra el negocio de la consultoría, contra «los vampiros modernos, cuyo único objetivo es chupar los beneficios de sus clientes». Más allá de los sentimientos y desconfianzas que su lectura pueda provocar en el lector, la obra de Ballantree se hace eco de una corriente de pensamiento contraria al mundo de la consultoría que puede ser especialmente perjudicial para el sector en plena época de crisis. Pero, ¿qué hay de cierto en todo esto? ¿Venden realmente humo los consultores de recursos humanos? ¿Por qué es una profesión que suma tantos detractores?

Carlos Abadía, consultor y autor del libro *Soy consultor (con perdón)*, reconoce que su profesión ofrece soluciones prácticas a problemas empresariales, pero matiza: «Siempre que éstos hayan sido diagnosticados previamente por el directivo». Según explica, uno de los principales factores que están debilitando su negocio es el intrusismo practicado por algunos ejecutivos en paro que «encuentran en la consultoría su primera salida laboral, lo que acaba saturando el mercado». Estos nuevos consultores ofrecen un programa de asesoramiento empresarial pero, en

muchas ocasiones, carecen de medios que les permitan presentar un servicio de acompañamiento a su cliente durante la implementación de los cambios.

En este sentido, la idea expuesta por Abadía se asemeja mucho a la de «chiringuito pequeño, pero sin visión de conjunto» con la que Diego Sánchez de León, socio de Talento, Organización y Personas de Accenture, se refiere a algunos de sus competidores. En su opinión, «algunas empresas en este ámbito de servicios se empeñan actualmente en pregonar viejos mensajes que no tienen ni eco ni demanda empresarial. Las necesidades de los clientes se han transformado, pero el sector no lo ha hecho, por lo que un importante número de consultoras está abocado a la desaparición». Para sortear este vaticinio, las firmas de consultoría en recursos humanos deben hacer un esfuerzo por «constituir equipos de personas especializadas en el negocio de la industria de cada cliente, los procesos de recursos humanos –y su conexión con las líneas de negocio– y las técnicas de gestión del cambio».

Impacto de la crisis

La consultoría de recursos humanos desembarcó en España al inicio de la década de 1980 y alcanzó su auge diez años después, cuando se produjo un salto cualitativo en términos de volumen e implantación de su negocio. Desde 2002 el sector crece a tasas menores, una tendencia que se ha agudizado con la actual situación económica. Según fuentes consultadas por *Expansión*



Los expertos recomiendan elegir servicios que ofrezcan una solución integral al problema del cliente. / ELMUNDO

Las tarifas de algunos servicios se han reducido hasta en un 50% respecto a las del año 2007

& Empleo, las tarifas que las firmas de consultoría de recursos humanos ofrecen actualmente a sus clientes se han reducido en algunos casos hasta en un 50% respecto a 2007, lo que responde a una estrategia desesperada (en algunos casos) para no perder clientes.

Para algunos expertos esto no deja de resultar paradójico porque, como apunta Juan Fernández-Aceytuno, director general de Sociedad de Tasación y autor del libro *Gestión en tiempos de crisis*, «ahora más que nunca, hay que escuchar a los mejores y no encerrarnos en nuestra empresa, una actitud que sólo supone la antesala del cierre y del fracaso». La dificultad

estriba en identificar qué consultores son realmente buenos profesionales y quiénes, por el contrario, encarnan el concepto de «vampiros modernos» acuñado por Ballantree. Para esto, según Sánchez de León, es recomendable seleccionar aquellos servicios que garanticen resultados económicamente tangibles a medio plazo y que ofrezcan una solución integral al problema que atraviese la compañía.

Las fuentes que *Expansión & Empleo* ha consultado para elaborar este artículo –entre las que se encuentran no sólo consultores, sino también directores generales y de recursos humanos– coinciden en que el buen consultor sí es necesario para su cliente, porque aporta una serie de beneficios evidentes a su organización. En palabras de Juan F. Arza, director de consultoría de desarrollo de Recursos Humanos de Mercer, este profesional garantiza «conocimiento técnico, información de mercado, seguridad en la toma de decisiones y, lo más valioso, el acompa-

ñamiento a sus clientes en la implementación de cambios, ayudándolo a clarificar sus objetivos, a definir la secuencia y los tiempos de cambios, así como a identificar sus obstáculos». Aunque «la clave para la consecución de objetivos está en la implicación entre la propia organización y el proyecto del consultor», añade Óscar Romero, director de recursos humanos de USP Hospitalares.

Para Jesús Vega, consultor independiente, este negocio es necesario porque aporta ideas y soluciones a las empresas que lo necesitan. Sin embargo, «el consultor de recursos humanos siempre funcionará sobre patrones establecidos, mientras que las compañías que han cosechado cierto éxito son las que han sabido desarrollar sus propias prácticas. En otras palabras, el consultor ayuda a reproducir modelos, pero no facilita la innovación». Y se pregunta: «Si una organización atraviesa dificultades, ¿quién conoce mejor que ella las fortalezas y debilidades que le permitirán encontrar una solución?»