



Del terremoto en la función de RR.HH. al tsunami en los Servicios de Consultoría de RR.HH.

Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente Ejecutivo de Factum.

Es bastante obvio para todos aquellos que trabajamos, de una u otra manera, en la función de recursos humanos y que contamos con cierta perspectiva histórica, que en los últimos años se ha producido un auténtico terremoto en las actividades vinculadas con la gestión del capital humano.

Este terremoto está generando una auténtica revolución que está transformando de manera radical las estructuras de los Departamentos de Recursos Humanos, los servicios que desarrollan para la organización, el enfoque de su actividad, sus modelos organizativos y los perfiles profesionales requeridos por esta área.

Y como suele suceder con los terremotos, éste también ha producido un tsunami en su entorno, que ha barrido una parte importante del mercado de la consultoría de recursos humanos, para hacer nacer nuevos operadores y transformar a otros ya existentes, con nuevos modelos de servicio, para responder a un entorno radicalmente diferente.

CAUSAS ESTRUCTURALES

Lo cierto es que desde principio de la década, el efecto sobre una parte del sector de consultoría ha sido devastador: algunas de las que eran firmas de referencia en las diferentes especialidades de RR.HH. hasta ese momento han desaparecido o han reducido sustancialmente su tamaño y actividad y muchas de las que eran firmas medianas y pequeñas han desaparecido del mercado. Muchos han explicado las causas de este fenómeno en la profunda crisis económica que han vivido estos años atrás Europa y Estados Unidos y que ha sido especialmente dura en países como España.

Sin embargo, existen, en mi opinión, causas estructurales que ayudan a explicar la realidad y magnitud de este tsunami, que van más allá de causas coyunturales, como una profunda crisis económica. Se trata de la necesidad de transformar de manera radical un sector que presta servicios a organizaciones que han sufrido o están sufriendo un auténtico terremoto: como bien sabemos, los Departamentos de RR.HH. están pasando de un enfoque táctico a un enfoque estratégico, de un área de soporte al negocio a un *partner*

del negocio o incluso a convertirse en parte misma del negocio, de centrarse en aspectos técnicos especializados de la función a integrar en la función una comprensión clara y una visión transversal del negocio, de centrar su lenguaje en aspectos cualitativos a trabajar sistemáticamente con métricas y analítica cuantitativa para poner en valor su actividad, de ser “los de recursos humanos” a convertirse en una pilar central de los Comités de Dirección y hablando el mismo lenguaje que el resto de los directivos de la organización...y todo esto acompañado de la bien conocida transformación digital de los negocios, las organizaciones y del propio Departamento de RR.HH.

TRES LINEAS DE TRABAJO

Todo esto obliga a las consultoras, si quieren subsistir, a desarrollar un tipo de servicios y una forma de ejecutarlos completamente diferente. Las nuevas demandas requieren, en mi opinión, transformar las firmas de consultoría de RR.HH. en todos sus aspectos esenciales: desde los tipos de servicio que prestan y los perfiles profesionales con los que tienen que dotarse, hasta el modelo organizativo con el que tienen que estructurarse para responder a estos nuevos retos de su mercado. Para ser operativos vamos a centrarnos por separado en cada uno de estos tres aspectos: oferta de servicios, modelos organizativos y perfiles profesionales que requieren hoy las firmas de consultoría de RR.HH.

Oferta de servicios: tradicionalmente las firmas de consultoría, siguiendo los mismos modelos que tenían sus clientes, desarrollaban servicios en las diferentes especialidades funcionales de RR.HH. (formación, selección, relaciones laborales, etc.) y servicios generalistas de RR.HH. Se trataba de una aproximación especializada, pero generalmente sin una perspectiva integrada de la gestión del capital humano y completamente desvinculada de la actividad de negocio de sus empresas cliente. Sin embargo hoy en día, los clientes requieren servicios más complejos, que sean capaces de integrar las diferentes especialidades de RR.HH., pero con visión integral de la gestión del talento y, por supuesto, siempre apoyadas en herramientas y soluciones tecnológicas y en los que los que las métricas y la analítica de datos es un soporte imprescindible.

Modelos organizativos: para poder abordar de manera eficaz el tipo de servicios descrito anteriormente, las consultoras se ven o se van a ver obligadas a redefinir su propia estructura organizativa: tradicionalmente las firmas de servicios profesionales se han venido estructurando, o bien de una manera funcional a través de sus áreas de especialización (formación, selección, evaluación y desarrollo, relaciones laborales...etc.), o a través de especialización por sectores de actividad (energía, banca, telecomunicaciones, IT...etc.), o en una combinación de ambas. Sin embargo este tipo de modelos organizativos no parece que puedan ser capaces de responder a las demandas de servicios descritos anteriormente, que

implican una perspectiva mucho más amplia, compleja, multidisciplinar, interconectada y apoyada en herramientas tecnológicas, en las que la propia definición y diseño del proyecto de intervención para cada situación y cliente es el origen y final del proyecto.

Se requieren estructuras organizativas que pongan en el centro del organigrama a los gestores de los clientes y a los directores de proyecto, que deben ser quienes diseñen y ejecuten proyectos que integren recursos con un alto grado de especialización, diversos, interconectados, con una visión integral de la gestión del talento y simultáneamente con clara visión de negocio. Los modelos organizativos funcionales, verticales y jerárquicos de las firmas de consultoría, van dejando paso a modelos circulares en los que todas las áreas y departamentos especializados de las consultoras orbitan, como en un sistema solar, alrededor de la gestión de los clientes y la dirección de los proyectos y en los que la responsabilidad última en cada intervención está en el director de cada proyecto, en lugar de en los tradicionales directores funcionales o de área.

Perfiles profesionales: Este punto requeriría, él sólo, un artículo, pero baste con decir que se requiere una combinación mucho más rica y diversa de perfiles profesionales y que hay perfiles imprescindibles para poder implementar este tipo de modelos organizativos: gestores de cliente y directores de proyecto que sean capaces de comprender adecuadamente la realidad de sus clientes, de diseñar soluciones consistentes y de implementar proyectos que impliquen la participación de un grupo rico y diverso de profesionales...y que estos profesionales deben ser el eje sobre el que pivota toda la organización.

MIRANDO AL FUTURO... CON ESPERANZA

Me gustaría finalizar haciendo referencia a un tema que últimamente se viene oyendo con demasiada frecuencia en la función, y que está generando una indiscutible inquietud entre los profesionales de la gestión del capital humano: se trata de esa línea de pensamiento que plantea que la función de RR.HH. está avocada a desaparecer. En mi opinión, nada está más alejado de la realidad: creo que hoy pocos dudan de que las únicas ventajas competitivas sostenibles en el mercado, para cualquier tipo de compañía, son derivadas directas de las personas que forman parte de una organización.

En consecuencia la capacidad de una organización para atraer, integrar y desarrollar talento, se tiene que convertir, necesariamente, en el pilar central de la estrategia de cualquier compañía, por lo que la función de RR.HH. tiene que tener cada vez un mayor protagonismo y los agentes que la apoyan, especialmente las consultoras de RR.HH., tenemos que ser capaces de responder al fascinante reto que se nos plantea. ■