

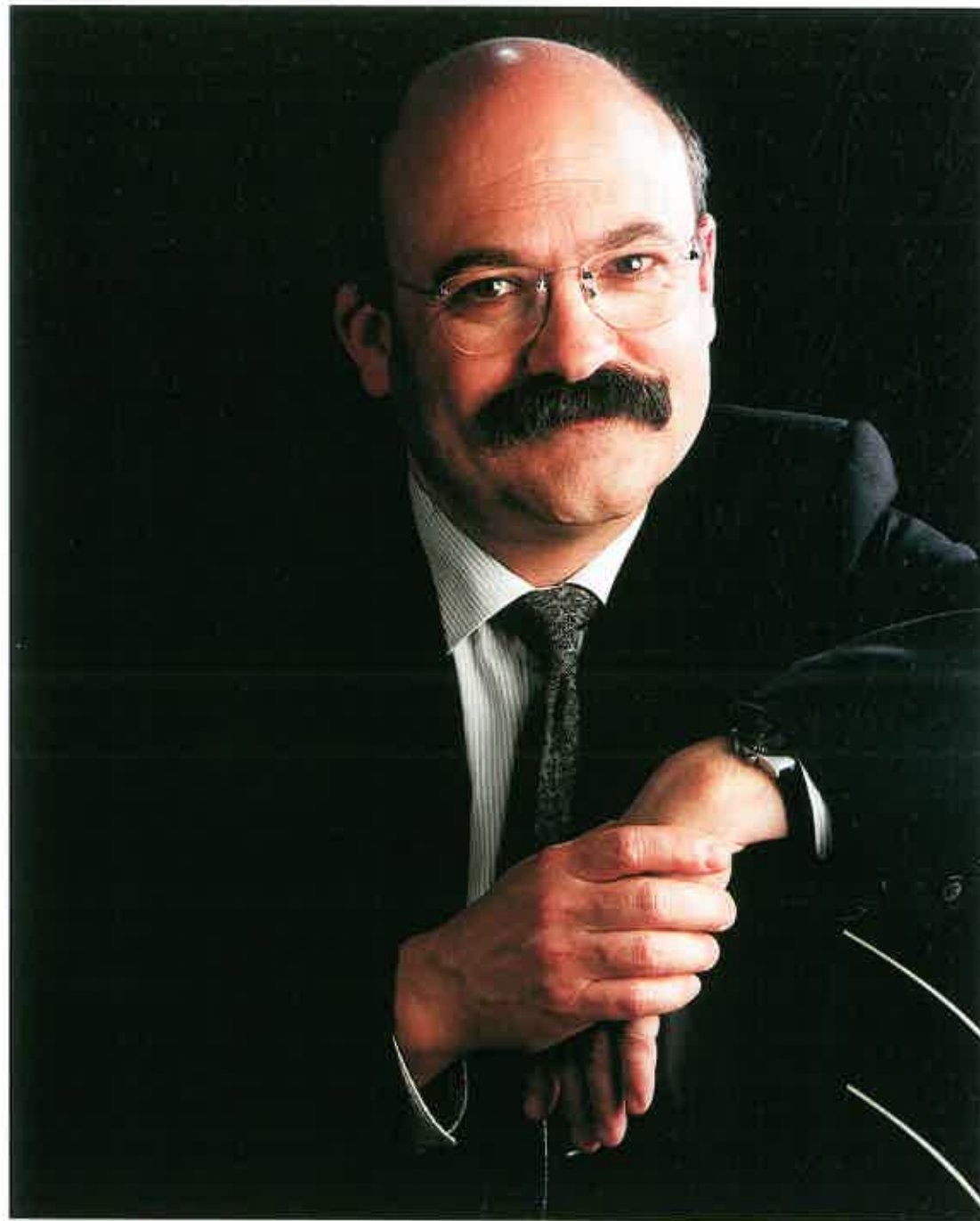
Hay Group es va obrir a Barcelona el 1973, i Alfons Casanova s'hi va incorporar set anys més tard, després d'haver passat un temps a una empresa d'automoció: "Sóc enginyer industrial i estava treballant com a responsable d'organització. De totes maneres ja havia descobert el món de l'empresa i la consultoria en un màster que vaig fer a Esade. Tenia moltes ganes d'entrar en aquest nou món." I per això va decidir fer el salt: "Un amic em va parlar d'Hay Group, vaig pensar que hi podia passar uns anys agafant experiència i que després ja em plantejaria alguna altra cosa. Però ja en fa 21 que hi sóc." L'Alfons va descobrir-hi, doncs, la seva vertadera vocació: "El primer que em va sorprendre és que em diguessin que jo ja era consultor pel sol fet d'haver entrat a la companyia, però que encara portava pantalons curts, i que si volia que em creïessin hauria de desenvolupar els projectes amb molta qualitat, aportar nous negocis a la firma i, a més, fer les coses de forma diferent, innovant, no continuant l'esquema de sempre."

De mica en mica, doncs, els pantalons de l'Alfons van anar creixent i l'any 1990 es va convertir ja en soci internacional de l'empresa. Actualment és director general a Barcelona: "Vaig descobrir que m'agradava donar consells, i que els clients m'escoltaven, els duïen a terme i funcionaven." Tanmateix, l'estrès s'associa força sovint a la feina de consultor: "És cert que als qui passem de sis a set anys en aquest camp se'ns considera una mica estranys, perquè és una feina amb molta pressió i molts fan el pas cap a l'empresa no consultora, però penso que tot depèn de si el teu projecte personal i professional encaixa amb el de l'empresa, com és el meu cas. Jo no tinc cap interès a marxar-ne, perquè considero que Hay és el meu projecte. A més a més m'ho passo bé i tinc molta il·lusió per al futur." No obstant això, el primer que s'ha de fer per ser un bon consultor és aprendre: "Vaig tenir dos mestres extraordinaris, Fernando del Castillo i Jorge Navarro, que em van ensenyar la professió. En els últims anys, he après molt de l'actual president, Enrique de Mulder, que és una persona irrepetible. D'altra banda, en consultoria també cal tenir gust i habilitat per generar nou negoci. Més endavant arriba el tercer pas, que és la gestió de consultors." És a dir, "quan et fas gran, quan els pantalons ja fa temps que tenen la mida adequada, passes a tenir consultors més joves al teu càrrec, i aquest és un pas complicat perquè substitueixes l'estar el 100% del teu temps amb els clients per la gestió de problemes —bé interns, bé de clients sota la responsabilitat de consultors que fa menys temps que s'han incorporat a la companyia—, i això és com si a aquell que li agrada pintar li prenen el pinzell per dir-li que ha d'ensenyar a pintar a altres artistes. Deixes de fer allò que més t'agrada, cosa que sempre és difícil. En qualsevol cas mai pots perdre el contacte amb els clients."

"Hay va néixer com una consultoria de retribucions monetàries, és a dir, les empreses ens demanaven quant havien de pagar als seus directius, nosaltres fèiem l'estudi i els contestàvem aquesta qüestió i d'altres relacionades amb el tema, com per exemple si el sistema de retribució variable que estaven utilitzant era correcte o se n'havia de dissenyar un altre. Actualment, aquesta franja de negoci correspon només a un terç del que estem fent." Respecte als altres dos, "una part important és la consultoria relacionada amb organització, o sigui, fer el

disseny i la implantació d'estructures organitzatives i processos. En tercer lloc, i aquesta és la vessant més important de la demanda que tenim avui, hi ha la consultoria relacionada amb com desenvolupar les persones que ocupen els llocs de treball." Segurament aquí és on rau el futur de la consultoria de recursos humans: "Les empreses cada vegada inverteixen més a augmentar les capacitats de les persones perquè siguin més eficients, integrades i compromeses amb els projectes." El que no fan directament a Hay, tanmateix, és el procés de recerca de personal: "Nosaltres coneixem els directius d'una companyia, sabem quina és la persona que té més potencial i la que menys, sabem el que cobren i pensem que no seria ètic per part nostra dedicar-nos a canviar directius d'una empresa a l'altra. Per això, la selecció externa la fem a través d'una filial nostra, Hay Selecció, on treballen consultors diferents, en un altre local i amb arxius separats. No volem tenir cap mena de conflicte ètic ni d'interessos amb els nostres clients." Tampoc és sempre necessari buscar nous empleats al mercat: "El que fem molt sovint és analitzar com hauria de ser, per exemple, el venedor ideal d'una companyia en concret i com són els que tenen ara. A partir d'aquí, els femem perquè compleixin els requisits desitjats. El potencial que tenen avui les empreses a dins i que no gestionen correctament és altíssim, i per aquesta raó el primer que se sol fer són plans d'integració i desenvolupament."

Hay s'ha anat integrant al mercat espanyol de forma progressiva, i l'Alfons es mostra satisfet del camí que s'ha fet: "Els primers clients que vam tenir van ser les multinacionals i després s'hi van enganxar les grans empreses estatals. Avui dia tenim també companyies petites, fins i tot d'un centenar de treballadors, però abans això era impensable." La filosofia de la firma és molt clara en aquest sentit, i intenta sempre buscar la proximitat i l'acompanyament del client: "El consultor que ven la idea i que no apareix a l'hora de posar-la en marxa, no agrada a l'empresari. El que aquest vol és que la mateixa persona que li ha generat confiança —perquè el procés de venda de consultoria es basa en la confiança— estigui involucrada en el projecte." El que cal, d'altra banda, és oferir una excel·lent qualitat: "Una errada té molt més ressò dins el món empresarial que un projecte ben fet, per això has de donar una qualitat de primera. A més, t'has de saber donar a conèixer, la qual cosa es fa participant en fòrums, impartint conferències, escrivint articles... aconseguint, en definitiva, que, quan una empresa tingui un problema de recursos humans, pensi en Hay immediatament. Volem tenir el lideratge d'influència, no necessàriament el de volum." I pel que fa a la vocació de servei de la firma, "l'objectiu d'una empresa com la nostra és donar suport a la gestió del talent, perquè el que tenim molt clar és que l'únic motor d'una empresa són les persones que la componen. Hem de fer per manera que cada treballador porti el millor possible de la forma més eficaç, però no tan sols professionalment, perquè les empreses no volen mercenaris sinó persones compromeses que formin part del seu projecte. Es tracta de tenir treballadors que remin perquè és això el que volen, i que ho facin amb il·lusió, no perquè els paguen. Aquest és el pas que hem d'aconseguir nosaltres com a consultors, que els nostres clients 'facin'."



**“Volem tenir el lideratge
d’influència, no
necessàriament
el de volum”**

Alfons Casanova - Barcelona (Barcelonès)