

**ENRIQUE DE MULDER**

*Presidente de HAYGROUP para España y Portugal*

**Extracto:**

**MIENTRAS** otras empresas consultoras entablan batallas que incluso llegan a los tribunales, HAYGROUP sin hacer apenas ruido, está pasando a ser una de las referencias obligadas del sector. En palabras de su presidente, ENRIQUE DE MULDER, todo esto se ha conseguido gracias a la confianza «en lo que hacemos, en nosotros mismos, en nuestros compañeros».

La empresa consultora que fundara el ingeniero de Harvard, Edward HAY en 1943 para dar respuesta a las necesidades de General Motors en materia de personal, y que en España está a punto de celebrar su 25 aniversario vive sus momentos más dulces.

Desde la perspectiva de sus clientes, esta compañía ha pasado de ser una empresa de asesoría técnica que manejaba una serie de herramientas para conseguir la adecuación persona/puesto, a ser un valioso consejero de dirección especializado en conseguir que las estrategias se implanten.

Desde el punto de vista de HAY, las personas y la manera en que se articula la relación que éstas tienen con la empresa, son la clave para conseguir que los planteamientos estratégicos se lleven a cabo. Así, HAY es quizás la única entre las consultoras que cuenta con un gabinete jurídico, es pionera en asesoramiento en metodología de competencias, hoy tan en boga (David McLELLAND, profesor de Harvard, y creador del concepto competencias trabaja en **HayGroup**); ha revolucionado el ya de por sí revolucionario mundo de la reingeniería con su método de Worktransformation y, por supuesto, es la referencia obligada en estudios retributivos, con una base de datos permanentemente actualizada en la que se encuentran referencias retributivas de más de 40.000 puestos de trabajo en España.

De acuerdo con los datos sobre el volumen del mercado de Tecniberia, asociación que agrupa a las empresas más importantes del sector de la consultoría, **HayGroup** contaría con más del 21 por 100 de cuota de mercado en su sector. Entre sus casi 1.500 clientes, se encuentran 90 de las 100 mayores empresas del país. **HayGroup** acaparó el 70 por 100 del crecimiento del sector de consultoría de Recursos Humanos el último año (de los 100 millones que creció el sector, 70 se debían a HAY)... y así se podría continuar con una interminable serie de datos que no hacen sino objetivizar la sensación de éxito que transmite la consultora.

*La clave del éxito* según sus clientes y los profesionales que trabajan en HAY se debe a la personalidad y al estilo de liderazgo que ha sabido desarrollar y transmitir su presidente: Enrique DE MULDER, que ha conseguido, en palabras de los socios internacionales de HAY: «Crear una cultura centrada en la cooperación y el compromiso con el cliente, en el trabajo en equipo y en la innovación constante».

En 1993, en plena crisis económica, DE MULDER se hizo cargo de la Dirección General de la compañía. Lo primero que hizo fue clarificar la visión de futuro de la organización, institucionalizando las Jornadas Corporativas para que todos sus profesionales compartieran un conjunto de objetivos comunes. El título de las jornadas fue «Divertirse trabajando juntos», lo que revela el peculiar estilo directivo del actual presidente de HAY.

En sólo tres años, **HayGroup** ha duplicado su facturación y triplicado sus beneficios, mientras el sector no ha crecido más de un 12 por 100.

Abogado, de cuarenta y cinco años, Enrique DE MULDER no proviene del sector de la consultoría. Tampoco ha ostentado anteriormente puestos de Alta Dirección. Su experiencia anterior es básicamente la dirección de su propio bufete de abogados. Se podría decir que en 1991 cuando se incorporó a la firma era un completo principiante tanto en el sector como en los puestos de Dirección. Sin embargo, el anterior presidente de HAY confió en él al ficharle como director de la oficina de Madrid. Su carácter emprendedor sería, a buen seguro, de gran utilidad para una consultora de las características de HAY.

Los consultores de HAY eran conscientes de que el mejor asesoramiento estratégico naufraga en el escollo de los Recursos Humanos, y de que el mejor asesoramiento en Recursos Humanos hace agua debido a la rigidez que las relaciones laborales tienen en España. Por ello HAY creó su gabinete jurídico especializado en Relaciones Laborales, y lo fortaleció con grandes profesionales como Jesús GUTIÉRREZ ARAQUE, hoy Vicepresidente de la compañía. El objetivo de este departamento, además de la asesoría directa a clientes en su área de especialidad, es colaborar en todos los proyectos que realiza HAY para garantizar la adecuada implantación desde el punto de vista jurídico, normativo y sindical.

La ventaja competitiva que ha supuesto para HAY la creación de este departamento, se ha mostrado decisiva durante los peores años de la crisis económica, hasta el punto de que en ciertos momentos la consultoría de Relaciones Laborales ha llegado a suponer el 40 por 100 de la facturación de la firma.

Además del de Relaciones Laborales, **HayGroup** cuenta con otros cuatro departamentos: Organización, Retribución, Desarrollo de Personas y su Servicio de Estudios e Información. El **Departamento de Organización** realiza un tipo de consultoría especializada en los aspectos estructurales de la empresa: análisis de la estructura, identificación de ineficiencias, solapamientos, duplicidades en la estructura de la organización, análisis de cargas de trabajo y optimización de plantillas.

Entre los clientes de este departamento hay, por ejemplo, algunas compañías mineras del norte de España. Con algunas de éstas HAY ha colaborado en el diseño e implantación de sus planes de viabilidad con dimensionamientos de plantilla, en ningún caso, pese a lo dificultoso del sector, se ha generado conflicto social alguno. El «penúltimo reto» del Departamento de Organización es en estos momentos, Worktransformation®, una manera efectiva de introducir mejoras radicales en las empresas, gracias a, y no, a pesar de, las personas que forman parte de la organización.

La metodología Worktransformation® permite cambiar radicalmente los procesos de trabajo de una organización, pero a través de equipos de trabajo seleccionados en base a modelos de competencias. En este sentido, Worktransformation® va más allá de la reingeniería, y sus mitos están suficientemente contrastados, ya que los procesos de reingeniería tienen una tasa de fracaso del 70 por 100 (según HAMMER y CHAMPY, creadores del concepto). Los procesos de Worktransformation® registran un 87 por 100 de éxitos según la encuesta de satisfacción que HAY realiza entre sus clientes.

El **Departamento de Desarrollo de Personas** está especializado en el aprendizaje de las organizaciones (convertir a las empresas en *learnings organizations*) a partir del desarrollo, individual y en equipo, de su personal. El aprendizaje, según los expertos de HAY, va más allá de la formación, puesto que ésta es pasiva, y se basa en las necesidades «preguntadas» y sin apenas seguimiento posterior. El aprendizaje, sin embargo, es un proceso activo, basado en necesidades detectadas y con un papel decisivo de los directivos (*coaching*) sobre quienes aprenden. El desarrollo se basa en la metodología de competencias («características que diferencian a aquellos de mayor rendimiento en un marco estratégico y de cultura corporativa determinado») que permite identificar, medir y hacer avanzar el componente más actitudinal de las personas.

**HayGroup** cuenta con más de 7.000 clientes de desarrollo de competencias en el mundo. En nuestro país, las experiencias de implantación de programas de competencias incluyen a varias de las principales entidades financieras, multinacionales de gran consumo, e incluso escuelas de negocio de prestigio.

El **Departamento de Retribución** creado a partir de la utilización retributiva del Sistema Hay de Valoración de Puestos de Trabajo es, posiblemente, la actividad por la que más se conoce a HAY, aunque actualmente representa el 15 por 100 del negocio de la consultora en España. La valoración de puestos es una herramienta que permite identificar y ponderar el contenido organizacional (la importancia de cada puesto en la organización). De esta manera, es relativamente sencillo saber si la empresa está remunerando equitativamente a sus empleados.

El **Servicio de Estudios e Información** de HAY aporta a las empresas análisis de retribución generales o sectoriales de gran utilidad para establecer la competitividad externa de la práctica retributiva de la empresa (y así evitar, por ejemplo, pagar en exceso o tener una alta rotación por una baja competitividad de los sueldos con respecto al mercado). Entre las empresas que confían sus datos retributivos a HAY y utilizan sus servicios de consultoría en retribución se pueden citar entidades financieras como BBV, Banco de Santander, Bankinter, Caixa de Catalunya, Caja de Madrid; empresas de distribución como Makro, Continente o Día; aseguradoras como Mapfre, Axa, UAP, Génesis o La Estrella; empresas de alimentación como Nestlé, Danone, Oscar Mayer o Nabisco; petroleras como Repsol, CEPSA, Shell, o BP; farmacéuticas como MSD, Upjohn, Parke Davis o Zenccea Farma, empresas de tecnología como ATT, Motorola, Telefónica, NCR, Sony, Sanyo, etc.

Los principales obstáculos para **HayGroup** en el futuro provienen de la posibilidad de que sus profesionales, que con frecuencia dan conferencias en foros tan prestigiosos como APD, IIR ESADE, Instituto de Empresa, ICADE, o el IADE sean captados por otras compañías del sector o por empresas clientes. Por tanto el reto de mantener el nivel de compromiso y motivación debe ser continuo, y tanto el presidente como el comité de dirección de HAY son conscientes de ello.

En la actualidad el objetivo de la consultora es seguir profundizando en su especialización sectorial, principalmente en los Sectores de Sanidad y Farmacia, Financiero, Sector Público, Seguros y Gran Consumo. Combinar la especialización en áreas de consultoría y la especialización sectorial está generando sinergias decisivas para alcanzar la misión de HAY: «Ayudar a nuestros clientes a implantar su estrategia por medio de las personas que integran su organización».