

CARLOS DELGADO PLANÁS PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE COMPENSA CAPITAL HUMANO

“España no ha mejorado nada su productividad en diez años”

EXPERTO EN RECURSOS HUMANOS

Y AUTOR DE VARIOS LIBROS,

DELGADO CONFÍA EN SALIR

PREPARADO DE LA CRISIS

BELÉN ARMENDÁRIZ
PAMPLONA

Pararse y pensar. Analizar la situación y prepararse para el futuro. Ésas son las recomendaciones que hace Carlos Delgado Planás, experto en Recursos Humanos. Esta semana acudió a Pamplona para exponer sus ideas a los empresarios navarros dentro del ciclo de conferencias Meeting You, organizado por la agencia You Media, con la colaboración de la Confederación de Empresarios de Navarra.

El Plan vital de los tres duendes era el título de su conferencia y el de su último libro. ¿Qué son los tres duendes?

Es una reflexión personal después de casi 20 años trabajando. Descubrí que la pregunta ‘¿qué quiero ser de mayor?’ no es un tema puntual. De vez en cuando tenemos que preguntarnos si realmente estamos contentos con cómo estamos gestionando nuestra vida. Y la primera reflexión que hice es que la parte más importante de mi vida, cuantitativamente hablando, es el trabajo. Hice el cálculo y creo que vamos a trabajar 80.000 horas en nuestra vida. Es como ver 100.000 capítulos de nuestra serie favorita, 53.000 partidos de fútbol... El trabajo es parte de nuestras vidas y, si la vida es elegir, deberíamos ser mucho más proactivos en el trabajo.

¿Cree que las cosas están como para elegir trabajos?

Obviamente con esta reflexión en un momento como el actual, alguno dirá que me vaya al cuerno. En una visión a corto plazo seguramente tenga mucha razón. Ésta es una situación muy difícil y lo que hay que hacer es ocuparse, no preocuparse; preparémonos, formémonos... Si nos estamos preocupando de mil temas, ¿por qué no gestionamos nuestras carreras profesionales? El límite es lo que quiero hacer en mi vida. Todo el mundo puede elegir. No conozco a nadie que haya triunfado en la empresa, la familia, las amistades, que no haya conducido su vida. Aunque no es una reflexión para conformistas.

¿Es algo que hay que pensar ahora pero poner en práctica cuando la crisis escampe?

Es una reflexión que hay que hacer periódicamente. Yo siempre hago un plan estratégico que me dura entre 3 y 5 años. Lo he hecho desde que empecé a trabajar. Es plantearse dónde me veré en 5 años y qué voy a hacer para conseguirlo. He pasado épocas de bo-

nanza, otras no... Pero que exista una crisis no significa que tenga que estar paralizado. Toma la decisión, decide dónde quieres ir y da los pasos para cambiar cuando sea el momento oportuno, que puede ser mañana o dentro de dos meses. Pero que cuando llegue la oportunidad estés preparado.

¿Nos falta impulso, quizá?

Tradicionalmente, y más en las sociedades latinas, los cambios nos producen miedo. Ante un cambio puedes ver una oportunidad o un temor y los latinos somos más temerosos. Muchas veces nos acomodamos porque no nos atrevemos a dar el siguiente paso.

Ha escrito varios libros sobre el salario. ¿Qué opina de los recortes en la Función Pública?

Más que el fondo, creo que la forma se ha hecho mal. Desgraciadamente creo que estamos hablando de recortes porque las cosas no se han pensado y se ha actuado precipitadamente. Es verdad que dentro de esta compensación, entendida como todo lo que percibo de una organización, las personas que están en la Función Pública tienen unos atributos que ya desearía la empresa privada, como un trabajo para toda la vida, el sistema de medición del desempeño, donde las carreras profesionales no están tan bien vigiladas como en la empresa privada... y la única cosa fácil de tocar y que tiene impacto en las cuentas del Estado es este recorte.

¿Cree que llegarán a la empresa privada?

No. Ha habido algunos casos, aunque son ejercicios más estéticos que reales. Pero esta crisis sí ha puesto de manifiesto muchas ineficiencias en la retribución. Con años de grandes beneficios, era muy fácil pagar a todo el mundo y contentarlo. El problema es que los consejos de administración ahora piden discriminar a los mejores para concederles ese incremento salarial del 1 o 2% frente al 10 o 12% de años anteriores. Las empresas han tenido que levantar la alfombra y analizar quién hace qué, cómo lo está haciendo y qué resultados tiene. Pero el problema de la economía española no sólo está en el salario sino también en la productividad. Yo preferiría mantener los mismos salarios cuidando a la gente y que trabaje un poco más, que no bajar los sueldos pensando que así mejoramos nuestra productividad. No creo que ésa sea la fórmula.

¿Somos productivos?

En datos reales somos menos productivos que otros países. Traba-



Carlos Delgado, en la sede de You Media./EDUARDO BUXENS

EN CORTO

Flexibilidad laboral

La necesidad de cambio incluye también una reforma laboral, apunta Delgado. “El sistema de protección al trabajador, creado en los años 80, era muy necesario, pero ahora no podemos estar en un mercado laboral tan caro, con indemnizaciones de 45 días por año, que te impidan despedir a alguien cuando no realiza adecuadamente su trabajo y que hagan que no puedas asumir determinados costes de estructura para poder seguir en circunstancias como ésta”. Pero este experto en RRHH lo

aclara. “No se trata de ir de un extremo a otro. Respetemos a la persona, su trabajo, hagámoslo bien. Yo prefiero que me digas que no puedes pagarme una indemnización dentro de un año si esto no va bien, pero que acordemos una remuneración adecuada por mi trabajo en este tiempo antes que no trabajar nada”. Pero advierte: “Obviamente, si me dices que me vas a despedir sin indemnización y que mi salario va a ser una mierda, estamos entrando en un capítulo que no deberíamos entrar: el abuso. Entre una cosa y otra seguro que hay una fórmula mucho más flexible que incentive el empleo”.

amos peor. No es que dediquemos más o menos horas, pero desde luego no trabajamos con la misma intensidad y calidad que otros países. Yo he estado trabajando en Suiza y en Francia. Son gente que, como país, tienen una formación mayor, unos conocimientos mayores, con lo cual las cosas las hacen mejor y sí es verdad que existe un mejor aprovechamiento del tiempo.

¿Cree que la crisis mejorará eso?

Estos dos años están haciendo madurar a las empresas en su forma de hacer. Estamos buscando una mayor productividad. Hay que mejorar la formación y las capacidades de los empleados para que seamos capaces de hacer las cosas mejor, más rápidamente, más creativamente, con menos errores, etc. Es importante que las organizaciones digan a los trabajadores que se espera de ellos y les hagan ver que todos son imprescindibles. Eso les hará mucho más responsables de su puesto de trabajo. Digámosles qué esperamos de ellos, controlemos su trabajo y discriminemos a los mejores e impidamos situaciones de igual trabajo igual salario.

Los sindicatos se le van a echar encima con esa afirmación.

No, no. A igual desempeño, iguales resultados, igual salario, sí. Pero simplemente porque estés ocupando el mismo puesto de trabajo, sin mirar realmente lo que has hecho después, creo que eso no es una buena fórmula. Hay diferentes conocimientos, diferentes aptitudes, diferentes resultados... y hay que discriminar a los mejores.

¿Qué efectos ha tenido esta crisis?

Esta crisis ha tenido una ‘virtud’ que no han tenido las anteriores. Ha sido muy fuerte y muy larga, y será más larga aún. Y eso nos obliga a cambiar. En crisis anteriores, casi cuando teníamos que tomar medidas, se había arreglado solo. Ésta es una crisis de modelo. Lo que hacíamos antes era insostenible y ahora nos obliga a todos a modificar nuestros valores, conductas, las exigencias y lo que tenemos que hacer. Y nos ha tocado a todos. Empresas y trabajadores nos habíamos creído ricos y era gracias a la burbuja inmobiliaria y al consumo de inmigrantes. Pero España no ha mejorado en diez años su productividad en nada. Ésa es la única virtud. Si hubiera durado menos, seguramente sería jauja.

¿Vamos a encontrar pronto ese nuevo modelo?

Más nos vale. Es una situación muy preocupante porque tenemos que ir todos en la misma dirección y da la sensación de que no es así, de que se están improvisando muchas cosas en lugar de tomar medidas estructurales. Seguimos gestionándolo como si fuera un tema coyuntural, como si dejando de hacer aceras un año, esto se soluciona; y el tema es mucho más serio.

¿Dónde o cómo estaremos cuando se supere esta situación?

Teniendo que trabajar mucho. Más nos vale que estemos en una cultura de ahorro y de contención muy elevado en temas superfluos, invirtiendo en lo que nos puede hacer más productivos a medio plazo y con ganas de trabajar mucho para que esta situación pase. Si España quiere volver a recuperar la situación de privilegio de la que había presumido, más vale que nos pongamos a trabajar.