



CRISTÓBAL PAUS, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE AIR NOSTRUM

“Conocernos es el principio del desarrollo de personas”

Air Nostrum es la compañía aérea líder de la aviación regional en España y Europa. De capital 100% privado es franquicia exclusiva del grupo Iberia y está integrada por más de 1.800 personas. Con su Director de RRHH, Cristóbal Paus, hablamos sobre los retos actuales, cómo estimular la productividad o hacer frente a la crisis.





como el precio del combustible, las tasas aeroportuarias, el control del tráfico aéreo, etc.

Situación actual entre personas y empresas. ¿Cuáles son los retos actuales a los que se enfrenta vuestra dirección de Recursos Humanos/Dirección de Personas?

En la actualidad las direcciones de recursos humanos se centran en adaptar más que nunca las capacidades de las personas de las empresas a las necesidades del mercado. La flexibilidad se convierte en la competencia central de la supervivencia; por tanto, a través de la negociación colectiva y de la motivación se buscan fórmulas que permitan superar la crisis.

Según el último Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, nuestro país ocupa un puesto rezagado en cuanto a productividad. ¿La empresa española dispone de herramientas suficientes para estimular la productividad de sus recursos humanos?

La productividad depende básicamente de tres elementos: la calidad, el coste y el tiempo. La calidad descansa en las políticas de formación y desarrollo; ni siquiera en situaciones de crisis podemos descuidar estas líneas de actuación. Para seguir cortando árboles, es preciso afilar la sierra de vez en cuando. En cuanto al coste, es verdad que las estadísticas nos dicen que el coste laboral por unidad de producto en España ha crecido en los últimos tiempos bastante por encima del promedio de la zona euro. Pero creo que el camino a seguir no se centra tanto en bajar los salarios como en ganar en medidas de flexibilización y adaptación de los mismos en función de la situación real de la empresa y del mercado. La correlación entre salarios y resultados de la empresa es de sentido común, aunque no nos guste. Respecto al tiempo, la rapidez en la gestión, que no es lo mismo que la prisa, descansa en una adecuada organización; por tanto, la existencia de una dirección por objetivos y valores, la redacción de procedimientos de trabajo y su divulgación, así como la implantación de las tecnologías de información y comunicación son indispensables para evitar reinventar la rueda con cierta frecuencia.

¿Qué indicadores de medida trabajáis para medir la productividad de las personas?

En Air Nostrum trabajamos con un sistema de dirección por objetivos, además de vincular parte de la retribución del personal operativo a

parámetros de producción (por ejemplo, horas de vuelo). Además, tenemos un cuadro de mando de recursos humanos con el que monitorizamos la correlación entre los indicadores de producción y la contribución de la plantilla.

En tu opinión, ¿qué medidas debería llevar a cabo la Administración para favorecer la productividad de la empresa española?

En la actualidad existe un claro debate acerca de la necesidad de hacer de los convenios colectivos un instrumento que equilibre de verdad los intereses de seguridad de los trabajadores y los intereses de flexibilidad de la empresa. ¿Es posible que los trabajadores mantengan su empleo en empresas que no se adaptan? Y al revés, ¿pueden sobrevivir las empresas sin trabajadores que se adapten? La reciente reforma de la negociación colectiva no ha acabado de solucionar este asunto.

“En vez de discutir sobre el coste del despido, deberían centrarse en cómo facilitar la incorporación al trabajo”

Los últimos datos sobre el empleo son desalentadores. ¿Qué medidas serían necesarias introducir para favorecer el empleo en España?

Desde el punto de vista individual, sólo reforzando nuestra empleabilidad, es decir, ampliando nuestras capacidades o aplicándolas en otros campos diferentes, y, además, estando dispuestos a la movilidad geográfica, es decir, a buscar el mercado de trabajo allí donde se encuentre, tenemos alguna posibilidad en este contexto de crisis. Desde el punto de vista de la regulación, en vez de discutir sobre el coste del despido, esto es, sobre el momento de salida del mercado de trabajo, el debate debería centrarse en cómo facilitar la incorporación al trabajo. Yo creo que no debe descartarse ninguna posibilidad para hacerlo, aunque sea con carácter provisional, porque en momentos de crisis hay que aplicar medidas extraordinarias. Pasada la crisis será el momento de volver a revisarlas.

Parece que la situación económica actual ha dejado en un segundo plano cuestiones tan importantes como la atracción de talento y el desarrollo de las personas en las organizaciones. ¿Seguís trabajando estas líneas en Air Nostrum y cómo lo estáis haciendo?

Sin duda que los recursos destinados a estas políticas se han visto afectados por la crisis.

¿En qué actividades se centra la compañía Air Nostrum?

Air Nostrum se dedica al transporte aéreo de pasajeros. Anualmente transporta unos cuatro millones y medio de pasajeros, la facturación es de unos 500 millones de euros y dispone de una plantilla de más de 1.800 empleados. Air Nostrum ha sido elegida mejor aerolínea regional de Europa y del mundo en 2010.

¿Cómo definirías el momento por el que está atravesando vuestro mercado?

La situación general es de crisis, por tanto apenas hay sectores que no estén siendo afectados. La aviación comercial es un sector complejo: a la competitividad propia del mismo se suman muchos condicionantes externos



empresa y personas

No obstante, se sigue disponiendo de la formación bonificada. En Air Nostrum se utiliza al cien por cien, tanto para la formación de carácter técnico como en habilidades. Además, el desarrollo de personas puede realizarse también sin excesivo coste, por ejemplo, a través de las entrevistas de evaluación del desempeño en las que comentar los puntos fuertes y las áreas de mejora: conocernos es el principio del desarrollo.

La situación económica actual está influyendo en el papel de las relaciones laborales en los recursos humanos. ¿Qué ha cambiado en las relaciones laborales, los sindicatos y las direcciones de recursos humanos en España?

Como es sabido, España no es un país con un marco de relaciones laborales flexible. En el informe de competitividad del Foro Económico Mundial que mencionabas anteriormente nuestro país ocupa el puesto 111 en cuanto a colaboración con los

sindicatos, de un ranking de 142 países. Sin duda, hay mucho margen de mejora. En esta época los sindicatos intentan mantener lo obtenido hasta la fecha y las empresas intentan adaptarse a la nueva situación, el punto de equilibrio está por encontrarse.

Reflexiones sobre tu carrera profesional. ¿Cuáles fueron los motivos que te llevaron a desarrollar tu carrera profesional en el área de Recursos Humanos/Gestión de Personas?

Siempre he tenido interés por las disciplinas humanísticas. Soy Licenciado en Historia por vocación y después en Derecho, que fue lo que me permitió acceder a mi primer trabajo estable. Aunque hay una tendencia muy fuerte para que la gestión de personas se centre sobre todo en las relaciones laborales, a mí siempre me ha interesado la parte relacionada con la comunicación, la formación, el desarrollo, la organización, etc. Por eso estudié el Máster de Recursos Humanos en ESIC.

¿Cómo estáis organizados internamente en el departamento de Recursos Humanos? Somos un equipo multidisciplinar: no sólo hay abogados, sino también pedagogos, médicos, incluso matemáticos. Desde el punto de vista de las funciones cubrimos toda la vida del empleado desde que se incorpora a la empresa. Por tanto, selección, formación y desarrollo, relaciones laborales, retribución y organización, prevención de riesgos y comunicación.

¿Qué recuerdas de tu paso por las aulas de ESIC en Valencia?

Hace algún tiempo de eso, pero la experiencia fue tan grata que he procurado seguir asistiendo a las entregas de diplomas de las nuevas promociones anualmente, y mantengo contacto con compañeros y profesores de entonces. El máster me permitió relacionar ordenadamente mi formación jurídica con el enfoque humanista que es imprescindible en la gestión de personas.

“El profesional de recursos humanos debe tener una clara orientación al cliente interno”

¿Qué consejos darías a un Antiguo Alumno de la Escuela que quiera consolidar su carrera en esta área?

Además de una buena formación técnica, que es indispensable, el profesional de recursos humanos debe tener una clara orientación al cliente interno. Dado que solemos ocupar una posición *staff*, debemos estar en posición de poder aconsejar, orientar, incluso proporcionar puntos de vista distintos que sirvan de contraste antes de tomar una decisión.

Desde tu experiencia, ¿cuáles crees que son las características esenciales que debería tener un profesional de los recursos humanos y qué podríamos hacer desde el ámbito universitario para potenciarlas?

Cualquier profesional, cuando alcanza cierto nivel en la organización, acaba siendo un director de personas o de equipos. En ese contexto, la capacidad de comunicación es fundamental; todos sabemos cómo nos gusta que nos traten, y cómo no nos gusta. Por tanto, actuemos conforme a esos principios. El ámbito universitario debería completar la formación estrictamente técnica con otra que permita el desarrollo de las habilidades de relación: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, comunicación y escucha activa, motivación, etc.