



Javier Fernández Aguado y Josep Capell

Co-autores del libro "Qué vale nuestro trabajo"

Álvaro Ruiz de Velasco

¿Por qué consideran especialmente oportuno publicar este libro en un momento de inflación, tensión salarial y debate sobre el poder adquisitivo?

Javier Fernández Aguado: Hay personas que consideran que el mundo empezó cuando ellos alcanzaron la capacidad de analizarlo mediante su razón y que desaparecerá cuando ellos fallezcan. Es una colosal simplificación.

Aprender del pasado no es una opción para eruditos, se alza como una necesidad inapelable para acertar en la toma de decisiones. Casi todo lo que hoy en día vivimos, con los oportunos matices, ha sido previamente experimentado. En Egipto hubo una huelga general de obreros de la construcción de mausoleos, porque no recibían el salario acordado. Analizar sus razones y las respuestas de sus empleadores resulta muy relevante.

La historia no sirve para nada, pero que quien no sabe historia no sabe nada. Analizar el pasado permite contemplar la realidad con una perspectiva nueva y, casi siempre, adoptar decisiones estratégicamente más valiosas.

A lo largo del texto, el lector descubrirá que muchas de sus preocupaciones con respecto a la inflación, a las tensiones salariales o el poder adquisitivo, pasando por fraudes y políticas impositivas desproporcionadas e injustas como acaece en muchos países en el presente han sucedido reiteradamente a lo largo de los milenios.

Josep Capell: Hablar de política retributiva –y, en particular, de salarios– ha sido históricamente un tema tabú en la mayoría de las organizaciones. En un contexto como el actual, marcado por la inflación, la tensión

“CONOCER LA HISTORIA NOS PROPORCIONA ARGUMENTOS Y CONOCIMIENTO PARA ENTENDER MEJOR LAS POLÍTICAS RETRIBUTIVAS ACTUALES”

salarial y una gestión constante de la incertidumbre, resulta especialmente pertinente abordar este debate con rigor.

Por un lado, mirar a la historia nos permite constatar que la incertidumbre no es nueva y que muchos de los conceptos retributivos que hoy consideramos modernos ya se aplicaban hace siglos. Por otro, y esto es clave, el libro busca aportar una base teórica sólida que ayude a comprender cuáles son los elementos que conforman una política retributiva bien diseñada y cuáles son sus implicaciones reales, tanto para las organizaciones como para las personas.

¿Qué aporta una mirada histórica de cinco mil años a discusiones tan actuales como salario mínimo, brecha salarial o fiscalidad del trabajo? ¿Hasta qué punto el debate contemporáneo sobre retribución peca de falta de perspectiva histórica?

“Aprender del pasado no es una opción para eruditos, se alza como una necesidad inapelable para acertar en la toma de decisiones. Casi todo lo que hoy en día vivimos, con los oportunos matices, ha sido previamente experimentado”

JC: La perspectiva histórica es fundamental si

queremos evitar caer, una y otra vez, en los mismos errores. Cuando analizamos el pasado con cierta profundidad, resulta sorprendente comprobar hasta qué punto muchos de los debates actuales ya existían.

Por ejemplo, los legionarios romanos contaban con lo que hoy llamaríamos planes de pensiones –recibían tierras tras 25 años de servicio– y también con sistemas de retribución variable, ya que un tercio de las tierras conquistadas se repartía entre ellos. Del mismo modo, los soldados que participaron en la conquista de América con Hernán Cortés o Pizarro cobraban prácticamente el 100 % de su retribución en variable, en función del oro y los tesoros obtenidos. Otra cuestión es que, como ocurre también hoy, las expectativas no siempre se cumplían.

Muchas civilizaciones establecieron salarios mínimos en función del tipo de trabajo realizado. Y la brecha salarial en un mismo “puesto” tampoco es un fenómeno reciente: en la Edad Media podían existir diferencias de hasta 70 veces entre obispos, dependiendo de si pertenecían a grandes obispados como el de Toledo o a otros mucho más pequeños como el de Tui. Probablemente –igual que sucede hoy– no era exactamente el mismo puesto, aunque formalmente lo pareciera.

En definitiva, conocer la historia nos proporciona argumentos y conocimiento para entender mejor las políticas retributivas actuales y abordarlas con mayor perspectiva.

En muchos de sus libros analiza errores recurrentes de la dirección. ¿Considera que la política retribu-



“El libro busca aportar una base teórica sólida que ayude a comprender cuáles son los elementos que conforman una política retributiva bien diseñada y cuáles son sus implicaciones reales, tanto para las organizaciones como para las personas”

tiva es una de las patologías más frecuentes en las organizaciones? ¿Se ha banalizado el debate salarial al desligarlo del valor generado?

JFA: Efectivamente, tanto en mi obra “Liderar en un mundo imperfecto” como en “Patologías en las organizaciones”, en “Jesuitas, liderar talento libre” o en “El *management* del Tercer Reich” detallo errores habituales en el gobierno de las organizaciones. La política retributiva es, con razón, una cuestión profundamente relevante. Para empezar, todos hemos de llegar a fin de mes y para lograrlo hemos de conseguir unos ingresos suficientes.

En la primera parte del libro, detallo lo que han dicho al respecto de la relación entre salario y valor generado algunos de los mayores economistas. Todos aciertan en algún aspecto. Me referiré a uno, Karl Marx.

Su análisis del concepto de plusvalía es fino. Se trata de un término no estrictamente económico en su pluma, sino de una cuestión antropológica. Desafortunadamente, el autor alemán desatinó profundamente en las propuestas. La aplicación práctica de “El Capital”, su principal obra, ha conducido a la ruina de muchos países a lo largo del siglo XX y aún hoy lo sigue haciendo en dictaduras parapetadas tras esa ideología.

¿Está en riesgo el modelo salarial tradicional con la automatización y la economía digital?

JC: El modelo salarial tradicional lleva tiempo evolucionando, y no únicamente como consecuencia de la automatización o de la economía digital. La creciente competencia por el talento en determinadas posiciones y la globalización han obligado a las organizaciones a revisar en profundidad sus esquemas retributivos.

Aquí aparece una dicotomía interesante: por un lado, las empresas necesitan modelos cada vez más flexibles, capaces de adaptarse a distintas generaciones y realidades dentro de una misma organización; por otro, la legislación tiende a ser cada vez más rígida, reduciendo el margen de maniobra. Es evidente que la normativa debe garantizar unos mínimos, pero a partir de ahí sería deseable una mayor flexibilidad, que probablemente beneficiaría a la mayoría de las personas trabajadoras.





En cuanto a la inteligencia artificial, aportará sin duda más información y mejores propuestas para la gestión de la retribución. Sin embargo, creo que la decisión final debería seguir siendo humana. Aunque, siendo honestos, no tengo claro si esto es una convicción o un deseo: todo avanza muy rápido y quizá las nuevas generaciones prefieran que su salario o su incremento lo determine un algoritmo, percibido como más objetivo y fiable. Veremos qué ocurre.

Para un lector que ya conozca su obra, ¿qué aporta este libro de nuevo respecto a sus reflexiones anteriores sobre liderazgo y organización?

JFA: En mis libros y artículos, procuré combinar los fundamentos conceptuales con la práctica. Aprendí de mi padre, catedrático de la Universidad Complutense, un principio fundamental: teoría sin práctica utopía; práctica sin teoría rutina.

Conozco el entorno empresarial no solo desde el punto de vista del estudio, sino de la práctica diaria. Primero, como alto directivo y luego como empresario.

Este libro es algo diferente, en el sentido de que, aunque presento las coordenadas conceptuales, entro más en detalle en las aplicaciones prácticas. Muy en concreto en las cuestiones de políticas retributivas.

Las apasionantes aportaciones de Josep Capell con respecto a la compensación en el siglo XXI y el estupendo capítulo de Ana Cristina Sánchez sobre las

aplicaciones en un país tan complejo como México, forjan un texto muy sólido tanto en su fundamento doctrinal como en su aplicabilidad.

¿Qué mensaje principal debería extraer un lector que hoy se pregunta si su trabajo está bien valorado?

JC: De entrada, conviene asumir una realidad: casi nunca nos consideraremos suficientemente bien remunerados. Forma parte de nuestra cultura. Dicho esto, el valor del libro está en que permite al lector analizar si su empresa cuenta con un modelo retributivo profesional y coherente.

Un modelo que tenga en cuenta la equidad interna y la competitividad externa; que disponga de una política de incrementos clara, capaz de reconocer el mérito y la contribución individual; que incorpore sistemas de retribución variable alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y definidos de forma multinivel; que contemple planes de carrera y desarrollo, entre otros elementos.

En definitiva, no se trata solo del cuánto, sino –cada vez más– del cómo. La diversificación del paquete retributivo es hoy una pieza clave en las organizaciones. Y, además, con la entrada en vigor de la Directiva 2023/970 sobre transparencia retributiva, comprender en profundidad los modelos salariales deja de ser opcional para convertirse en una necesidad.