

Estudio de Retribuciones 2002



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Casp, 58, Pral.
08010 Barcelona (España)Teléfono (+34) 93 301 01 62
Fax (+34) 93 301 31 41
E-mail: gpi@ode.esVisítenos en
www.ode.es

Newsletter RR.HH. es una publicación trimestral gratuita para los suscriptores del Estudio de Retribuciones, Políticas y Estrategias de Recursos Humanos 2002 * Edita: GPI, S.A. * Imprime: Gràfiques Titan, S.L. * Se autoriza la reproducción de los textos publicados siempre que sea con carácter no lucrativo, se cite la procedencia y se envíe copia de lo publicado * Se prohíbe la divulgación mediante fotocopias o medios informáticos * Copyright © Gestión y Planificación Integral, S.A.

Que no hagan ciertas cosas, que no rompan las reglas... Yo lo llamo "la prueba del espejo": ¿Le gusta a Vd. lo que ve por la mañana mientras se afeita? Si no es así... Y nunca haga nada que no quiera ver en la portada del periódico local. Son antiguas reglas... sí, son reglas para no destruirse como líder. Para fortalecerse como líder, la regla es: "¿Cuál es mi contribución personal, mis resultados? Y en eso, debo sobresalir."

Pienso que esto va a ser cada vez más importante, en parte porque hoy esperamos

mucho más de los líderes, ya no nos sentimos satisfechos con alguien en la cúspide que se limite a causar pocos problemas. Son tiempos demasiado competitivos. Pero también, el trabajador manual de ayer se contentaba con su cheque, no esperaba nada más de su trabajo. Y esto ya no es así con el trabajador del conocimiento, que aspira a tener una vida fuera del trabajo. Y por tanto, ha de poder mirar hacia arriba y sentir respeto... Estar orgulloso de la persona que le representa, de la organización para la que trabaja. Creo que éste es un cambio fundamental, y muy importante.

Entrevista Francisco Javier Palom
con Peter F. Drucker
Los Angeles, Octubre 2002

Ya tenemos disponible el ESTUDIO DE RETRIBUCIONES POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS 2003.

Si aún no ha renovado su suscripción, envíe sin demora el cupón de pedido adjunto por fax (93 301 31 41), correo, e-mail (gpi@ode.es), o llámenos al tel. 93 301 01 62 (Srta. Yolanda). Recibirá su Estudio en 72 horas, junto con el libro de regalo.

☐ **SÍ**, deseo adquirir el "Estudio de Retribuciones, Políticas y Estrategias de Recursos Humanos 2003" por 154 €. (IVA y envío incluidos) y recibir gratuitamente el libro "Gestión de las Competencias" de Claude Levy-Leboyer (Gestión 2000, 161 páginas)

Nombre: _____

Cargo: _____

E-mail: _____

Empresa: _____

Dirección: _____

NIF: _____ Población: _____

C.Postal: _____ Provincia: _____

Tel: _____ Fax: _____

FORMA DE PAGO:

☐ Tarjeta de crédito:
☐ VISA ☐ Master Card ☐ American Express ☐ Diners Club
 Titular _____ Caducidad _____
 Número tarjeta _____

☐ Cheque a favor de ODE-Gestión y Planificación Integral adjunto al pedido

☐ Contra reembolso ☐ Transferencia bancaria
 (Caixa Catalunya: 2013.0616.82.0200681343)

Estudio de Retribuciones 2002

NEWSLETTER RR.HH.

CONTENIDO:

La pequeña y Mediana Empresa. **1-2**

Las políticas de Formación **3-4**

Cómo retener a los Trabajadores del Conocimiento **5-6**

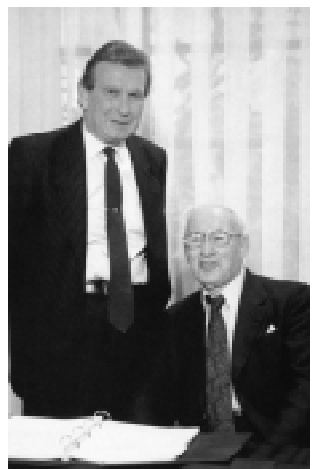
La medición de la Producción de los Trabajadores del Conocimiento **6**

El Liderazgo en las Empresas Tecnológicas **7-8**

Entrevista con Peter F. Drucker

LIDERAZGO EN LA ERA DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

Peter Drucker, autor de más de 30 libros sobre Management, Economía y Sociedad, fue el primero en acuñar el término "Trabajador del Conocimiento". En esta entrevista con su asiduo colaborador, el Profesor Javier Palom, abordan las cuestiones clave para los trabajadores del conocimiento, verdaderos protagonistas de la Revolución de la Información: cómo retenerlos, cómo motivarlos, cómo lograr de ellos la máxima productividad, o los peligros de las "stock-options".



Peter F. Drucker con
Francisco Javier Palom

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La primera pregunta que abre este diálogo nos sitúa en la pequeña y mediana empresa...

Me alegro que empiece con las pequeñas y medianas empresas, porque suele tratarse de empresas familiares en las que sigue siendo difícil aceptar como iguales a los que no son miembros de la familia, y es aún más difícil para estas empresas familiares evitar situar al familiar vago o incompetente en puestos de responsabilidad. Por eso, la primera regla para la empresa pequeña y mediana de tipo familiar es que, en una empresa de familia, la palabra importante es "empresa" y no "familia". Es mucho más barato pagar al sobrino incompetente para que no venga a trabajar que dejar que destruya la moral de

toda la organización. Y esto no es solamente para el Trabajador del Conocimiento, pero es especialmente importante en su caso.

El trabajador del conocimiento es un semejante, un socio, y si él o ella no saben más que nosotros acerca de su área, no nos sirven. En su área, debemos considerarles como un socio y un afiliado, y no como un subordinado. Esto contradice cien años de tradición, y mil años de tradición en las empresas familiares. La segunda cosa a decir es que, de forma creciente, la viabilidad de las empresas pequeñas y medianas -de todo tipo de empresas- dependerá de su capacidad de atraer, motivar y hacer productivo al trabajador del conocimiento.



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Pero en cualquier caso, para todas las empresas, atraer, retener y motivar al trabajador del conocimiento será clave.

La pequeña y mediana empresa tiene a la vez una tremenda desventaja y una tremenda ventaja. La tremenda desventaja es que los trabajadores del conocimiento prefieren estar en un lugar que... tenga prestigio, por la misma razón que a los profesores de Universidad les gusta estar en una Universidad famosa, por el prestigio. Por otro lado, yo siempre he preferido dar clase en un lugar pequeño, donde conozco a todo el mundo, y conozco a mis alumnos, y esto no podría ser así en la gran Universidad con prestigio. En la empresa familiar pequeña o mediana, conoces a todo el mundo, e incluso quien ocupa una posición de júnior puede aspirar a puestos de dirección. Y si hace falta ir a Shangai y tienes 24 años, ¡te envían a ti, porque no tienen a nadie más! ¡Ésta es la tremenda ventaja! En la pequeña empresa familiar, conviene aprovechar esta ventaja, asegurando que a los trabajadores del conocimiento se les trate como a miembros de la familia, y no como a números.

Pero en cualquier caso, para todas las empresas, atraer, retener y motivar al trabajador del conocimiento será clave. Si puedo usar un ejemplo personal, yo ayudé a poner en marcha –hace ahora exactamente 30 años– una Escuela de Negocios en una pequeña Universidad, y desde su creación se ha convertido en una de las mejores Escuelas de Negocios del país. Aún somos pequeños y deseamos seguir así, porque nos hemos esforzado en atraer cuidadosamente a personas muy, muy buenas, y en tratarlas muy bien... Bien, es un grupo muy pequeño. Nos conocemos todos, trabajamos juntos... Y al plantearse el reto de desarrollar nuevos cursos para una Escuela de Negocios en China, asignamos el proyecto a uno de los más jóvenes. En Harvard habrían organizado un Comité con seis Seniors. Es un joven muy capaz, pero no le habrían encargado algo así en la gran Universidad de prestigio. Y estas personas no son subordinados. Son socios, afiliados, compañeros, miembros de la familia. Pero también, cuando rinden al máximo es al plantearles enormes exigencias... Buscan el logro. Sus valores son... Déjeme poner un ejemplo. Una vez pregunté a un amigo: “¿Por qué los mejores estudiantes jóvenes de Ciencias eligen la Física?” Él me dijo: “Por el Premio Nobel.



El trabajador del conocimiento es un semejante, un socio, y si él o ella no saben más que nosotros acerca de su área, no nos sirven. En su área, debemos considerarles como un socio y un afiliado, y no como un subordinado.

Todos saben que no lo lograrán, sólo uno de cada mil lo consigue. Pero está ahí, es un premio fabuloso, un logro enorme. Y ningún otro Premio Nobel tiene tanta reputación.” Un experto en metalurgia sabe que no llegará a Director General de una gran compañía, pero no quiere serlo, es demasiado trabajo. Pero necesita que ser tratado como un colega del Director General. Aunque sea joven, no es un subordinado, y con un asunto de metalurgia, el Director General le escucha, no le da órdenes. Le dice: “¿Cuál es su opinión, cómo cree que podemos manipular... estas dos aleaciones?” Y le escucha, dando a entender que “Vd. es el jefe cuando es cuestión de metalurgia.” Sobre esto... hay muchos ejemplos, no es nada nuevo. Quizás los mejores ejemplos sean de varias diócesis católicas que conozco. Ya sabe, en ellas, el Obispo es un monarca absoluto; pero el Obispo inteligente trata a los sacerdotes de las Parroquias como colegas. Y esto hace una diferencia increíble, tanto en el tipo de personas que logra atraer como en los resultados que consigue de ellos.

EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS TECNOLÓGICAS

Peter, ¿cree que estas nuevas compañías tecnológicas también necesitan líderes que basen su liderazgo en los valores, en vez de en el carisma?

He trabajado durante 60 años con muchos líderes exitosos, y entre ellos no guardaban ningún parecido, excepto en dos características. En primer lugar, la única definición de “líder” es aquél que tiene seguidores. Y en segundo lugar, todos lideraban por medio del ejemplo. Muchos de ellos, reflexionaban cuidadosamente sobre cuál debería ser su propio papel y su contribución, y no una única vez, sino con frecuencia.

El líder a quien se considera el más notable Director General norteamericano, Jack Welch de General Electric, cambió su propio papel, su propio énfasis, en tres ocasiones. Cuando llegó, su primer cambio fue ponerse a transformar la empresa, saliendo de todos los negocios en los que General Electric no pudiese ser el número uno o el número dos. Sin contemplaciones, incluso los que eran muy rentables. Más tarde cambió su énfasis hacia el desarrollo de las personas, y cuando se reunía con el ejecutivo responsable de cualquier división, el foco era “desarrollar a las personas”. Incluyó este criterio en el sistema de evaluación, y cada ejecutivo era valorado según las personas que había desarrollado para la compañía. Y en los últimos años básicamente se enfocó hacia la estrategia a largo plazo para la nueva economía y la nueva tecnología. Se enseñó a sí mismo, no era un experto en *personas* cuando llegó. Se dio cuenta de dónde podía aportar su mayor contribución, y en vez de hablar, se puso a trabajar.

Y todos los líderes de éxito que he conocido lideraban con trabajo y con resultados, dando ejemplo. Algunos eran personas amistosas, y otros, aquellos de los que más aprendí –he tenido suerte– eran severos y distan-

tes. Con el que más aprendí –era mi editor jefe cuando yo era muy joven y trabajaba como director editorial ayudante con 21 años– ¿Sabe que nunca me senté en su presencia? Nunca me invitó a un café. Nunca comimos juntos. No era su estilo. Y nunca me felicitó, nunca. Decía “Gracias”, pero nunca me felicitó. Pero me lo hacía saber cuando algo no le gustaba. Pero, por otro lado, me otorgó una responsabilidad increíble. Pero no era... nunca me presentó a su esposa... Mi siguiente jefe en Londres era casi todo lo contrario, le gustaba la gente, era cálido, se hizo amigo mío y de mi esposa. Pero también lideraba mediante el ejemplo... Su principal, digamos, *estrategia* –fue el mejor estratega que jamás conocí–era simplemente escuchar, le gustaba escuchar. Y es cierto que... un líder ha de dar ejemplo, establecer un estándar, y no debe intentar ser lo que no es. Aquél editor



Y todos los líderes de éxito que he conocido lideraban con trabajo y con resultados, dando ejemplo.

jefe, si hubiese intentado ser un tipo amable, habría resultado ridículo; no lo era. Aquel otro tipo en Londres... simplemente le gustaba la gente, y pasaba un buen rato conmigo, escuchándome... Pero ambos daban ejemplo con su trabajo, y esto es algo que es cada vez más importante, porque la persona en la cumbre de la organización es cada vez más visible.

Y por eso, es importante que las personas en la alta dirección se respeten a sí mismas.

En primer lugar, la única definición de “líder” es aquél que tiene seguidores. Y en segundo lugar, todos lideraban por medio del ejemplo.

Hoy esperamos mucho más de los líderes, ya no nos sentimos satisfechos con alguien en la cúspide que se limite a causar pocos problemas. Son tiempos demasiado competitivos.

Y la segunda respuesta es estimulándoles, diciéndoles: “muy bien, esta es tu contribución, ¿qué puedes hacer para mejorarla, aumentarla, elevarla a un nuevo nivel?”... “Lo que lograste ayer estuvo muy bien, pero ¿has aprendido algo para poder hacerlo mejor?”

Él o ella deberían reflexionar sobre dónde podrían lograr, con su contribución, un mayor... impacto.

Y la segunda respuesta es estimulándoles, diciéndoles: “muy bien, esta es tu contribución, ¿qué puedes hacer para mejorarla, aumentarla, elevarla a un nuevo nivel?”... “Lo que lograste ayer estuvo muy bien, pero ¿has aprendido algo para poder hacerlo mejor?” Estas cosas ayudan mucho, pero lo fundamental es situarles correctamente... A diferencia de... el antiguo trabajador manual de la producción en masa, no hay dos conocimientos iguales ni dos trabajadores del conocimiento iguales. Por tanto, situarles en el lugar correcto es lo que hace la diferencia. Déjeme decir que los mejores que conozco son los que dirigen equipos deportivos. El entrenador de un buen equipo de fútbol pasa mucho tiempo pensando: “¿dónde sitúo a esta persona?” “Su principal virtud es la velocidad, corre mucho, pero ¿en qué puesto lo sitúo?” “Su principal habilidad es la defensiva.” Y eso es lo que define a un gran entrenador... y a un gran equipo. El entrenador sabe perfectamente que no puede lograr velocidad

de alguien que no la tiene. Pero si es un muy buen guardameta, ése es su puesto, no importa que no tenga velocidad, los guardametas no corren. Y es lo mismo en otros campos... Colaboré bastante con un amigo —crecimos juntos— que creó un gran Teatro de Ópera... Su trabajo principal era decidir... “¿encaja aquí este cantante?” Y así.... tenía muy poco dinero, pero creó un gran Teatro de Ópera, porque sabía situar a la gente. Y éste es, creo yo, el secreto.



A diferencia de... el antiguo trabajador manual de la producción en masa, no hay dos conocimientos iguales ni dos trabajadores del conocimiento iguales. Por tanto, situarles en el lugar correcto es lo que hace la diferencia.

LA MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO

Pero, Peter, ¿cómo medimos la productividad de los trabajadores del conocimiento?

Principalmente, comparando su contribución prevista con la real. Por eso hay que empezar *exigiendo*—y digo *exigiendo*, no debemos ser permisivos—al trabajador del conocimiento, a cada uno de ellos, que reflexionen, cada año, o cada dos años, y se pregunten “¿de qué cosas debe la empresa hacerme responsable? ¿para qué me pagan? ¿qué resultados debo aportar?” Y con frecuencia puede tratarse de aspectos intangibles; no es lo que uno hace, sino lo que ayuda a hacer a otros. Y a partir de aquí se evalúa, cada cierto tiempo —y no cada dos o tres años, sino más bien cada año— lo que cada uno ha conseguido. ¿Se ha logrado cambiar con éxito la manera de vender

de la empresa, gracias a que la gente de publicidad y promoción ha ajustado nuestro foco? ¿Hemos mejorado objetivamente la calidad de nuestro proceso de producción, gracias a la concienciación que nuestra gente de control de calidad ha introducido en la organización, cambiando nuestra mentalidad típica de resolución de problemas? No siempre son medidas tangibles, y por eso prefiero que participe más de una persona en el proceso, porque cada uno de nosotros tiene sus prejuicios. Pero si dos o tres personas están de acuerdo, el resultado es bastante fiable, y también indica dónde esta persona puede aportar una mayor contribución, porque éstas son sus verdaderas fortalezas. Muy pocas personas las conocen.

LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN

Gracias, Peter. Ahora quisiera preguntarle... ¿qué políticas de formación deberían ponerse en marcha para evitar la depreciación prematura del conocimiento, que es el activo fundamental del trabajador del conocimiento?

Bien, la primera regla es que cualquier trabajador del conocimiento, tanto si se trata de conocimientos elevados como elementales, necesita la formación continua, necesita incorporarla a su sistema.

Necesita sentarse cada tres años y pensar: “¿Qué debo aprender ahora? ¿Qué habilidades o conocimientos adicionales necesito ahora, y cómo los aprendo?” No se trata necesariamente de volver a la Escuela; muchas gente aprende más con un libro que con un curso.

La mejor forma de aprender, por cierto, es ejerciendo de profesor. Pero, ¿qué conocimientos debo adquirir? Y esto ha de incorporarse al sistema, debe darse por supuesto. Yo he cambiado los sistemas de evaluación de muchas empresas, de modo que no empiezan con una evaluación por el jefe, sino con una auto-evaluación de la persona. Y la

...debemos forzar a los trabajadores del conocimiento a que enfoquen su conocimiento hacia el logro de los fines del negocio.

primera pregunta no es: “¿Qué tal lo he hecho?” La primera pregunta es: “¿Qué he aprendido y qué necesito aprender?” Y sólo entonces pasamos a evaluar el desempeño, de modo que esta evaluación se orienta hacia el futuro, y no hacia el pasado. Esto ha cambiado mucho las cosas: hace que la gente *piense*. Y, además, si en la evaluación tradicional la gente trata de ocultar las cosas bajo la alfombra, con este otro proceso las cosas salen a la luz, y se plantean retos y oportunidades. Esta es la primera cosa a comentar.



La mejor forma de aprender, por cierto, es ejerciendo de profesor. Pero, ¿qué conocimientos debo adquirir? Y esto ha de incorporarse al sistema, debe darse por supuesto.

El segundo aspecto respecto a... los trabajadores del conocimiento es que les debemos forzar a que enfoquen su conocimiento hacia el logro de los fines del negocio. La tendencia de las personas de conocimiento es enfocarse hacia el conocimiento, y eso es necesario. Pero también necesitan ser estimulados, necesitan pensar: “¿Qué contribución puedo hacer a la organización?” Para muchos de ellos, esto representa una novedad, y no me refiero sólo a los grandes intelectuales...

El otro día estaba con el departamento de Tecnología Médica en un gran hospital, eran unas treinta personas... Hacíamos una evaluación de su desempeño durante tres días. Y cada uno empezó sus comentarios centrándose en el laboratorio, y yo les dejé que hablaran durante el primer día. Al segundo día, pregunté a la responsable del Laboratorio, una mujer muy competente: “¿Por qué tiene el Hospital un Laboratorio, cuál es su contribución?” Sí, es un magnífico Laboratorio, pero ¿por qué el Hospital lo mantiene, en qué contribuye? Como resultado, ella piensa cambiar varias cosas. Se da cuenta, por ejemplo, de que cuando el cirujano está operando y necesita una biopsia, la necesita de inmediato. Y ella debe organizarse para poderse la dar; el cirujano no puede esperar veinte minutos... De pronto se ha fijado en

La primera regla es que cualquier trabajador del conocimiento, tanto si se trata de conocimientos elevados como elementales, necesita la formación continua, necesita incorporarla a su sistema.

Y un último comentario...“favorecer” no es la palabra correcta... sí, hace falta resaltar la contribución del trabajador del conocimiento, porque al ser tan especializada, tiende a diluirse.

“esta es la contribución que has hecho en los últimos seis meses, en el último año, y esto es lo que hemos hecho con ella”.

la *contribución*, y eso es muy importante, porque cuantos más conocimientos tenemos, más nos especializamos, y terminamos pensando que el buen Dios creó el Mundo en nombre de la Geografía, y no al revés.

Y un último comentario... “favorecer” no es la palabra correcta... sí, hace falta *resaltar* la contribución del trabajador del conocimiento, porque al ser tan especializada, tiende a diluirse.

Es algo que aprendí por primera vez de lo que hacen los Directores de Investigación con sus investigadores. Una o dos veces al año, un buen Director de Investigación escribe una pequeña nota a cada uno de sus colaboradores, o le dice en persona: “ésta es la contribución que has hecho en los últimos seis meses, en el último año, y esto es lo que hemos hecho con ella.” Y de uno u otro modo, hay que hacer lo mismo con el Investigador de Mercado, con el Técnico en Previsión de la Demanda o con el Experto en Impuestos. Debemos darles a entender que son importantes, porque si nos fijamos en el producto final su contribución se ha diluido, al ser tan especializada.

Bien, Javier, hay otra cosa más sobre los trabajadores del conocimiento. Hoy es probable que sobrevivan a la organización. No hace tanto, la esperanza de vida era de cuarenta años, la mayoría de la gente hacía trabajo manual, trabajo peligroso, no existían protecciones de seguridad, no había tractores. Y las organizaciones sobrevivían fácilmente a la mayoría de la gente. En parte porque el trabajo hoy, ya no es peligroso – estar sentado no es particularmente peligroso—un número creciente de personas, especialmente trabajadores del conocimiento, sobreviven a su empresa. Pueden alcanzar los cincuenta años de vida laboral en buenas condiciones físicas y mentales, fácilmente. Y muy pocas organizaciones tienen éxito, como hemos dicho, o mantienen

su crecimiento durante tanto tiempo, por lo que los trabajadores del conocimiento, cada vez más, deberán prepararse para una segunda carrera. No necesariamente un empleo a tiempo completo, puede ser un trabajo a horas para una empresa de subcontratación. En cualquier caso, algo que les mantenga alerta y al día, que les estimule y les interese.

Mire, el peor patrono para el trabajador del conocimiento es la Universidad. No, lo digo en serio. Ahí he pasado mucho tiempo tanto enseñando como dirigiendo. La mayoría, demasiados de los jóvenes brillantes que han venido a trabajar para la Universidad con 27 años, doce años más tarde están aburridos e idiotizados. Siguen dando el mismo curso, y ya no se ríen ni de sus propios chistes. Necesitan estímulos, desarrollarse, crecer. Si empiezas en-

señando Historia Moderna de Europa, quizás podrías pasar a Historia Medieval, pero eso es muy impopular. El resultado es que nuestras Universidades están llenas de volcanes extintos... que se han puesto a dormir. Y ocurre lo mismo en los laboratorios de investigación, y ocurre lo mismo en las empresas. Y ahí pienso que la organización tiene, casi diría, una obligación de estimularles, poniéndoles en un equipo, en un proyecto concreto, impidiendo que se adormezcan.

La organización tiene la obligación de estimularles, poniéndoles en un equipo, en un proyecto concreto, impidiendo que se adormezcan.

Creo que esto es algo importante, algo básicamente nuevo. Aún no estamos acostumbrados a las esperanzas de vida modernas... Bien, a los 75 años, o a los 70, hay quien se siente satisfecho jugando al golf todo el día, o jugando al bridge. Pero no con 45 años.



Y ahí pienso que la organización tiene, casi diría, una obligación de estimularles, poniéndoles en un equipo, en un proyecto concreto, impidiendo que se adormezcan.

CÓMO RETENER A LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO

Para intentar retener a estos trabajadores del conocimiento, muchas empresas han usado las “opciones sobre acciones” (stock options). ¿Es la mejor solución?

Siempre ha sido contraproducente: es un soborno. Y funciona sólo cuando existe un “boom”. Mire, hay un antiguo dicho: “No puedes contratar a una mano, el resto del hombre siempre viene con ella”. “No puedes contratar a un hombre, la esposa siempre viene con él”. Y ella ya se ha gastado el “bonus” o los beneficios de las “stock options”. Cuando caen los beneficios, significa que el “bonus” se suprime. Cuando cae la bolsa significa que las “stock options” pierden su valor. Y entonces ambos –él y su esposa—se sienten traicionados, engañados. No, el soborno nunca funciona. Estoy a favor de pagar bien a la gente. Todos sabemos que sentirse mal pagado es la peor causa de insatisfacción. Pero estar bien pagado no es una de las principales causas de satisfacción. Lo he comprobado, esa gente con esos “bonus” opulentos o con “stock options” opulentas esperan lo justo para cobrar el “bonus” o ejecutar las “stock options”, y luego se marchan. No, eso siempre ha sido soborno, siempre es contraproducente, y sólo funciona en tiempos de bonanza, e incluso así durante poco tiempo. No, lo que hay que hacer es... lograr que quieran trabajar para ti. En cierto modo.... lo que define a una buena organización es cuánta gente ha rechazado ofertas atractivas para irse a otro lugar, “porque me gusta estar aquí, porque aquí me siento productivo, porque aquí me respetan, porque aquí estoy en casa.” Y esto será cada vez más importante en las familias con dos sueldos, porque entonces ambos —en España también aumentan las familias con dos sueldos— entienden cómo funciona el mundo. Esto no era así cuando la mujer estaba en casa y no conocía el lugar de trabajo de su marido. En la familia con dos sueldos, cada parte es muy crítica con el trabajo de la otra, y surge el “podrías ganar más”. Pienso que tendremos que aprender.... sí,

el dinero habla, no nos engañemos, hemos de ser competitivos, dentro de nuestro sector, por cierto. Y sí, la gente de conocimiento tiene movilidad, y la gente joven tiene hoy una movilidad sorprendente. He aquí un joven de 38 años que vino a nuestro Programa de Alta Dirección: “ir a China no es tan duro.” Yo le dije: “¿Sabes hablar Chino?” Contestó: “No, pero puedo aprender.” ¡Punto! ... La gente tiene movilidad... Y por tanto.... saben cuánto se paga. Pero necesitan obtener satisfacción. Deben desear trabajar para ti. Y esto va a ser cada vez más complicado. Y por cierto, la mejor manera de averiguarlo es preguntando... “¿Qué cosas hacemos en esta empresa que te ayudan en tu trabajo, qué cosas hacemos en esta empresa que te lo dificultan?” Y lo dicen, lo saben bien... Y sólo el hecho de preguntarlo tiene un enorme impacto.

US	1.5699	1.5678
EUR	1.6348	1.6835
GBP	2.5017	2.5888
CHF	1.1212	1.1627
JPY	0.0128	0.0135
AUD	0.8532	0.9258
NZD	0.7854	0.8695
HKD	0.1781	0.2114
ILS	0.2973	0.3831
SGD	0.8187	0.9471

Cuando los caen los beneficios, significa que el “bonus” se suprime. Cuando cae la bolsa significa que las “stock options” pierden su valor.

Bien, hay dos respuestas, quizá. Una es situándoles donde su conocimiento puede aportar la mayor contribución. Según la teoría tradicional... todos aceptan que un impedido es capaz de hacer el mismo trabajo; eso era totalmente cierto para la fábrica de producción en masa, pero eso no es cierto con el trabajador del conocimiento. Y no es sólo por el *conocimiento*, sino también por el *individuo*. Para hacerles productivos, debemos examinar su rendimiento y decir: “¿cuál es el lugar para esta persona?” Y por cierto, eso es algo en lo que también debe implicarse al trabajador del conocimiento.

Para hacerles productivos, debemos examinar su rendimiento y decir: “¿cuál es el lugar para esta persona?” Y por cierto, eso es algo en lo que también debe implicarse al trabajador del conocimiento.