

SOPA DE LETRAS PARA LA DIRECCIÓN



“No se pueden dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”. Esta frase de John Kotter resume muy bien uno de los retos y grandes paradojas a las que tienen que hacer frente las organizaciones de nuestros días: la diferencia de valores, necesidades y demandas entre los que ocupan puestos de responsabilidad en ellas (los Baby Boomer) y los nuevos profesionales que están a su cargo (miembros de la Generación X, de la Generación Y, y de la Generación Pantalla).

José Manuel Casado,

Socio de Human Performance de Accenture.

Cuando yo era un niño mis padres oían casi siempre la radio; bueno, es que en mi casa no hubo televisión hasta que yo tenía 6 ó 7 años. Digo televisión por decir algo, porque por aquel entonces el 90 por ciento del tiempo era Carta de Ajuste que, como recordarán algunos, era una imagen aburrida, estática y en sus inicios con un sonido, tipo pitido, agudo y molesto, que posteriormente sustituyeron por música clásica. Recuerdo que el nuestro fue uno de los primeros televisores –si no el primero– que hubo en mi pueblo. Cada noche nuestro comedor, que era donde elevada y majestuosamente se situó ésta por entonces caja mágica, se llenaba de vecinos que ansiosamente se apilaban para ocupar

uno de los escasos sitios en la sala y poder asistir a un programa que, sin saber sobre lo que sería y aún sabiendo que sería en blanco y negro, tenía para aquella gente, a juzgar por sus rostros de excitación, tintes de espectáculo sublime y misterioso.

Para mis abuelos las noticias de la radio, o “el parte” como ellos lo llamaban, era sagrado, no se podía ni rechistar; era su punto principal, y casi único, de contacto y conexión con el mundo. De alguna forma, para mis padres “el parte” también ha sido siempre importante; quizá por ello, todavía a día de hoy, las comidas en casa de mis padres intentan ser compatibles con las noticias de la televisión.

A mi abuelo materno le fascinaba cantar por peteneras, al paterno recuerdo que le gustaba Antonio Molina; a mis padres les encantaba el Fari, Carmen Sevilla, Lola Flores; tarareaban las primeras melodías de los Beatles y el carro que le robaron a Manolo Escobar; a juzgar por las veces que oí de pequeño esta canción, debía estar escondido en el jardín de mi casa. A mi me gustó mucho Peter, Paul & Mary, Elton John, Donna Summer, Freddie Mercury, oía pop-rock y country, etc. Nuestros hijos ahora tienen mucha más variedad y escuchan y distinguen perfectamente diferentes tipos de música como hip-hop, punk-pop, bacalao, heavy, reaggeton, chill-out, house, dance, tecno, etc.

Recuerdo la mano temblorosa de mi abuelo, a quien siempre vi escribir con pluma y tintero; el sonido del teclado de la máquina de escribir forma parte de la historia de mi padre. En la facultad me compré el primer ordenador Amstrand de cinta, dije *goodby* al tippex y su procesador de texto me cautivó desde el primer día. Hoy mis hijos, para quienes los artefactos tecnológicos son casi apéndices naturales de su anatomía, han contribuido a inventar un abecedario con bastantes menos letras para

redactar textos y enviar SMS ó MSN a cualquiera, a cualquier hora y en cualquier parte del mundo y desde cualquier dispositivo.

Mis padres llamaban a los suyos de usted, a los nuestro los llamábamos papá y mamá y hoy nuestros hijos nos llaman por nuestro nombre propio. De la misma forma, en la época de mis abuelos sólo un puñado de privilegiados realizaba una carrera; en la de mis padres este grupo no superaría el 10 por ciento, mientras que en la nuestra la proporción aumentó considerablemente y hoy, afortunadamente, una gran mayoría puede cursar los estudios prácticamente que desee.

Después de esto, y de otros quinientos folios que fácilmente podríamos escribir para resaltar el contraste entre ayer y hoy, las diferencias entre lo que fueron nuestros abuelos y lo son nuestros hijos, me pregunto: ¿alguien en su sano juicio puede pensar que las personas tengamos los mismos valores, planteamientos y las mismas actitudes ante la vida, el mundo o el trabajo?, ¿algún ingenuo desorientado puede creer que nada ha cambiado en el trabajo y ante él?, ¿algún trasnochado gestor –o más bien deberíamos decir administrador, que ha perdido el manguito de sus neuronas– puede pensar que todo va a volver a ser como era antes?, ¿algún melancólico patológico puede estar convencido de que es el mundo el que está equivocado y que las empresas deben seguir concibiendo y organizando el trabajo, casi como lo propusiera Adam Smith en 1776 en su ya célebre obra “Investigación sobre la naturaleza y causas de las riquezas de las Naciones” y cuya tesis central es que la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo? ¡¡Señoras y señores!!, y aunque todavía a más de uno le pueda pesar,...Smith, Taylor, Fayol, Sloan, etc. –y con ellos parte de sus, aunque por entonces muy validas, hoy

rancias teorías en sus concepciones fundamentalistas sobre el hombre y la organización del trabajo– ya han muerto. No les digo más, convézanse: el trabajo y su organización ha cambiado radicalmente y éste ha pasado de ser castigo divino a júbilo de elección personal.

DE LA OBLIGACIÓN A LA DIVERSIÓN

A tenor de lo que vemos y vivimos, nuestras organizaciones y sus procedimientos no están en sintonía con lo que los nuevos profesionales demandan, necesitan y sienten. Los nuevos trabajadores se han criado en la sociedad de la abundancia. Han vivido en la época del exceso, en la del “más de todo y bueno”, de consumo generoso, de elección amplia, de oportunidades, etc. La gente hoy puede elegir entre pan de centeno, de ajo, de cebolla, de vino, helados de fresa o de higo chumbo, coches de lo que quiera, periódicos hasta digitales, libros de todos los tipos y si te apetece tomar una cerveza, el problema puede residir en la elección de la marca: hay más de 350 tipos distintas.

En estos momentos, los profesionales que llegan a nuestras organizaciones son parte de una nueva generación “bien alimentada”, que

El trabajo y su organización ha cambiado radicalmente y éste ha pasado de ser castigo divino a júbilo de elección personal)

no tiene la angustia por prosperar que tenían sus predecesores porque ya poseen muchas de las cosas que la empresa les ofrece.

Permítanme que les relate una anécdota que, en relación a este asunto, me contó no hace mucho el director de RR.HH. de un importante banco:

– “Mira cómo será el tema que un gerente de empresas, muy bueno por cierto, un chico que era titulado superior, jovencito y que apenas llevaba con nosotros dos años, pero cuyos resultados eran excelente me llamó un día y me dijo:

– Me voy del banco.

– Pero... ¿por qué?- le pregunté.

– Porque me dicho mi madre que me vaya- me contestó.

– ¿Cómo que te ha dicho tu madre que te vayas?- le volví a inquirir.

– Sí, sí, mi madre; porque me ha dicho que para lo que gano y con lo que trabajo, y además tener que estar fuera de Madrid toda la semana, que no me merece la pena.

En un intento por salir de mi sorpresa le dije:

– Pero bueno... aquí estás muy bien... te puedes comprar un coche...y eso...

Rápidamente me dijo: ¡Hombre!... pero... si yo ya tenía un coche bastante bueno y mucho antes de venir a trabajar aquí.

Le añadí: Bueno... pues si no, puedes pedir un crédito nuestro en condiciones muy buenas para comprarte una casa. A lo que el chico, para finalizar, sentenció: Con lo que cobro aquí, y el precio al que están las casas, me jubilaría y seguiría pagando la hipoteca”.

La verdad es que la mayoría de las compañías ofrecen algo que los jóve-



nes ya tienen: dinero, posibilidad de tener la propiedad de un coche, vacaciones, etc., cuando casi todos ellos, más que la propiedad, lo que están buscando es el acceso, la interacción, la experiencia y la diversión.

Los programas empresariales han estado sustentados en torno a unos principios que fueron acuñados hace cinco siglos con el advenimiento de la reforma protestante y que estaban asentados en una ética elaborada en torno al ahorro y el trabajo como forma de vida. Se promulgaba que el mundo se regía por estos principios y el trabajo, el ahorro y el celibato eran el mejor camino para alcanzar el progreso económico y la salvación espiritual. La disciplina y el comportamiento responsable con estos axiomas eran obligaciones para los mortales, reflejo, en gran parte, de la influencia del fundador de este movimiento.

El propio Lutero, iniciador de la reforma protestante, fue educado con gran rigor en su casa y en la escuela; él mismo ha narrado cómo su madre le azotó hasta hacerle sangrar por haber comido una nuez sin permiso. Ello nos indica el carácter disciplinar que inspiró su obra y que ha impregnado, ulteriormente y du-

rante mucho tiempo, gran parte de la sociología del trabajo¹.

En nuestros días, los pilares del ahorro y el trabajo se están derrumbando. Ahora la gente lo que quiere es comprar y divertirse. El placer y el ocio son los pilares de la nueva realidad. Se espera una gratificación inmediata. Hoy la gente trabaja para enriquecerse, para divertirse, para conocer gente nueva, para viajar y visitar lugares nuevos y para realizarse, para tener experiencias vitales únicas y, sobre todo, para sentir.

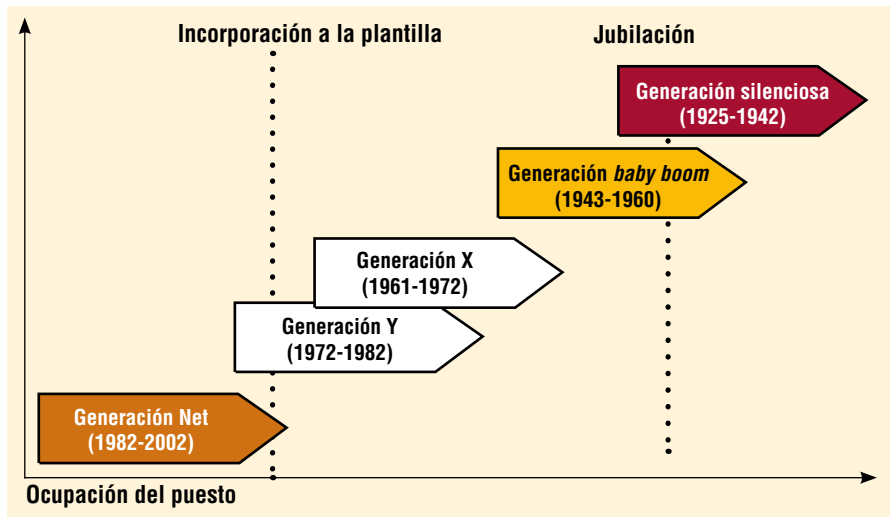
Pero ya no se trabaja porque se deba y porque uno se sienta moralmente obligado a hacerlo. El trabajo ya no se considera algo bueno en sí mismo. La motivación no se da por sentada. Hemos pasado del *debo* al *quiero*, de la obligación a la elección. Las empresas son más bien objetos fungibles y desechables, no espacios controladores de voluntades en los que pasar toda la vida. Podríamos casi decir que hoy la gente contrata a las empresas y no al contrario. “El mercado, más que de los propietarios de las empresas, comienza a ser de los propietarios de talento”; de los trabajadores.

¿CUÁLES SON LAS LETRAS DE NUESTRA SOPA?

Y, X, Baby Boomer, Net, este juego o pasatiempos, que hemos llamado sopa de letras, sirve para ilustrar el complejo problema del nuevo contexto del trabajo, que trufa sus principales ingredientes en una complejidad de generaciones humanas casi jergológica, pero necesaria de descifrar para alcanzar buenos resultados en el crucigrama de gestión de nuestras compañías. El reto de gestión de los mejores, de las personas extraordinarias o con talento, se complica precisamente por las distintas generaciones que conforman la actual fuerza del trabajo.

Por primera vez en la historia, encontramos cinco generaciones dis-

FIGURA 1. GENERACIONES DE LA FUERZA DE TRABAJO



Fuente: Accenture, 2007.

tintas dentro de la misma plantilla. Cada generación tiene características diferentes y necesita enfoques específicos y diferentes en su gestión.

A los especialistas en clasificar al ser humano, les ha dado en llamar a la juventud de este siglo la *Generación del Milenio*. Antes le precedieron otras generaciones, como la generación de los GIs, soldados de la Segunda Guerra Mundial, parte de la llamada *The Greast Generation* (La Generación Mayor), luego la *Generación Silenciosa* y sus hijos los *Baby Boomers*, el grupo que cimentó el objetivo generacional como disciplina. Más tarde, los pronosticadores de tendencias y futurólogos anunciaron la llegada de la *Generación X*, y casi formando parte de la misma apareció la demandante *Generación Y*, a quien ya le ha crecido un apéndice contestatario e hiperconectado denominado como *Net Generation*, *generación del Milenio* o *Einstein*, etc. o *generación Pantalla* que es como quien rubrica este artículo prefiere calificarla.

Generación Silenciosa. Con su resignación, disciplina y repitiendo movimientos como si fueran autómatas en silencio y sin rechistar –de ahí su nombre de silenciosa– inspiraron a Charles Chaplin para escribir,

dirigir y protagonizar en 1936 el famoso largometraje de “Tiempos Modernos”. La película constituye un retrato de las condiciones desesperadas de empleo que la clase obrera de la Generación Silenciosa tuvo que soportar, en la época conocida como la Gran Depresión, condiciones muy duras promovidas por la eficiencia de la industrialización y de la producción en cadena.

Fueron sufridores callados y disciplinados en el trabajo, que crecieron en un periodo de gran desorden económico y que vieron como sus padres y hermanos mayores empuñaban las armas en las guerras y/o fueron ayudados por el Plan Marshall; quizá por todo ello pusieron todo el énfasis en la estabilidad y la búsqueda de un deseable estado del bienestar.

La Generación Baby Boomers. Esta generación está conformada por varios millones de personas, nacidos entre 1946 y 1960. Son grandes compradores y consumidores compulsivos; padres liberados que hoy sólo temen a palabras relacionadas con la edad. En EE.UU. es un grupo integrado por más de 80 millones, tienen una excelente salud y suelen tener un buen capital para gastar. Los

maduros norteamericanos controlan una riqueza superior a 7 billones de dólares, aportan más de 2 billones de ingreso anual y contabilizan alrededor del 50 por ciento de todo el gasto discrecional.

Es quizá la más numerosa de las generaciones hasta la recién llegada generación *Net*, y han tenido como norma permanecer en la misma empresa toda la vida. La Generación *baby boomer* pone todo el énfasis en el proceso, en el cómo de las cosas. Son los que cuando compran un electrodoméstico tienen que leer el libro de instrucciones porque necesitan entender el porqué de las cosas. Además, sus valores son materiales: dinero, propiedad.... Fueron parte de los que en su día ocupaban la escena de atención de las empresas, los *yuppies*; personas que fueron educadas bajo el modelo referencial del éxito económico como fin. Son también tildados como trabajadores *suit* en clara referencia a una estética sustentada sobre los valores morales del trabajo, el ahorro, la disposición total y el sacrificio, en el más puro sentido calvinista.

De igual forma, su trabajo era fundamentalmente manual y la tecnología ocupada un lugar secundario o tangencial. Quizá por ello, el futurólogo Alvin Toffler² ha llegado a situar en 50 la edad a partir de la cual existe un gran analfabetismo informático. Son trabajadores que redactaban sus informes escribiendo con dos dedos en unas máquinas de escribir ruidosas, acostumbrados al papel y al almacenamiento y trasiego de éstos. Luego conocieron los ordenadores de cinta, posteriormente los *floppies*, luego los disquetes y ahora, con asombro, están acostumbrándose al uso de los DVDs, *pen drives*, cables USB, etc.

Esta generación ocupa en estos momentos la mayoría de los puestos de responsabilidad y gestión con unos valores, unas creencias y unos principios realmente distintos a los de las

generaciones posteriores; siendo ésta una de las paradojas más esquizoides en la empresa de nuestros días.

De todas formas, su próxima retirada del mundo laboral agravará el *gap* de falta de trabajadores con destrezas. Sólo en Estados Unidos, la inminente retirada de la generación *baby boomer* supondrá que las compañías perderán un importante número de trabajadores experimentados en un corto periodo de tiempo. Algunas industrias sufrirán más que otras esta escasez de capacidades; por ejemplo, la industria aeroespacial y la del petróleo perderán la mitad de sus ingenieros en los próximos cinco años³. Asimismo, más de la mitad de las personas con más responsabilidad en las 500 mayores empresas norteamericanas dejarán sus empresas también en los próximos cinco años.

Generación X y Generación Y. En este apartado incluiremos dos generaciones en un mismo grupo, que, desde el punto de vista de la sociología del trabajo, podríamos perfectamente haber tratado por separado, porque entre ellos hay marcadas diferencias.

La generación X estaría integrada por los nacidos entre 1961 y 1972, expertos en medios, alienados compulsivamente con la ideología, alternativos y que antes eran rebeldes y ahora son una gran fuerza económica. Ellos son los que han erradicado –entre otras cosas– frases como la de “cuando seas padre comerás huevos” y han enterrado –afortunadamente– el tratamiento de “usted” para dirigirse a sus abuelo y/o padres.

La generación Y, por su parte, estaría integrada por los nacidos entre 1972 y 1982 y podría ser considerada como un subconjunto, pero con identidad propia, de la generación X. Estilo retro positivo: baile con swing, rap, grandes bandas, vida al aire libre, botellón, etc. Saben que nacieron en una población en declive, crecieron durante periodos de incertidumbre

“El mercado, más que de los propietarios de las empresas, comienza a ser de los propietarios de talento”; es decir, de los trabajadores)

económica que ha resultado en una actitud más independiente. El significado de lealtad es diferente a la de sus padres; ahora la lealtad es a uno mismo y no a la empresa. Ésta y la *Net Generation* han llegado para quedarse en las organizaciones y ya están volviendo medio locos a la mayoría de los gestores; por cierto, casi todos todavía de la Generación *Baby Boomer*.

Han crecido en una época marcada por los avances tecnológicos y la prosperidad económica; a la mayoría de estos, sus padres les han dado una educación muy programada –escuela, deportes, idiomas, actividades extraescolares, etc.– y su crianza ha sido pródiga en atenciones, comodidades y ayudas para reforzar su autoestima. Estos profesionales irrumpen con voz propia y una gran confianza en sí mismos en el mundo de la empresa poniendo sobre la mesa sus necesidades y convicciones profesionales. Son más egocéntricos que cualquier otra generación anterior; tienen una confianza y un optimismo provenientes de saber que se los necesita. Son rebeldes y, al mismo tiempo, realistas por haber sido testigos de las vicisitudes económicas y experiencias laborales de sus padres (los *baby boomers* y los primeros miembros de la *Generación X*): altas y bajas de prosperidad, reestructuraciones empresariales, despidos, etc.

Estas generaciones asientan sus principios sobre unos valores más *posmateriales*. Son denominados *talents*, en virtud de una mentalidad más creativa; son profesionales más comprometidos con su trabajo y profesión que con la empresa para la que trabajan. Se trata de individuos

que tiene otros valores y necesidades, que suelen estar mejor formados e informados, que aprovechan el conocimiento como palanca para su empleabilidad y pretenden mejorar no sólo para conseguir mayor retribución y reconocimiento, sino como forma de autoafirmación y de realización personal.

La Generación Pantalla o Net. Es la más grande de todas, puesto que ahora ya sí estamos un mundo totalmente globalizado en el que los profesionales indios, iraníes o mejicanos están conectados y son parte de un mismo mercado. Así como sus padres dominaron el mundo económico, social y político, la *Net Generation* dominará el futuro. Esta generación ocupa un espacio similar al que ocupará en 1973 la generación *Baby Boomer*: gran tamaño, poderosa y decida a cambiar las reglas del marketing y del trabajo.

Son los más seguros de sí mismos, orientados a compartir y trabajar en equipo. La *Generación del Milenio*, de *Internet*, llamada por otros, son los nacidos entre 1982 y 2002, expertos en tecnología y muy educados, multiculturales. Reciben bombardeos constantes de mensajes de los medios, han utilizado Internet como vademécum para su carrera y formación, tienen poder de compra, bailan Ska, música alegre, movida, y viven su vida de una forma virtual a través de una pantalla: móvil, la play station, del ordenador, iPod, etc.

Son ambiciosos, preparados, demócratas, sensibilizados con el medio ambiente y comprometidos con la mejora racional del mundo. Son nuestros hijos o sobrinos, que día a día nos



El reto de gestión de los mejores, de las personas extraordinarias o con talento, se complica precisamente por las distintas generaciones que conforman la actual fuerza del trabajo)

trasmitten sus valores, y mediante su moda o cultura *hipster* nos muestra su actitud desenfadada llevando puesto un *jean* roído y caído casi hasta las rodillas y dejándonos ver con orgullo una ropa interior tipo Calvin Klein, Hugo Boss, etc., en señal de su propia razón y reacción contracultural. Además, los *piercing* y los tatuajes son frecuentes en sus jóvenes cuerpos, y el significado que ellos dan a estas manifestaciones difiere sustancialmente del que sus padres otorgan a

estos mismos símbolos. Amantes del *wellnees* y del gimnasio, suelen llevar puesto unos grandes *headphones*, con un *laptop* debajo del brazo, acostumbran a beber en vaso de diseño tipo Starbucks y, en no pocas ocasiones, con café de la misma marca; es frecuente verles sentados en el suelo de un parque enviando por su BlackBerry a un amigo, que está en cualquier parte del mundo, una foto que acaban de tomar con su cámara digital mientras escuchan el mejor sonido en su iPod.

Pero...el trabajo con estos jóvenes también presenta algunos inconvenientes, derivados asimismo de una infancia privilegiada: tienen poca disposición para realizar tareas mecánicas o secundarias propias de los novatos; quizá por haber sido muy mimados y con una crianza muy programada y con ayudas, parecen –en general– muy acostumbrados a conseguir lo que quieren fácilmente; son muy ambiciosos: la euforia económica de los 90s, de la que han gozado como adolescentes estudiantes y el haber crecido en una sociedad de abundancia, quizá sea la causa de que sus pretensiones retributivas sean desde el inicio muy elevadas. Como sus antecesores inmediatos, expresan clara y libremente sus insatisfacciones, sin temor; ya que han sido educados en sus casas en un contexto de libertad total de expre-

sión. Son los que manejan el mando a distancia del televisor, eligen el sitio al que ir de vacaciones, dónde salir a comer un fin de semana, en qué colegio estudiar, etc.⁴ Están acostumbrados a que se les consulte para cualquier decisión familiar que se tome, a que su opinión sea tenida en cuenta y no aceptan de buena gana las imposiciones contra las que se rebelan y luchan. Se han educado en democracia familiar y no conocen otro sistema de gobierno más que el democrático; por eso el “esto se hace porque lo digo yo” o “el ordeno y mando, no va con ellos.

Y con este bagaje, educación y cultura, llegan a las organizaciones e imponen en el trabajo las siguientes exigencias:

■ **Libertad de elección:** de tipo de tarea, de tiempo de trabajo, etc.

■ **Personalización:** de productos, de empleo, de experiencia, de salario, de trato, etc.

■ **Escrutinio:** son racionales y tiene más cabeza y sentido común e investigan más que las generaciones previas (tanto en productos como en las empresas en las que quieren trabajar).

■ **Integridad:** esperan que la empresa actúe con integridad y si su organización comete algún error, demandan una corrección rápida y honesta.

■ **Colaboración:** aspiran a que su trabajo dé valor inmediatamente y tener la opción para colaborar en cualquier momento del trabajo.

■ **Entretenimiento:** el trabajo no es trabajo; el trabajo y todas las experiencias deben ser divertidas...hay una convergencia hasta ahora desconocida entre trabajo, aprendizaje y entretenimiento.

■ **Velocidad:** reclaman un continuo *feedback* sobre su desempeño; quie-

ren saber si están en *track* o carrera y desean progresar rápidamente en su organización.

■ **Innovación:** el mundo es su departamento de I+D, y un contexto de trabajo innovador es percibido como más dinámico, eficiente, creativo, armonioso y moderno. Tecnología móvil y sin cables es una obligación y una demanda como poder trabajar lejos de la oficina.

Esta generación, a diferencia de los que somos parte de generaciones anteriores, ha vivido tiempos de cambios drásticos, con crisis económicas, (la última hace apenas 3 ó 4 años) divorcios; la formación de utopías basadas en la tecnología y la globalización económica, incluso de globalización del terrorismo y de la inseguridad y de enfermedades como el SIDA, enfermedades alimentarias (vacas locas, gripe aviar, etc.), guerras, etc. Son utopías virtuales que, en vez de darles certeza de progreso, generan cierto amargor y desencanto que les han hecho ser más realistas, lo que equivocadamente está siendo interpretado por algunos como desconfianza hacia la empresa. La buena noticia, la mejor de todas, es que son los mejores de todas las generaciones: los más preparados y capacitados.

DE ADMINISTRADORES DE RECURSOS A INSPIRADORES DE TALENTOS

Como hemos visto, este variado tipo de profesionales bastante diferentes entre sí está conviviendo en las organizaciones de nuestros días y la gestión acertada de estos grupos sustancialmente distintos es, además de un reto, una de las grandes

paradojas de la gestión de nuestros días, porque los valores, necesidades y demandas de los que dirigen y los dirigidos son, en muchos casos, contrapuestos.

Como antes avanzábamos, se da la paradoja de que la mayoría de las personas que están desempeñando puestos de responsabilidad –alrededor de un 80 por ciento– pertenecen a la generación *Baby Boomer*, que con sus valores, actitudes y principios están intentando dirigir a una fuerza de trabajo que apenas entienden. Estos directivos intentan resolver una sopa de letras basada en la atracción y retención de una nueva fuerza de trabajo de la apenas han comenzado a darse cuenta que está más comprometida con su familia, profesión, amigos, vida personal e incluso compañeros, que con la empresa a la que prestan sus servicios.

Dirigir este tipo de profesionales exige una mentalidad y unos modelos de comportamiento directivos distintos a los del pasado; más centrados en la parte *soft* o blanda de la relación que en la *hard* o dura de la tarea. Los modelos de ordeno y mando están periclitados, la disciplina luterana obsoleta, y la actitud de superioridad de aquellos directivos que, confundiendo persona con personaje para mostrar seriedad y poder, transmiten tristeza y aburrimiento en muchos lugares de trabajo, está desfasada y tiene los días contados. Hace ya muchos años que algunos venimos advirtiendo de que hay que renovar, formar y desarrollar mucho más a los directivos, porque cuando los profesionales se van de las empresas, realmente a quien abandonan es a ese jefe que no les respetó, entendió o no les reconoció. Los estudios demuestran⁵ que más del 50 por ciento

de la insatisfacción en el trabajo está determinada por el carácter de la relación que se produce entre el trabajador y su jefe inmediato. Mediante una investigación entre 20.000 trabajadores estadounidenses que habían dejado recientemente la empresa, la prestigiosa institución responsable de uno de los más afamados estudios descubrió que la conducta pobre y poco sensible del jefe era la principal causa por la que las personas habían dejado la compañía⁶.

Como diría John Kotter, “no se pueden dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”, ni, por supuesto, atraer y retener a los mejores talentos del futuro con comportamientos directivos del pasado. Considero que gran parte del problema puede resolverse mejorando la calidad directiva de los jefes; de las personas que dirigen a estas nuevas generaciones. Ello supone un reto y un cambio cultural significativo porque éstos fueron educados para el control, la disciplina y la obediencia al mando.

Los seres humanos tenemos una disposición innata para intentar hacer las cosas lo mejor posible, excelente-mente o casi perfecta en uno o varios aspectos, pero no en demasiados. Poder tener a los mejores empleados en una empresa, a esos que yo siempre he llamado extraordinarios, está en gran medida condicionado por la excelencia de sus directivos en la relación con su gente. Les aseguro que sólo si convierten a sus directivos o administradores de recursos –sean de la generación que sean– en inspiradores de talentos, serán capaces de resolver la sopa de letras de la dirección y tendrán el privilegio de tener en sus filas a los mejores y disfrutar de unos buenos resultados.)

1 Casado González, Jose Manuel. “El Valor de la Persona: Nuevos Principios para la Gestión del Capital Humano”. Prentice Hall, Barcelona, 2003.

2 Es junto a D. Bell y J. Naisbitt uno de los futurólogos más prestigioso del *management*.

3 Garelli, Stephan “Top Class Competitiveness” Wiley. USA. 2007

4 Casado González, José Manuel. “Dirección Asistida”. Lid.. Madrid, 2006

5 “Study of the Emerging Workforce”. Saratoga Institute. Interim Services, Inc. 1997.

6 Varios autores. “Forjadores de Líderes”. LID. Madrid, 2007.