



Demandas de las nuevas generaciones a la industria

Sus estilos personales y el impacto con los líderes tradicionales

Por **Héctor Tamanini**

Tecpetrol, IAE- Universidad Austral

Más inteligentes o más informados, más inocentes o más pícaros. De un modo u otro, los **jóvenes** son personas que habitan este mundo de grandes diferencias materiales y simbólicas. Están ahí, con su lógica, mucho tiempo por vivir y gran capacidad para generar iniciativas y un pensamiento creativo, propio.

Más serios o más profesionales, más expertos o más vivos. De un modo u otro, los **adultos** dicen "si tuviera tu edad...".

Generaciones o cambios de contexto

Generaciones asociadas a la edad de las personas, cambios de contexto asociados a las etapas de modificaciones en las sociedades. Durante mucho tiempo el análisis de los cambios se orientó a entender la dinámica económica,

social y tecnológica, y sobre la base de ellas interpretar cómo liderar las organizaciones. En los últimos años, en el análisis de estos cambios aparece un nuevo conflicto, "las nuevas generaciones".

Se habla de nuevas generaciones pero en realidad lo que descubrimos o llevamos al análisis son comportamientos de las personas según una distribución a la que denominamos "generación".

Las generaciones

Hay puntos de las generaciones que no se pueden discutir: la edad. Sí, podemos interpretar los comportamientos de las personas de distintas edades. Hombres y mujeres, ricos y pobres, orientales y occidentales, trabajadores y estudiantes, accionistas y gerentes, productores y

usuarios, estrategas y ejecutores: todos les dan a los años un sentido distinto, o en otras palabras, viven temporalidades diferentes.

Las opiniones, los comentarios, los estudios sobre la "juventud" trascienden a la biología en determinados espacios y generaciones. La juventud adquiere significados distintos (se entiende, se subestima, se cataloga de "violenta" o "rebelde", se halaga demagógicamente, se re-educar, se controla, se contiene, se consume, se imita, se ignora, etc.).

Pero no cabe duda de que hay algo distintivo que determina un solo conjunto y explica cualquier diferencia: las nuevas generaciones están formadas por nativos del presente. Bajo esta aseveración, buena parte de la sociología contemporánea define como "jóvenes" a todos aquellos que gozan de un excedente temporal que indica la distancia respecto del nacimiento y la lejanía respecto de la muerte. Las nuevas generaciones son entonces las que tienen mucho tiempo por vivir... y el capital de tiempo es un abanico de posibilidades de futuros cambios (más amplio o más estrecho acorde con las experiencias, riesgos, anhelos, metas, objetivos, oportunidades, etc., que cada uno asuma) radicalmente distinto para jóvenes o adultos dentro de un mismo grupo social.

Así vemos en las sociedades occidentales que las generaciones aparecen como grupos sociales diferenciados, a partir de la Segunda Guerra Mundial. Diversos procesos dan origen a ello. Hacia la misma época, comienza a emerger la industria cultural que oferta por primera vez "bienes exclusivos" para el consumo de los jóvenes. Finalmente, los investigadores destacan las diversas conquistas científicas y tecnológicas, que han permitido la extensión de la llamada vida socialmente productiva.

En la juventud en Latinoamérica, podemos ver tendencias importantes presentes en la cultura y la comunicación de las nuevas generaciones. La crisis general del espacio educativo, especialmente la escuela, que en décadas anteriores era compartido como lugar legítimo para la participación y la circulación de saberes. El deterioro en el ámbito educativo (aunque también en el económico y el laboral) deja un vacío enorme que cede a otros epicentros de comunicación y cultura juvenil. Los negocios millonarios que dejan "los jóvenes"; industrias de todo tipo que exaltan sus rasgos (vestuario, música, etc.), los estereotipan, y luego los venden bajo un concepto de mercado. La transmisión electrónica de imágenes y sonidos, y las nuevas posibilidades de comunicación que aparecen. La televisión, la computadora y el celular se entrometen en la producción cultural de un modo fácil, seductor y rápido. Los epicentros de cultura y comunicación que se evocan desde el mercado a las juventudes tienen ánimos totalizadores, seducen con mayor placer y menor esfuerzo, y están fabricados para crear un ejército de consumidores.

Pero desde lo material y lo simbólico, no todos los deseos u emociones se parecen, ni pueden realizarse, ni pueden estandarizarse. Siempre existieron y existirán diferencias y disidencias al interior de cada grupo social. También, nuevas y mejores alternativas, creadas con verdaderos ánimos de diferenciación e integración. Exis-

ten dos imágenes estilizadas acerca de las formas de "ser joven" que han ido configurándose hace unos años: las de los "jóvenes tipo" y las de las "tribus urbanas". No son las únicas imágenes, ni las ideales, pero se acercan a las formaciones culturales que asume la juventud en sociedades crecientemente desiguales como las latinoamericanas.

Según esta estilización, los *jóvenes tipo* responden al patrón estético de ciertos sectores sociales acomodados, que aparecen y desaparecen en los medios de comunicación. Un joven tipo tiende a ser vigoroso, natural, espontáneo, seguro de sí mismo, hedonista, etc. Para ejemplificar, es el estilo asumido por los jóvenes de algunas publicidades o programas de televisión, o que son deportistas, actores o "nuevos empresarios".

Del otro lado, las tribus se conforman por jóvenes que manifiestan, por un lado, una resistencia a ese modelo, y por el otro, una dispersión de identidad. Las tribus urbanas expresan una nueva forma de relacionarse, en las calles, plazas, maxi-kioscos. Además, dan cuenta de una oposición a las propuestas sociales y culturales relacionadas con la imagen del "joven tipo", y al afán creciente de apropiarse de "la juventud".

Cuanto mayor es el intento por conquistarlas, captarlas como concepto y crear productos, las tribus urbanas reaccionan creando nuevas propuestas, más extremas, más transgresoras y más violentas.

Según la bibliografía e investigación sobre las generaciones encontramos:

Baby boom: Expresión inglesa surgida tras la Segunda Guerra Mundial para definir el período de tiempo con un extraordinario número de nacimientos que se dio entre 1946 y 1964. En el resto de Europa Occidental se designa así al período de mayor natalidad, entre 1957 y 1977, y que incrementó notablemente su población. Se denomina *generación baby boom* o *baby boomers* a los individuos nacidos durante estos años.

Generación X: Se usa normalmente para referirse a las personas nacidas en los años 1970. Se debaten las fechas exactas que definen a esta generación, pero se suele considerar rangos como 1965-1982. También se la ha definido como las personas que vivieron sus años de adolescencia en los años 1980, nacidos tras los del *baby boom*. El término se acuñó en 1964, para definir una serie de conductas en los jóvenes británicos que rompían las pautas y costumbres anteriores. El estudio original hablaba de actitudes en los adolescentes como no creer en Dios, no gustarles la Reina, tener relaciones sexuales antes del matrimonio y no respetar a sus padres. Por tanto, se trata de un concepto más cultural que demográfico, que no describiría el conjunto de todas las personas de todos los países del mundo que nacieron en una determinada generación. Hay quien generaliza y considera que esta generación es la que ha vivido de todo: desde las TV en blanco y negro, a las pantallas más nítidas. Gente que ha jugado canicas, a la cuerda, Atari y a Playstation.

Generación Y: Se refiere a personas nacidas a partir de 1982. Cuando el término se acuñó, se refería a personas nacidas entre 1984 y 1994, aunque actualmente se ha extendido ese rango para abarcar desde principios de los ochenta hasta el año 2000. También se usan otro térmi-

nos, como "Generación Why" (por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), "Millennials", "Internet Generation" (especialmente para referirse a la última franja de edad) y otros términos similares relacionados con tecnologías muy unidas a esta generación: Google Generation, iGeneration, etc.

Ésta fue la última generación que vio la Guerra Fría por los pocos recuerdos que tiene desde la niñez, en tecnología le tocó vivir el auge de la internet. Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales. Además de ver el auge de internet, vio cómo la televisión se expandió con los "reality shows".

Pero es tal vez esta generación la que ha marcado la unión mundial en cuanto a la economía, quizá sea también la que ha desbordado el consumismo, y que, por lo tanto, ha hecho evolucionar a muchos sectores, como el tecnológico. Tómense como ejemplo el auge de los medios de comunicación (telefonía móvil, internet...).

Algunos de los acontecimientos vividos por la generación Y son: el accidente del transbordador Challenger el 28 de enero de 1986; la caída de la Unión Soviética de 1989 a 1991; Guerra del Golfo; el auge de los ordenadores e internet; los atentados del 11 de septiembre de 2001; las guerras de Afganistán e Iraq; el accidente del Transbordador espacial Columbia al reentrar a la atmósfera el 1 de febrero de 2003.

Siendo la generación Y aquella de donde saldrán los futuros líderes de las organizaciones, investigamos estudios que se han realizado sobre ella:

Se distingue por una actitud desafiante y retadora. Lo cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas. Los padres de esta generación son los hijos de los *baby boomers*, es decir, la generación X. Esta generación se distingue por adaptarse mejor a los cánones que impone la sociedad y se ajusta a las reglas de juego de sus padres, los *baby boomers*. La generación Y no pide permiso, sino que informa. La generación X se tapa los tatuajes y pero la Y no, y hasta es capaz de demandar si se entera de que no le dieron un trabajo a causa de su apariencia. Para los *baby boomers* y los X era importante defender sus ideales hasta el final, y lo importante para ellos era el grupo, no el individuo. Sin embargo, para los Y los ideales no son importantes, son más individualistas, y se preocupan más por el dinero. El poder de la generación Y viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento. La tecnología, internet, el cable TV y el mundo globalizado les da un poder a los jóvenes de hoy día que no existía antes. Hoy día, un niño de 15 años sabe muchas más cosas de lo que sabía un *baby boomer* a los 30 años. La generación Y está en posición de retar, no por indisciplina, sino porque se ha criado con un conocimiento que le da poder. El adulto tiene dos opciones: o pelear con ellos o negociar. Negociar es reconocer que tenemos una generación con más conocimientos. Además, tenemos que reconocer que el joven de la generación Y ha desarrollado más el lado derecho de su cerebro, aquel que se concentra más en lo creativo. El hemisferio izquierdo del cerebro, el más desarrollado por parte de los *baby boomers* y la generación X, es el que se concentra más en la lógica. Es por esto que

antes la educación iba dirigida al hemisferio izquierdo. Leer resultaba estimulante. Pero hoy día, la educación sigue estimulando el lado izquierdo, cuando la generación Y está adiestrada con el hemisferio derecho. Ahí viene el choque. Hay que aprender a negociar con ellos. Para llegar a los jóvenes de la generación Y es necesario utilizar estrategias que vayan dirigidas a estimular el hemisferio derecho. No es que la lectura haya dejado de ser importante. La diferencia es que ahora, para que utilicen el lado izquierdo del cerebro, primero hay que haber estimulado el derecho. El rol del profesor de hoy día ha cambiado, las nuevas realidades hacen que a los alumnos haya que guiarlos mediante el uso de las nuevas tecnologías existentes. Es mediante este entendimiento y esta negociación que se lograrán los objetivos educativos.

La generación Y prioriza tiempo de jornada laboral antes que sueldo. Los jóvenes se acercan al mercado de trabajo con nuevas prioridades. Las compañías deben responder a un reto que afecta a la atracción y retención de talento. Escuchamos decir: "Ser como tú no me interesa, y tampoco tu imagen del éxito. A mí esto no me compensa". Esta podría ser la frase-resumen utilizada por muchos jóvenes generación Y, que acceden al mundo del trabajo y tienen sus primeros pasos profesionales con la empresa. La generación que ahora ronda los 50 años es responsable de una visión que pretende maximizar el binomio 'dinero-tiempo dedicado al trabajo'. Hemos pasado a una generación que confía plenamente en el conocimiento que encuentra en internet. Antes, la autoridad eran los padres o los maestros, pero la generación Y tiene a su disposición el contraste inmediato que le ofrecen los medios online. Son más individualistas y necesitan menos (o eso creen). La nueva generación resta importancia al dinero y pone más énfasis en ese tiempo de la jornada laboral. Pero además se vuelve enormemente exigente al perseguir otros factores, como el tipo de tareas que se asignan ("dame labores que me diviertan, que me enseñen y me motiven"); el esfuerzo mental que supone trabajar en una u otra compañía; el orgullo que se siente por la empresa, que lleva a preferir un lugar en el que uno se sienta importante y a rechazar ofertas si la firma es injusta o no cuida el medio ambiente. No hay dinero ni ascensos que compensen el tiempo no ocupado en otras actividades, y la mayoría de esta tribu considera que no tiene sentido tener un sueldo alto durante 40 años si el tiempo del que se dispone para disfrutarlo es mínimo. Ya hay mucha gente que no se plantea una carrera dentro de una empresa. Los plazos hoy son mucho más cortos, y esta actitud tiene consecuencias en términos del sacrificio que están dispuestos a asumir los potenciales empleados. Esto hace que las empresas compitan y se vean obligadas a retener talento. En esa búsqueda y retención de talento sólo se ha profundizado en determinadas fórmulas económicas, que retienen, pero no motivan adecuadamente a las nuevas generaciones.

El contexto

¿Generaciones o cambios de contexto? Me permito agregar según mis propios estudios sobre las personas, un

esquema más complejo, incorporando al análisis, el entorno, el contexto.

Para comprender el contexto en el cual nos movemos es necesario interpretar qué hay detrás de las nuevas generaciones. Será también importante que escuchemos sus reclamos, que escuchemos con su lenguaje.

Como un ejemplo recuerdo una nota que escribió Mario Bunge para un periódico, donde haciendo una crítica a las pseudociencias, compara a Xenius, Platón y Manolito. En sus recuerdos de infancia, Delfina Gálvez cuenta que Manolito, su precoz hermano, declaró una vez desde lo alto de la escalerilla de la biblioteca de su padre: "Xenius es más inteligente que Platón, porque a Platón lo entiendo mientras que a Xenius no". La reacción de Manolito era natural en un chico inteligente, modesto y sin malicia ante algo que no entendía. El chico no podía sospechar que había profesionales de la ignorancia, estupidez, payasada o locura por sabiduría. Si tienes algo que decir dilo lo más claramente que puedas. Si no lo tienes, pero te pagan por ello, dilo en difícil, porque siempre habrá ingenuos que te tomarán por profundo.

Haciendo uso de las palabras antedichas y no pecar por difícil, es que mostramos el esquema de ¿nuevas generaciones o cambio de contexto? Ambas seguirán existiendo en este mundo dinámico. La habilidad y el impacto que tendrán en las organizaciones dependerán de cómo escuchemos, de cómo analicemos y cómo comuniquemos.

Cómo entender a las nuevas generaciones desde otras anteriores. Una manera es viendo los contextos, las situaciones vividas en ellos, pero observando dónde nos encontrábamos y lo que había a nuestro alrededor. Hace décadas los hijos que vieron a sus padres esclavos, se revelaron y surgieron las generaciones de libertadores. De ver a sus padres trabajando horas extras para alimentar a la familia, salieron las generaciones que pusieron a la familia antes que el trabajo. De ver a sus padres con problemas de salud aparecieron las generaciones de la vida sana. De ver a los padres escasos de diversión nacen las generaciones que ponen al entretenimiento ante todo... y así viendo el entorno en el que las nuevas generaciones se mueven vuelven a surgir otras.

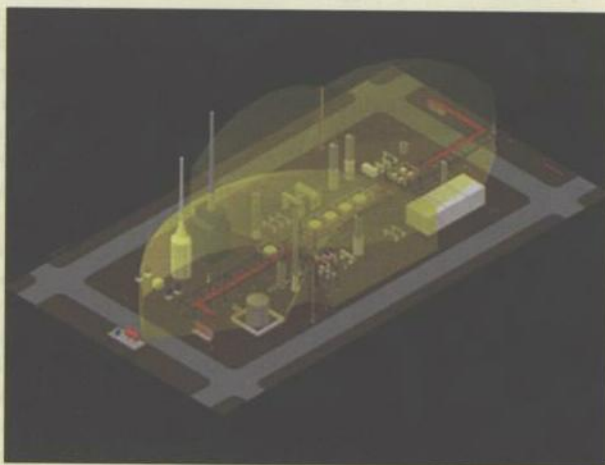
Debemos identificar contextos con motivaciones para las nuevas generaciones y replicar esto dentro de las compañías. Si el estímulo es el riesgo, o la competición, o quizá un mayor grado de libertad, debemos incluir todo esto en la

empresa. Hay una brecha entre lo que la gente hace y lo que siente. Debemos mezclar una enorme profesionalidad con aquello que divierte a las personas. Anteriormente, los objetivos eran sólo dos: controlar los costes y lograr la eficiencia y conseguir el máximo rendimiento de las personas. Hoy tenemos más, otros paradigmas, como por ejemplo la necesidad de lograr una marca que haga que la gente quiera trabajar contigo, la diversidad, o la gestión del compromiso: antes éste era normativo, pero ahora es libre; hay que ganárselo. Cada vez hay gente más libre en el mercado que puede escoger entre varios puestos.



TEX

PROTECCION CONTRA INCENDIOS



TEX ARGENTINA provee soluciones de Ingeniería, equipos y recursos, para cubrir los requerimientos específicos de Protección contra Incendio en la industria, esencialmente de Oil & Gas, tanto en operaciones aguas adentro (OFF SHORE), como terrestres, brindando los siguientes servicios:

- ▣ Proyectos de Ingeniería Conceptual, Básica y de Detalle
- ▣ Inspección, prueba y diagnóstico de instalaciones existentes
- ▣ Validación de Diseño e Ingenierías Reversas
- ▣ Diseño bajo normas y estándares nacionales, internacionales y corporativos
- ▣ Simulaciones hidráulicas y de eventos
- ▣ Desarrollo, construcción y suministro de equipamiento y soluciones especiales
- ▣ Comercialización de equipos y sistemas



Tex Argentina SRL

Campos Salles 2154 2° piso - (C1429CFD) Capital Federal
Tel: 54 11 4702-4002 / 4003 email: texar@texarsrl.com.ar

Qué podemos hacer

Tendremos que plantearnos la necesidad de un nuevo diseño de las empresas y de la redefinición del pensamiento de los negocios; será un nuevo contexto, deberemos retomar y repensar algunos de los siempre vigentes temas tradicionales, como el liderazgo, la educación, la tecnología, las relaciones con el cliente, el modo de crear valor, el papel de la mujer, la innovación y las nuevas empresas como sociedades de gestión del conocimiento.

Muchos modelos aparecen cuando es tiempo de ver hacia el futuro. Los cambios tecnológicos de los últimos tiempos han puesto a todos los interesados en el mundo de los negocios a repensar en su propio desempeño y en cómo agregan valor. Éste será un proceso complicado y con muchos paradigmas. Lo que realmente está sucediendo es que está naciendo una nueva forma de hacer negocios. Dado que es difícil determinar cómo se desarrollarán los hechos, cómo será este nuevo contexto es preciso tener algunas visiones. Permitirse algunos fracasos mientras se descubre aquello que realmente funciona; cada fracaso será una experiencia valiosa que contribuirá a configurar el futuro. Estar dispuesto a romper algunas de las viejas reglas de los negocios y asumir algunos riesgos. Dejar de lado el modo como hacemos actualmente los negocios (planificación estratégica, gerencia de calidad, ventaja competitiva sustentable, etc.) y probar nuevas formas. Destruir todo lo viejo para dar cabida a lo nuevo. En tiempos de cambios rápidos, las estructuras de las empresas tienden a ser alteradas por el clima reinante del nuevo contexto de los negocios. Es preciso llevar a cabo una destrucción activa de las viejas estructuras corporativas para dar cabida a otras que se adapten mejor a las circunstancias actuales y futuras.

Las investigaciones académicas dan algunas ideas: Investigación y Desarrollo son claves en su compañía. Cambie las asignaciones de los gerentes cada 36 meses. Incluya gente extraña en la junta directiva. Contrate instructores extraños para los entrenamientos en la oficina. Busque clientes y proveedores no convencionales. Sea feliz con la tensión y evite el consenso. Reemplácese usted mismo con alguien completamente diferente. No honre las presentaciones muy impresionantes sino los resultados. Consiga gente externa a su industria. Diversifique sus habilidades.

En un principio, se creía que la tecnología reemplazaría solamente a los obreros; pero ése ya no es el caso. Hoy en día están ocurriendo cambios profundos y permanentes que harán irrelevantes e innecesarios a los gerentes. En otras palabras, un microprocesador será capaz de realizar el trabajo de un gerente. Además, hoy en día es posible contratar empleados en India, Irlanda o México por ejemplo, que hagan el mismo trabajo por mucho menos, gracias a las nuevas tecnologías de telecomunicación. No tiene sentido tratar de evitar estos cambios o tratar de retardarlos. Es mejor asumirlos y disfrutar del viaje. En vez de lamentarse por los puestos de trabajo que se han perdido, piense en las nuevas oportunidades que estos cambios han traído. La Tecnología de Información cambia todo en el mercado. La disponibilidad de internet ha cambiado profunda y permanentemente las expectativas

de los clientes y lo seguirá haciendo en el futuro.

En la mayoría de los mercados, ofrecer un buen producto o servicio constituye más el precio por entrar a dicho mercado que una diferenciación. Para continuar en el mercado, las empresas deben ofrecer soluciones sofisticadas que generen entusiasmo y sean memorables.

Los proyectos serán otra nueva forma de hacer que el trabajo sea importante. Es preciso presentar proyectos de los cuales la gente diga: "Genial", o proyectos que sean interesantes porque parecieran tener el potencial de cambiar el mundo. Inicie proyectos que transformen toda la empresa. Eleve su capacidad para tolerar el fracaso y dé mayor valor al negocio. Los proyectos son más una necesidad que una opción. En vez de esperar su turno, tome la iniciativa. Conviértase en un experto en prototipos. De este modo, será capaz de experimentar con nuevas ideas. Identifique a los innovadores y celebre su iniciativa.

Las personas talentosas que gestionen libres tomarán la delantera. El empleo vitalicio en una compañía estable es un concepto que ya es historia. En la economía del futuro, habrá que desempeñarse y pensar distinto. En este sentido, para obtener el éxito, será necesario pensar y actuar desde un punto de vista empresarial. Generar dinero, no sólo pensar en él. Mercadearse uno mismo constantemente. Afinar las propias habilidades tanto como sea posible. Acostumbrarse a la ambigüedad. Estar preparado para reírse de los errores y continuar hacia delante. Construir un buen equipo de personas para las cuales o con las cuales trabajar. Aprovechar y sentirse cómodo con la tecnología. Rodearse de personas conocedoras. Renovarse con frecuencia.

No hay otra cosa en la que un gerente debería tomarse su tiempo, como buscar gente productiva. Incluir a la persona correcta en un equipo podría constituir una gran inspiración para los demás miembros de éste.

Los nuevos contextos o las nuevas generaciones ya no son una probabilidad, son una realidad que está impactando en la industria. El mercado de este siglo está sufriendo cambios de una magnitud nunca antes vista en la historia de la humanidad. La globalización, el incremento de la información disponible y los constantes adelantos tecnológicos y científicos son apenas algunos de los grandes fenómenos que están signando al mundo corporativo y comercial. Así pues, las destrezas que hasta hace unas décadas eran fundamentales para el buen desempeño de cualquier gerente han pasado a un segundo plano y le han cedido el puesto a un conjunto de nuevas habilidades de las que no podrá prescindir ningún líder que quiera mantenerse a la cabeza de su organización y del mundo corporativo en general. Las decisiones ordenadas, la sabiduría para actuar con respeto y con ética y la imaginación para el desarrollo, formarán parte de las competencias que los nuevos líderes gestionarán diariamente.

En el futuro, la diferencia entre el fracaso y el éxito, incluso entre el éxito moderado y el éxito descollante, estará determinada por la habilidad del gerente de involucrar a la gente correcta en cada proyecto.

La formación debe mantenerse a lo largo de la carrera, no sólo en sus comienzos. El actual sistema educativo está diseñado para formar personas que serán productivas en el viejo modelo económico. En este sentido, las facultades

creativas de los niños son reprimidas a favor de la uniformidad, el conformismo y la burocracia. Esto tendrá que cambiar en la "era de la creatividad". Considere de nuevo su concepto de excelencia. En una época en la que el valor surge de la creatividad y la iniciativa, es recomendable un modelo de gerencia que sea más abierto e innovador y menos rígido. Con esto en mente, debemos considerar que los buenos líderes reconocen que no poseen todas las respuestas y crean oportunidades para que la gente desarrolle sus propias habilidades y se distingan. Dirigen el talento hacia áreas rentables. Conocen las paradojas del negocio y son capaces de determinar cuándo es conveniente esperar y cuándo es mejor actuar. Son optimistas. Se preocupan por los detalles que podrían significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Rinden homenaje a los rebeldes y a los pensadores originales, promueven a las personas extrañas con habilidades particulares. Se preocupan por el desarrollo de habilidades y por el entrenamiento de la nueva generación de líderes.

En el futuro se seguirá hablando y escribiendo sobre las nuevas generaciones y los hoy jóvenes rebeldes pasarán a ser los adultos, de generaciones que seguro cambiarán sus hábitos, sus formas y comportamientos, según sean los contextos en los que les toque desenvolverse.

El gran problema de la actualidad y del futuro cercano será cómo tratar, cómo compartir, cómo liderar o simplemente cómo trabajar con las distintas generaciones. Si sabemos entender los distintos contextos y sus cambios sabremos comprender las nuevas generaciones.

Habrà una empresa exitosa si alguien en ella toma una decisión valiente, si la sabiduría estè en aprender con los errores y conocer lo que se debe hacer y si la imaginación sea parte de la visión para hacer cosas diferentes.

La decisión, la sabiduría y la imaginación serán los nuevos conceptos que los hoy, como también futuros, líderes deberán utilizar para influir en los cambios de contextos y próximas generaciones. ■

Bibliografía

Entre pícaros e ilusos (Una aproximación sociocultural a la juventud),
Rosario Tronfi.
Artículo de Mario Bunge, para *La Nación*.

Re-imagina, Tom Peters.

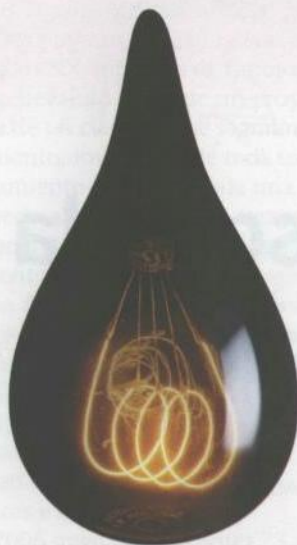
Las nuevas generaciones, Luis Huete, profesor del IESE.

La velocidad de la confianza, Stephen Covey y Rebecca Merrill.

Cinco mentalidades para el futuro, Howard Gardner.

Héctor Tamanini es ingeniero, gerente de Desarrollo y Capacitación de Tecpetrol y profesor en la Universidad Austral.

Eficiencia Energética: la clave para reducir costos



La innovadora tecnología desarrollada por Alfa Laval en los intercambiadores de calor de placas completamente soldadas permite aprovechar el suministro de energía de una manera más eficaz que las soluciones tradicionales.

La energía es esencial en la mayoría de las operaciones de producción de oil & gas, refinerías y petroquímicas, y puede suponer hasta un 50% de los costos de operación. Esta recuperación de energía es una de las pocas medidas de mejora que tiene una excelente tasa de retorno de la inversión.



Compabloc



Espiral



LINX 20

Alfa Laval S.A.

Uruguay 2800 (B1644HJ) Victoria - Buenos Aires - Argentina
Tel.: +54 11 4725-7300 - E-mail: argentina.info@alfalaval.com



www.alfalaval.com