

# El paradigma generacional:



## el impacto de la personalidad en las organizaciones

Por *Ing. Eduardo J. Fernández*

Con este artículo, *Petrotecnia* abre una serie de notas que reflexionan acerca de las nuevas generaciones como un fenómeno que trasciende nuestras fronteras, tanto en su aspecto laboral como parte de la problemática que afrontan los recursos humanos ante la falta de personal capacitado y de técnicos que abracen esta profesión, como también en lo relativo a la brecha de comprensión entre las generaciones que hoy manejan la Industria, y quienes lo harán en pocos años más.

**E**s claro, para todo el mundo, que cada persona es diferente. Lo que no siempre queda tan claro es que las personas que pertenecen a diferentes generaciones tienen actitudes y posturas similares entre sí, y diferentes a su vez a las que pertenecen a otro segmento histórico y cultural.

Este efecto generacional obedece a acontecimientos históricos, tecnológicos, y a cambios socio-económicos generalmente universales. Como consecuencia, las personas que nacen y se forman durante ese período, reciben un conjunto de estímulos que marcan algunos aspectos de su carácter y los predisponen según las experiencias vividas. Y este fenómeno está significativamente globalizado, aun para grupos pertenecientes a distintas regiones y/o países.

Tal vez esto sea, a su vez, causa y efecto de que los paradigmas generacionales cambien en períodos cada vez más cortos. A principios del siglo XX, se necesitaron casi 50 años para modificar las percepciones del entorno. Pero a medida que avanzó el siglo, en la última mitad, hemos presenciado tres cambios.

Más allá de las idiosincrasias nacionales o regionales, las diferencias de generaciones obligan a generalizar opiniones, a compartir actitudes y también motivaciones. En definitiva, a que se unifiquen estilos de vida y respuestas frente a las proposiciones que la sociedad ofrece, en su conjunto, a los ciudadanos que viven y pertenecen a ese segmento de la sociedad.

Si queremos interactuar, integrar y ser integrados en esta sociedad global y posmoderna, es necesario un entendimiento social y cultural de por qué cada generación es específicamente diferente a la anterior, de cómo responde cada una a los estímulos, y cuáles son las necesidades, motivaciones y expectativas de cada grupo. La razón de la importancia es que hoy en día, debido a la extensión de la expectativa de vida, conviven en una sociedad muchos más grupos etarios que en la antigüedad (hasta cuatro generaciones llegan a cruzarse en los negocios internacionales y en los mercados regionales).

## Universo generacional

Comencemos por definir y describir brevemente los distintos grupos que conforman nuestro actual sistema social.

### Tradicionalistas: una generación conservadora

Si comenzamos nuestra clasificación a partir del inicio del siglo XX, nos encontramos en primer lugar con un conjunto superviviente de personas que nacieron dentro de la

primera mitad del siglo (1900-1946). Estos tradicionalistas vivieron muy de cerca las dos guerras mundiales, la depresión de los años 30, las catástrofes causadas por las bombas atómicas, el surgimiento de la física cuántica, y la cultura “fordiana” en las cadenas de producción y montaje.

Los tradicionalistas se distinguen por su marcada concepción patriótica, probablemente fruto de los innumerables conflictos internacionales que amenazaron más de la mitad de su ciclo. Es también significativa la influencia que sobre ellos han ejercido sus personajes más relevantes (entre algunos de ellos: Indira Gandhi, Juan XXIII, Walt Disney, Jorge Luis Borges, Pablo Picasso, Salvador Dalí, Pablo Neruda).

La Gran Depresión enseñó a vivir con poco, los educó en el trabajo duro y en el ahorro previsor. No olvidemos que en nuestro caso, la mayoría de los inmigrantes que se radicaron en Argentina pertenecieron a esta generación. Ellos forjaron la frase “de casa al trabajo y del trabajo a casa”, que no solo identificaba su forma de ver las responsabilidades laborales, sino que enmarcaba su forma de vida.

Con acceso a una formación muy despereja, la mayoría de estas personas tuvieron una educación bastante precaria. Culturalmente, el movimiento feminista y el vanguardismo pertenecen a esta época.

En esta época, el *container* (Malcom McLaine, 1937) hace su debut como una revolución para el comercio internacional. En televisión, lo más representativo fue Bonanza.



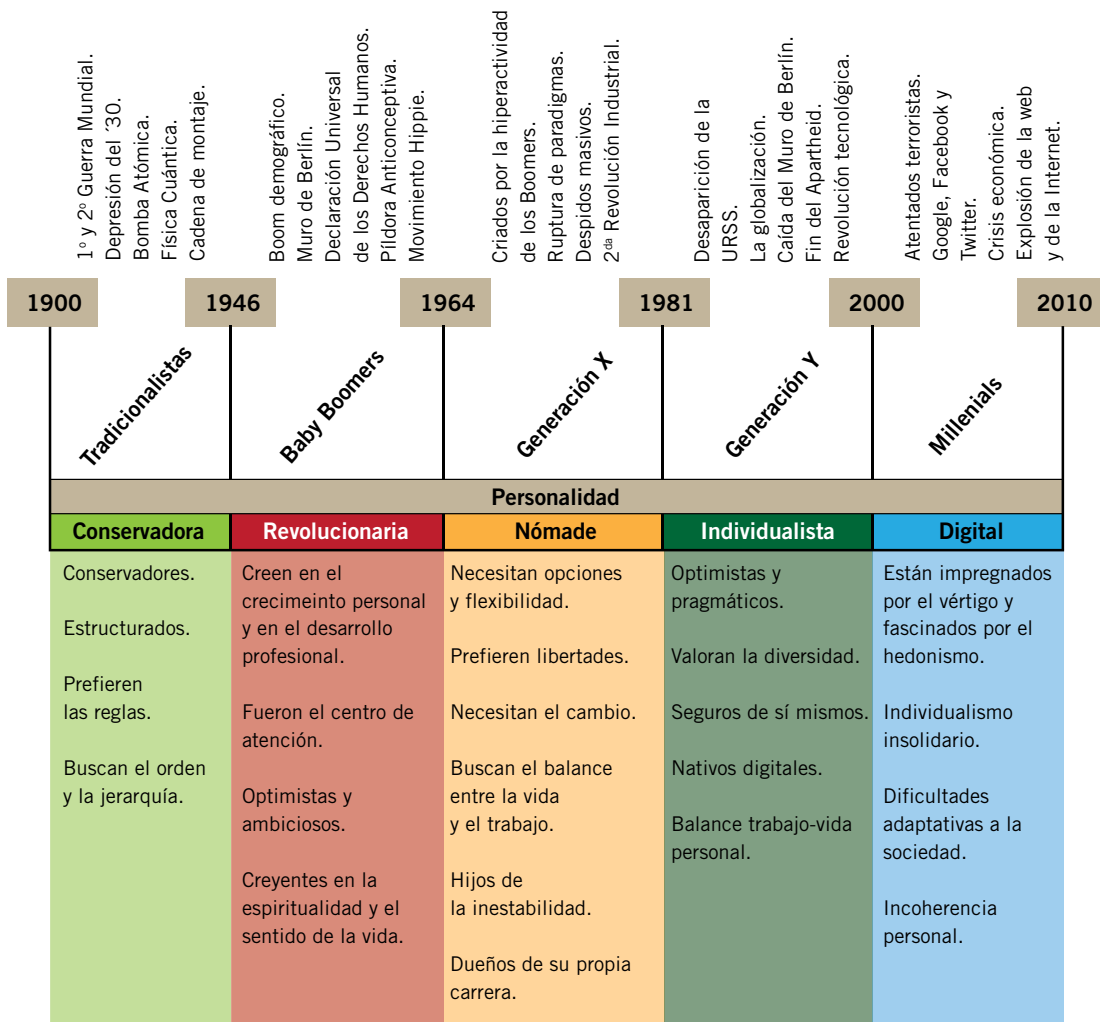


Figura 1. Cronología y eventos.

Personalidad: Con una educación más bien precaria, pero a todas luces mejor que la que habían tenido sus progenitores, son estructurados, conservadores, con una firme creencia en las instituciones; tienen una marcada preferencia a que les indiquen las reglas a las cuales se ajustarán férreamente, y las seguirán casi sin discusión.

Están moldeados con un esquema militar de cadena de mando (los jefes mandan y los subordinados obedecen). Motivados por la seguridad y la estabilidad.

Aprendieron a “sumar antigüedad”, a ser cumplidores y disciplinados. Tienen respeto por la organización y lealtad a los colaboradores. Rara vez se animan a desafiar la autoridad.

### Los baby boomers (o “revolucionarios”)

Entre 1946 y 1964 nacieron los *baby boomers*, justamente denominados así por pertenecer a un período de inusual crecimiento de las tasas de natalidad que varios países —sobre todo anglosajones— experimentaron después del final de la Segunda Guerra Mundial. El nombre posteriormente se hizo extensivo a todas las personas pertenecientes a ese período en el que, además del crecimiento demográfico global, asistieron al levantamiento del muro de Berlín, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la píldora anticonceptiva y el Movimiento Hippie.

Fueron el centro de atención de su época, lo que los transformó en optimistas y ambiciosos creyentes en el crecimiento personal y en el desarrollo profesional, buscadores incansables de una espiritualidad grupal y del sentido de la vida. Los referentes de los *baby boomers* son personajes como Martin Luther King, John F. Kennedy, los Beatles, entre otros. Fueron testigos y protagonistas de cambios en todos los aspectos de la vida, desde la economía de posguerra y los esfuerzos de la reconstrucción, hasta la explosión de los productos de consumo.

A diferencia de sus padres, tuvieron acceso a altos niveles de educación y a una gran cantidad de oportunidades, las que enfrentaron con un profundo deseo de cambio y optimismo. Fueron educados en los conceptos de competencia, y proclives a todo tipo de cambios.

Eran idealistas y, en general, manifestaban un optimismo ambicioso, que les permitió el crecimiento personal y el desarrollo profesional. El trabajo *full time/full life* les brindaba seguridad laboral y la posibilidad de una vida exitosa.

En esta época, surgen las primeras computadoras, se comienza a hablar del diseño por computadora, y la fotocopia empieza tímidamente a reemplazar al libro en las aulas.

En televisión, lo más representativo fue “El Súper Agente 86”; autores y escritores como Gabriel García Márquez, Truman Capote o Henry Miller, fueron también representativos de esta época.



Personalidad: Buscan por naturaleza competir, generar cambios, liderar.

Compensando las privaciones de la generación anterior, quieren producir cambios, y sienten que pueden triunfar y ganar dinero a la vez.

Buscan poder y participación, pero el equilibrio vida laboral-vida personal aparece, en la mayoría de los casos, como un problema.

Son motivados por el prestigio, el estatus; su lema: "Show me the money" ("Muéstrenme el dinero").

### Generación X<sup>1</sup> ("nómades en su tiempo")

Posteriormente (entre 1964 y 1981)<sup>1</sup>, aparece la llamada Generación X, engendrada y criada por la hiperactividad de los *baby boomers*. Espectadores de la 2ª Revolución Industrial y futuras víctimas de la ola de despidos masivos en muchas regiones económicas del mundo, fueron artífices y testigos de la ruptura definitiva de muchos paradigmas culturales de sus ancestros. Vieron y leyeron sobre la guerra fría y el hombre en la Luna, las políticas de Reagan/

### Los jóvenes de Oil & Gas, con mayor foco en el individualismo

Las nuevas generaciones del petróleo y del gas valoran más un buen clima de trabajo a una alta remuneración; prefieren trabajar en el lugar de residencia, y exigen que su empresa cuide el medio ambiente. Y si es en Cuenca Neuquina -y sobre todo, en Vaca Muerta-, mejor.

Así se desprende de una reciente encuesta realizada por la consultora de management y de búsqueda y selección de ejecutivos Biset + Fernandez Lötbe, tendiente a investigar la percepción de los jóvenes profesionales de la industria del petróleo en cuanto a las expectativas actuales y futuras de su mercado laboral.

La encuesta, que se realiza una vez por año desde 2005, abarcó esta vez el universo de 700 jóvenes profesionales de entre 25 y 30 años, durante la última edición de la Argentina Oil & Gas, realizada por el IAPG en octubre último, para conocer sus inquietudes, entender sus preferencias y explorar sobre sus expectativas con respecto a la empresa ideal para trabajar.

Sobre todo, se les hizo estas dos preguntas: ¿Cuáles son los desafíos de la industria Oil & Gas? y ¿Qué buscan y priorizan los Jóvenes Profesionales del sector?

Los resultados arrojan que los jóvenes profesionales de los hidrocarburos en el país perciben pertenecer a uno de los sectores más pujantes y con mayor demanda de personal; que sus preferencias respecto a las empresas parecen mantenerse constantes con relación a encuestas anteriores, es decir, que buscan crecer en una empresa madura, multinacional, con empleados de todas las edades y con flexibilidad de horario.

Al mismo tiempo, destacaron que el buen clima laboral y la ética profesional son las características más valoradas a la hora de elegir su lugar ideal de trabajo, priorizando estos dos aspectos a la baja remuneración.

Además de la parte fija que se mantiene en las distintas ediciones de la encuesta, se incluyen temas coyunturales que, a su vez, pueden incidir en las elecciones que los entrevistados hacen respecto a sus consideraciones sobre las empresas. La cuestión medioambiental, la calidad institucional y el proyecto de Vaca Muerta, son algunos de los últimos ejemplos. La parte fija siempre funciona como clave desde la cual interpretar los resultados de la parte variable, y a la inversa, el impacto de estas últimas incide recíprocamente en las elecciones de la parte fija.

Según Susana Biset, socia fundadora del estudio, el dato que genera un gran optimismo es ver a las nuevas generaciones definiendo la empresa ideal como aquella que tenga:

1. Buen clima de trabajo (50%)
2. Ofrezca desarrollo profesional (46%)
3. Sueldo satisfactorio (28,7%)
4. Rápido ascenso (2,7%)

En contraposición, cuando se les pidió que mencionaran las características que describen la empresa en la que no trabajarían, respondieron:

1. Corrupción y falta de ética (50%)
2. Mal clima de trabajo (39%)
3. Y nuevamente en tercer lugar, baja remuneración (26%)
4. En este listado, también se incluía sobreexigencia (6,7%)

"Es decir, no estamos ante una generación de profesionales facilistas", agregó Biset.

Respecto de las preferencias sobre la empresa ideal, el 53% de los encuestados dijo que prefería trabajar en el lugar en el cual reside, algo significativo dado que el sector o rama vinculada al petróleo y al gas requiere de cierta movilidad.

En relación a la permanencia, un alto porcentaje se mostró predispuesto a permanecer largos períodos, dado que casi la mitad de los entrevistados manifestó que trabajaría más de diez años. Este dato resulta llamativo y parecería acercarse al viejo paradigma de "toda una vida laboral en la misma empresa". Además, solo el 1,3% dijo que trabajaría un máximo de dos años, agregó la experta.

En cuanto al tema de la sustentabilidad, se desprende del relevamiento realizado que, si bien los encuestados muestran su preocupación por el cuidado del medio ambiente (aparece como segunda mención ante la consulta por la prioridad de las empresas), no encuentran que las compañías compartan esta preocupación ni que tengan políticas sustentables genuinas. Por ejemplo, un 74,7% afirma que "un discurso ecológico y solidario sirve de máscara para disfrazar u ocultar intereses económicos", y un 81,2% sostiene que "las empresas invierten más en crear y sostener una imagen positiva, que lo que invierten para fundamentar esa imagen sobre hechos".

Thatcher, y la música de Michael Jackson.

Esta es la primera generación que nace con acceso a sistemas de intercomunicación habilitados las 24 horas del día (TV, cable, videogames, computadoras). Esa fue una influencia muy fuerte en su estilo de vida, porque los conformó como ciudadanos integrados a una sociedad que se percibía como real y permanente. Pero, paradójicamente, los hizo bastante incomprendidos / incomprensibles. Mientras reforzaban la fe y la seguridad en sí mismos, se triplicaba la tasa de divorcios, se incrementaban los casos de la enfermedad del Sida, y se perdía la confianza en las personas y en las instituciones.

Crecieron participando de las decisiones familiares (inclusión democrática), pero observando grandes incongruencias de sus padres y una sociedad que luchaba por las conquistas raciales. En esta época, también se generalizan las adicciones y la violencia ciudadana.

No creen en las organizaciones ni en las empresas; se sienten dueños de su propia carrera, buscan la flexibilidad

y prefieren la libertad y la autonomía. No es casualidad que los referentes de esta época sean personas como Madonna, Michael Jordan y Bill Gates. Buscan el autodesarrollo trabajando en lo que prefieren, y no importan los cambios en busca de ese objetivo. El fenómeno de la época es la interface y el impacto más importante es el cambio de los átomos por los bits.

En televisión, lo más representativo: "Friends" y la MTV; la estética de los videos musicales se aplica a muchos formatos de la TV y de la decoración.

Personalidad: En busca de opciones necesitan flexibilidad. Prefieren libertad y necesitan el cambio como un elemento básico de la vida. Son hijos de la inestabilidad, pero eso no los priva de sentirse dueños de su propia carrera y buscadores empedernidos del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Desconfían de las promesas, son independientes y autónomos. Solo son eficientes y dedicados si trabajan en lo que quieren y les gusta, motivados por una agenda flexi-

En este sentido, reclaman que las empresas modifiquen este comportamiento, al que juzgan un valor por encima de la rentabilidad, y reafirman la buena imagen de las empresas sustentables (vinculadas al buen trato hacia sus empleados).

El Índice de Conciencia Sustentable (ICS) muestra el grado de acuerdo con las políticas de protección del ambiente, respeto y cuidado a sus empleados y la búsqueda de un equilibrio entre el propio beneficio y el bien común. Entre los encuestados predomina un ICS medio (49%). A la hora de responder concretamente sobre el trabajo en empresas de hidrocarburos y sobre la cuenca preferida, un alto porcentaje de entrevistados (35%) eligió la Cuenca Neuquina, en gran medida por su ubicación o geografía. Solo un 2% elegiría no trabajar allí. Y el 66% de los encuestados apuntó a Vaca Muerta como destino de interés.

La Cuenca Cuyana es la segunda más mencionada como lugar preferido para trabajar, en gran medida por su geografía, pero también por el clima.

Si bien el 9% de los entrevistados aprobó que trabajaría *offshore* debido al desafío que implica, como causa principal, el 24% de los entrevistados reconoció que preferiría no trabajar allí. El lugar/geografía es el principal motivo, además de las condiciones y aislamiento. La aceptación de trabajo en zonas inhóspitas está repartido casi en iguales proporciones (Sí: 49%, No: 43%). También, este índice es significativo teniendo en cuenta las características del trabajo en esta industria.

Acerca de la muestra:

- El 75% de los entrevistados tiene entre 25 y 40 años, es decir, la población objetivo.
- En relación a la formación académica, una marcada mayoría cuenta con estudios universitarios o terciarios (94%) y, entre ellos, el 66% ha concluido la formación de grado. También, entre la población encuestada, la mayoría estudia o estudió Ingeniería, en sus diversas ramas (55%). Además, hay un alto índice de continuidad de los estudios. Más de un 70% cursó o le gustaría cursar un posgrado.
- El 91% trabaja actualmente. Considerados de modo agregado, el 45% de los encuestados trabaja en industrias de petróleo y/o gas\*. Además, un porcentaje muy similar (49%), trabajaría en estos sectores si pudiera elegir libremente en qué sector industrial le gustaría trabajar. (\* Este 45% sube a 72% si se suma Servicios, Petroquímicas y Energía, pertenecientes a la Industria).

Consultada acerca de qué "camiseta" se ponen, y por qué intereses se mueven los jóvenes profesionales, Biset analizó que las generaciones previas a los jóvenes de entre 30 y 25 años de hoy, percibían al contrato con la empresa como una relación win-win, en la cual lograban una real identificación: "Soy de...". Sin embargo, asegura que esta generación de jóvenes profesionales demuestra la innegable irrupción de un verdadero cambio de paradigmas en el vínculo con el trabajo. Actualmente, pareciera que cada uno va en busca de su propia ganancia, como si se tratase de dos entidades separadas.

Y agrega que el equilibrio entre vida personal y laboral se vuelve fundamental para ellos, y con ello, la flexibilidad y la orientación a resultados. A su vez, el desarrollo y aprendizaje constante es otra de las características valoradas por los jóvenes, incluso frente al logro de un rápido ascenso.

Esta tendencia se ve reflejada en los resultados de la presente encuesta; por ejemplo, cuando se les pregunta por su inserción laboral en un futuro inmediato. En ese caso, la respuesta de más de la mitad de los encuestados fue que les gustaría que fuese en una gran empresa; una elección asociada a la valoración de las características de aprendizaje y desarrollo antes mencionadas.

Sin embargo, cuando se les consulta por su elección pensando más a largo plazo, casi la mitad de los encuestados se inclina por un emprendimiento propio, lo cual se relaciona con este nuevo paradigma en el cual los jóvenes reconocen su propio valor independientemente de la compañía en la cual se desarrollan, viendo a esta última como un espacio de paso y aprendizaje.





ble, la capacitación y el trabajo en el exterior. Su lema: "Just do it" ("Solo hazlo").

### Generación Y ("individualistas")

Desde 1981, y hasta el final del siglo XX, la nueva generación fue denominada "Generación Y". Es una generación de contraste con la anterior (hasta en su nombre), que presencié la desaparición de la URSS (experiencia contraria a la anterior guerra fría), la caída del muro de Berlín y el fin del *Apartheid*.

Sometidos al principio de la globalización por efecto de la Revolución Tecnológica, la generación Y convive en un contexto muy diferente, donde se popularizan Internet y los celulares pero, a su vez, tienen otras opciones más individualistas como los MP3 y las *playstations*.

Y si los hijos de los *baby boomers* sentían que podían hacer cosas y cambiar el mundo, esta generación aprendió a desconfiar y a ser más pragmáticos.

Una gran proporción creció en hogares fracturados, y aprendieron a respetar diferencias y diversidades.

Es una generación mucho más informal y de pocos protocolos, de mentalidad abierta e impaciente. No viven para trabajar, sino que trabajan lo necesario para vivir como quieren; además, para sentirse motivados, necesitan que el trabajo tenga sentido para ellos; prefieren los proyectos y los equipos multifunción a los trabajos solitarios.

Valoran la solidaridad y el sentido de justicia, pero los grandes esfuerzos no son interpretados de la misma manera que lo hacían sus padres. El "aquí y ahora" son conceptos que empiezan a impactar sobre las decisiones que han de tomar.

En esta época, quizás lo más significativo sea que la realidad no se hace más compleja sino que es posible entenderla mejor.

En televisión, lo más representativo: "Gran Hermano".

Los nativos digitales son pragmáticos, optimistas y buscan un contexto laboral con diversidad.

Están motivados por nuevas experiencias, e interactúan con otras culturas y sectores; integran su trabajo a su vida personal. Su lema: "I want it! And I want it now!" ("Lo quiero, y lo quiero ahora").

### Millenials: la frontera digital

Los nacidos desde el comienzo del siglo XXI, los *millenials*, no solo han visto y vivido la explosión de la internet con todo lo nuevo de Google, Facebook y Twitter (bueno y malo), sino que también experimentan las crisis de la inestabilidad económica mundial, los grandes atentados terroristas y la inseguridad globalizada.

El control inteligente había pasado de la persona a la máquina, y ahora está pasando de la máquina al dispositivo electrónico.

Los *millenials* están recién ahora incorporándose a las actividades sociales de las comunidades a las que pertenecen, y en muy pocos casos han comenzado a participar en forma personal directa de las actividades económicas y comerciales de los mercados. Sin embargo, ya se pueden distinguir algunos rasgos que identificarán su comportamiento y percepción del entorno.

Son desde ya personas que carecen de la noción tiempo-espacio como la conocimos todas las otras generaciones. Son habitantes del "espacio virtual"; la computadora, como la vivieron las dos generaciones anteriores, es un instrumento obsoleto, innecesario, que se puede reemplazar por otros electrónicos inteligentes. Los *smarts* (los teléfonos inteligentes) y las tabletas, hacen que los instrumentos que hasta ahora el hombre ha utilizado, sean reemplazados por "sistemas de instrumentos" (control a distancia de máquinas y electrodomésticos por dispositivos electrónicos), y por supuesto los servicios apps: Twitter, Facebook y Whatsapp, que los usan para comunicarse, expresar sus sensaciones y sentimientos y hasta para comprar bienes y servicios.

Significativamente, esta generación ha dejado de leer los manuales de instrucciones de cualquier objeto que adquieren (esto empieza a conformar una tendencia al autoaprendizaje).

En televisión, lo más representativo: "Casi no veo televisión". Usan Netflix, programación personalizada a medida, y ven Games of Thrones.

Personalidad: Están impregnados por el vértigo y fascinados por el individualismo. Muestran algunas dificultades para adaptarse al medio que los rodea que, por el momento, está dominado por las Generaciones X e Y.

Se sienten más cómodos comunicándose con su *smart, ipad o tablet*, antes que con el resto de los congéneres. Total, con ellos también se pueden comunicar por los dispositivos.

Su lema: "What's app?" (Juego de palabras de "¿Qué hay de nuevo?" con "applications", o aplicaciones de teléfonos y tabletas.).

## Consecuencias

La consecuencia directa de esto dentro del ambiente laboral de las organizaciones, es que no siempre se tiene claro que cada grupo generacional debe ser tratado de un modo distinto, aun cuando se pretende de ellos resultados parecidos.

De frente a determinadas situaciones, está claro que hoy en día conducir eficazmente a personas de diferentes edades requiere habilidades que van más allá de las capacidades de liderazgo que se requerían en el pasado.

Entender los aspectos más salientes de sus personalidades puede ayudar a encontrar las estrategias adecuadas de comunicación y la forma de motivarlos en el trabajo. Es también importante para conseguir la colaboración y el máximo rendimiento de cada grupo de colaboradores en una empresa. Siguiendo informalmente la lógica matemática, deberíamos estar a las puertas de una nueva generación. El tiempo dirá. ■

- 1 El título de esta generación surge del libro publicado en 1991 por el alemán Douglas Coupland: Generación X.