



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA
EMPRESARIOS MILLENNIALS EN MÉXICO”**

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presentan

HUERTA SÁNCHEZ XIMENA

VEGA NAVA GABRIELA CITLALLI

Asesora

ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2022.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi querida amiga Gaby, quien gracias a su paciencia y comprensión pudimos llegar al término de este proyecto que espero no sea el último.

A mis papás quienes tuvieron paciencia y de vez en cuando preguntaban sobre mi avance en la tesis para que no la olvidara.

A todas las personas involucradas en el proceso que nos apoyaron en alguna etapa de este trabajo de investigación. Con mención especial a Alejandra, una maestra con una gran paciencia y pasión por lo que hace y por sus alumnos y tesistas.

Ximena Huerta

Ximena my friend, gracias por no rendirte y seguir juntas, ¡lo logramos!

Alejandra, maestra gracias, por creer nosotras durante este largo camino cuando no era un tema popular.

A mi familia, son mi núcleo y ejemplo. Mamá, papá y May, gracias, por creer siempre en mi incluso en los momentos en que yo dudé de mí, por alentarme a concluir este proyecto.

Carlos por ser mi compañero de aventuras y lecturas.

A todos nuestros amigos millennials por ser la inspiración para este trabajo, por sus horas de pláticas autoreflexivas y risas, en donde parecía que todos padecíamos de lo mismo, insatisfacción e incompreensión.

A los que nos escucharon hablar y hablar de este trabajo de tesis, porque fuimos y somos las misioneras del emprendimiento.

Gabriela Vega

Agradecimientos	1
Introducción	5
Capítulo 1. Comunicación e información, cambio de paradigma generacional.	11
1. Tecnologías de la información y comunicación, su desarrollo e influencia en la comunicación	12
1.1 El primer gran cambio de las tecnologías de la información TI	13
1.2 De las Tecnologías de la Información a las Tecnologías de la Información y Comunicación	15
1.3 La influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación	17
2. La comunicación en las organizaciones	18
3. La importancia del entorno en las organizaciones	27
4. Millennials y comunicación	34
5. Medios Organizacionales de las empresas millennials	36
Capítulo 2. Millennials, ¿son una tendencia o un cambio real?	47
1. ¿Cómo se define una generación y dónde surge el concepto?	48
2. ¿Por qué nos dividimos en generaciones?	50
3. Para entender a los Millennials: Baby Boomers y Generación X	52
3.1 Baby Boomers, la generación de la postguerra	54
3.1.1 ¿Qué paso en México en esos años?	56

3.2 Generación X, la generación perdida	60
3.2.1 ¿Qué paso en México en esos años?	63
4. Millennials la generación en boga	67
4.1 ABC de millennials	68
4.2 La generación ambiciosa	71
4.3 Nativos digitales	72
4.4 El comprador quisquilloso	73
4.5 El trabajo en tiempos de la generación del milenio	75
5. Millennials, Generación X y Baby Boomers, ¿a quién reclutamos?	80
Capítulo. 3 Emprendedores Millennials	87
1. ¿Qué es un emprendedor?	
2. Emprendedor o empresario	95
3. Millennialpreneur	98
4. Redes de apoyo a emprendedores en México	102
Capítulo 4. ¿Qué piensan los millennials sobre emprender? Y como los vamos a apoyar	107
Capítulo 5. El emprendedor sobreviviente	131
1. Educación y competencias	138
2. Empleo	140

3. Propuesta página web: Yo Emprendedor	149
Conclusiones	151
Ápndice, actualización 2021	163
Bibliografía	161

Introducción

La comunicación representa en la actualidad uno de los grandes protagonistas para la generación que predomina en el mundo: los millennials, jóvenes y –no tan jóvenes- que tienen una importante participación en todos los ámbitos de la sociedad, y aún más en el terreno laboral. Esta generación ha provocado un comportamiento distinto en los espacios de trabajo ya que la inmediatez con la que consumen información y se comunican ha afectado cómo se desenvuelven, qué están dispuestos a arriesgar por un trabajo y cuánto tiempo le dedicarán, es decir, esperan ser recompensados tanto económicamente como emocionalmente, sin necesidad de tener que arriesgar el tiempo que pasan con familia y amigos o un viaje.

En este trabajo de tesis analizamos cómo la información y comunicación se han transformado a partir de esta generación y cómo repercute en la convivencia y formas de interacción de la sociedad, ligado a la comunicación organizacional. Esta generación se encuentra en una constante búsqueda de comunicarse y mantener sus relaciones interpersonales y laborales de una manera sencilla, esta oportunidad la ha brindado el internet y la constante evolución de las herramientas de comunicación, tales como los smartphones, computadoras o *tablets*.

En la actualidad no tienes que esperar a leer un periódico al día siguiente o ver las noticias en la televisión para enterarte de un suceso ya sea regional o global, basta con tener una cuenta en una red social o entrar a un portal de un medio de comunicación para enterarnos de lo que sucede.

Al inicio establecimos como objetivo general, perfilar a los emprendedores de la generación millennial en la Ciudad de México, para poder diseñar una aplicación o sitio web que permitiera el crecimiento y posicionamiento de su negocio en un determinado segmento de mercado, así como la creación de una red emprendedora. Partiendo del supuesto de que los millennials son una generación que tiene una tendencia marcada a emprender.

Dentro de los objetivos particulares buscamos analizar el perfil y la presencia de los millennials emprendedores en los mercados a través de la comunicación; demostrar que la comunicación asertiva ayuda a aumentar y hacer crecer los negocios de los millennials. Además, definir el papel de las alianzas estratégicas en una red de emprendedores jóvenes y diseñar una plataforma que brinde las herramientas de comunicación a través del entorno digital.

Con base en estos objetivos comenzamos a delinear el proceso de investigación, partiendo de la hipótesis de que la generación millennial, dado su contexto histórico y tecnológico buscan opciones de autoempleo que les permitan desarrollar sus habilidades intelectuales y personales. Esta opción deberá implicar un reto a sus capacidades y las ganancias sean no solamente económicas, sino que les permitan ampliar su perspectiva del mundo y continuar aprendiendo.

En ocasiones no lo encuentran en empresas medianas o grandes por ello emprender su propio negocio representa una alternativa viable, que les permite establecer una idea de negocio con la que puedan desarrollarse profesionalmente y contribuir con su entorno.

Los empresarios millennial tienen en la comunicación una herramienta poderosa, para crear vínculos en una red emprendedora que los identifique como agentes de cambio en cuanto a estructura y desarrollo organizacional. Esto se logrará a través de la utilización de tecnología, la cual facilitará la interacción entre emprendedores con un objetivo común.

Después del trabajo de investigación y con ayuda de un cuestionario, esta hipótesis quedó demostrada, ya que los jóvenes millennials consideran el emprendimiento como un plan a futuro que les garantice construir un patrimonio propio y tener autonomía en su trabajo y decisiones.

Partiendo de los objetivos e hipótesis, delineamos un índice que nos permitió estructurar el trabajo de investigación en cinco capítulos que parten de lo general a lo particular y finaliza con la propuesta, la cual cambió respecto a lo que habíamos planteado al inicio.

Tras haber consultado distintas fuentes de información, los cambios que se han presentando en la manera en que los jóvenes consumen información y los resultados de la encuesta, decidimos proponer una página web en la cual coexistan diversos tipos de contenido, desde tener un panorama del país hasta ofrecer servicios que les ayuden a tener una mejor estructura al momento de materializar su idea de negocio.

El primer capítulo será la base para analizar el fenómeno comunicativo, la redefinición de actores entre la generación millennial, también como su forma de consumir información y comunicarse llegando al concepto de comunicación asertiva digital. Este término refiere a cómo garantizamos que nuestro mensaje se entendió como debería ser, el tono y la intención de este, por nuestro receptor amplificando las ventajas de las plataformas digitales.

La generación millennial es actualmente la más numerosa en el mundo y se ha convertido en el foco de atención de las empresas, ya que atraerlos como consumidores o como fuerza laboral ha resultado todo un reto por sus hábitos e intereses.

Esto es consecuencia del cambio en el paradigma de relacionamiento, estos jóvenes utilizan como su principal forma de interacción con amigos, familiares y resto del mundo a la tecnología, en específico al internet, todo el tiempo están conectados y acostumbrados a la inmediatez que les brindan las redes sociales. Asimismo, requieren de soluciones fáciles y sencillas que pueden encontrar en cuestión de segundos al introducir una palabra o una pregunta en buscadores como Google.

El resultado de este cambio se ve directamente reflejado en el comportamiento y la ideología de estos jóvenes, ellos no están dispuestos a esperar para conocer el mundo si esto significa estar atado a un trabajo, desean generar ideas innovadoras; quieren que sus acciones influyan positivamente en el mundo: reciclar, comer alimentos orgánicos, volverse veganos o tener un espacio verde en casa, hoy todo esto y más es tendencia.

Por esto y otras razones son criticados e incluso subestimados, se les considera poco comprometidos y guiados solamente por satisfacer sueños y anhelos que no tendrán repercusiones a futuro. Sin embargo, estamos conscientes que detrás de este cambio generacional tan abrupto que se ha vivido en los últimos años tiene un beneficio y marcará un hito, por su historia, sus sueños y porque demográficamente a los millennials les toca ser el foco de atención por ahora, porque se acerca la generación Z, una que está hiperconectada pero que aún no es parte importante de la fuerza laboral y que tal vez cambie aún más su forma de percibir lo que es un “trabajo”.

Regresando a la generación millennial, cuentan con un constante deseo de consumir cosas innovadoras que poco a poco los va acercando a generar ideas de negocio, a ser emprendedores y proponer aquello que no encuentran en el mercado laboral y como consumidores. Tenemos la certeza que los millennials, al ser jóvenes y no compartir las creencias e ideas de sus padres, se convertirán en un agente poderoso de cambio.

Dedicaremos un capítulo a describir a esta generación y a enunciar aquellas características que los definen, por ejemplo: características al consumir, su influencia en el entorno laboral, comportamiento, formas de comunicarse y los medios de comunicación que emplean.

Nos interesa saber qué es lo que lo que pasa y pasará con estos jóvenes que han venido a revolucionar al mundo y están sentando las bases para las próximas generaciones. Buscamos que se reconozca a esta generación por cosas que están haciendo bien y no solamente por las etiquetas y estigmas que las sociedades del mundo les han colocado. Se realizará una descripción de quiénes son y de dónde provienen, sus padres, sus abuelos quienes de una manera u otra influyeron para que esta generación decidiera romper con esos antiguos paradigmas de comportamiento.

En el tercer capítulo de este trabajo de tesis definiremos los rasgos del emprendedor millennial desde el surgimiento del término “emprendedor” dentro de la teoría de Joseph Shumpeter; así como las diferencias entre emprendedor y empresario, las

redes de apoyo que existen en el país y los casos que actualmente podemos encontrar en México.

Los capítulos previos nos ayudarán a comprender de dónde proviene la generación millennial, la primera generación nacida de la mano de la tecnología, quienes no han logrado alinearse con la forma, que hasta ahora había sido aceptada, de desarrollarse profesionalmente en el ámbito laboral por sus características egocéntricas, la manera en cómo se desenvuelven socialmente y por su poca motivación para comprometerse con los sueños ajenos, pero sí crear sus propias causas.

Las estadísticas nos podrían decir que la mayoría de los emprendedores exitosos tienen más de cuarenta años y pertenecen a una generación anterior y que figuras como Mark Zuckerberg creador de Facebook o Evan Spiegel CEO de Snapchat que a sus apenas 33 años o 27 son casos irrepetibles.

Este capítulo también nos servirá para poder fundamentar que el mito del millennial emprendedor puede convertirse en todo lo contrario y ser una verdadera vía para desarrollarse y trascender; al ser esta generación la de mayor acceso a la educación, por los desarrollos tecnológicos y por la pasión con la que desempeñan sus actividades.

A través de este trabajo de tesis no generalizaremos que los millennials son emprendedores, sino que al tener una gran variedad de herramientas a su disposición tienen un potencial que requiere de esfuerzo para ser detectado y de esta manera poder unirse a uno de los motores de la economía mexicana: las pequeñas y medianas empresas.

En el capítulo cuatro presentamos como realizamos cuestionarios a través de una plataforma digital, este instrumento tenía como ejes centrales su perfil como emprendedores, si les interesaba emprender y el uso de plataformas digitales.

El principal objetivo de esta encuesta fue cuestionar a los millennials su percepción sobre emprender, si estaban a favor, en contra o si simplemente no era algo que consideraban parte de sus planes de vida. Además, les cuestionamos cuáles eran

las herramientas y capacidades que ellos creían necesitar para comenzar a desarrollar una idea de negocio y establecerla.

Algunos de los *insights* que obtuvimos fue que la mayoría de los encuestados incluye en sus planes de vida emprender un negocio y que consideran importante tener la asesoría de un profesional para resolver problemas y poder tener una empresa exitosa. Además, apoyarse en herramientas digitales es fundamental para ellos, para dar a conocer su producto y aprender mejores prácticas que le den estructura a su empresa.



 [FACEBOOK.COM/PICTOLINE](https://www.facebook.com/pictoline)

1. Capítulo

Comunicación e información, cambio de paradigma generacional.

La revolución que significa el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para la comunicación y adquisición de conocimiento, repercute directamente en todos los ámbitos de la sociedad, incluidas, por supuesto, las organizaciones y la forma en la que se estructura y comunican tanto interna como externamente.

Por esta razón, en el presente capítulo revisaremos brevemente cómo las TIC lograron tener la importancia que tienen ahora y cómo lograron transformar la forma en la cual nos comunicamos. Asimismo, cómo ha influenciado la comunicación organizacional y los medios por los que fluye la comunicación entre los miembros de una organización, incluyendo aquellos que han sido reemplazados por el intranet o el *newsletter*.

1. Las tecnologías de la información y comunicación, su desarrollo e influencia en la comunicación

Las tecnologías de la información y comunicación han evolucionado paralelamente a las sociedades y las economías así, de esta manera, las sociedades que han logrado avances tecnológicos más rápidamente descubren nuevas formas de obtener, procesar información y comunicarla.

La primera etapa en la cual estas tecnologías comienzan a evolucionar es la Revolución Industrial y la posterior revolución, que otorga madurez industrial. En éstas se valoraba la innovación alentada por el cambio tecnológico. Durante dichas etapas se hace visible el capitalismo y el industrialismo ante el crecimiento económico que significó principalmente para la sociedad europea.

Continuando con el proceso de modernización de las sociedades, hemos llegado a la situación actual en donde fue apareciendo e imponiéndose un tipo de sociedad llamado “de la información”, por la relevancia que tienen y que continuarán teniendo los procesos informativos, el intercambio de información y consecuentemente la comunicación. Este tipo de sociedad tiene su esplendor en la década de los noventa, época en la cual comienza a ser de uso común el término Sociedad de la

Información, en donde “la información y el conocimiento están presentes en cualquier sitio y tienen un carácter activo”¹.

La importancia que se le da a la información y al desarrollo de nuevas tecnologías para su transmisión en la sociedad actual, nos ha llevado a participar en el proceso de globalización en el cual “las posibilidades de las tecnologías de la información, que definen en primer lugar los bloques como los límites de la circulación de los productos del conocimiento común aceptado, van ampliándose hasta llegar más a considerar el mundo como una aldea global”².

Podemos considerar que dos de los grandes inventos de la época moderna que nos permitió, además de acceder a grandes cantidades de información y conocimiento y a comunicarnos de manera distinta, han sido las computadoras y, sin lugar a dudas, el Internet. Respecto a este punto, procederemos a hacer una breve revisión de la historia y evolución de estos dos importantes elementos que llegaron a revolucionar todos los ámbitos de la sociedad.

1.1. El primer gran cambio de las tecnologías de la información (TI)

La primera computadora surge en 1945, era una máquina llamada ENIAC, la cual pesaba aproximadamente 30 toneladas, su principal función era resolver problemas balísticos y temas que requerían gran rapidez de cálculo. Sin embargo, era muy complejo de operar, ya que requería técnicos que operaran los cables en sustitución de un software. Posteriormente, surge la máquina llamada UNIVAC (*Universal Automatic Computer*), la cual funcionó hasta 1963. La actividad principal de estas computadoras es para temas relativos a la investigación científica, cálculos ingenieros y procesamiento de datos económicos.

La ampliación de la utilización de ordenadores, aún de gran tamaño, se debió principalmente a la intervención de la muy famosa empresa IBM, gracias a la cual en 1950 ya existían en el mundo 15 computadoras y en 1955 ya había 200, para

¹ Lucas Marín, Antonio, La nueva comunicación, p. 34.

² *Ibíd.*, p. 36.

pasar 5 años después a una cifra de 9 mil. Sin embargo, la utilidad que le dan a las computadoras en los años sesenta comienza a ser más relacionada con temas administrativos, por lo cual puede decirse que comienza una segunda generación de la misma, controlada principalmente por IBM.

Posteriormente en la década de 1980 las computadoras se utilizan para actividades individuales de trabajo, ya no es necesario tener múltiples operadores, ahora son vistas como facilitador de tareas individuales, adquiere su esencia de ser personal.

En la siguiente década viene la interconexión con la aparición del Internet y otros sistemas de comunicación electrónica, lo cual expande las funciones que puede cumplir una computadora hasta el punto que actualmente dependen de una conexión de red para hacer prácticamente todo: intercambiar información de forma inmediata, compartir recursos, consulta y desarrollo de páginas web, comprar bienes, obtener información casi ilimitada y por supuesto comunicarnos sin importar el lugar donde nos encontremos.

Las computadoras siguen su evolución volviéndose más pequeñas, delgadas e incluso con pantalla táctil, al igual que las *tablets*, lo que las convierte en elementos completamente portátiles. Paralelamente se desarrollan los teléfonos celulares, convirtiendo a la comunicación como el objetivo primordial del desarrollo de estas nuevas tecnologías.

Cabe señalar que el desarrollo de tecnologías se ha acelerado en los últimos años, principalmente supeditado a la necesidad de conexión a internet, así como la comunicación. De esta manera, podemos considerar al internet como la gran innovación de la época actual, pues “es a la vez una ampliación de la capacidad de comunicación, un mecanismo de amplia transmisión de información y un medio para la colaboración e interacción entre individuos y sus computadoras, sin tener en cuenta su localización geográfica”³.

³ *Ibíd.*, p. 66.

1.2. De las TI a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Internet es un sistema global que está lógicamente unido por una serie de direcciones basadas en determinados protocolos, capaz de soportar la comunicación y hace posible el uso de servicios públicos y privados dependiendo las infraestructuras disponibles, lo que significa que si la región del mundo no cuenta con una infraestructura capaz de soportar la conexión o no se cuenta con la tecnología necesaria, se hace visible la ya conocida brecha digital.

Con la historia que conlleva internet y cómo se ha desarrollado, podemos considerarlo como “el medio de comunicación esencial de la era de la información. Por primera vez en la historia permite la comunicación instantánea de muchos a muchos. Ha penetrado ya profundamente nuestra forma de trabajar, informarnos, relacionarnos, de aprender y de vivir”⁴.

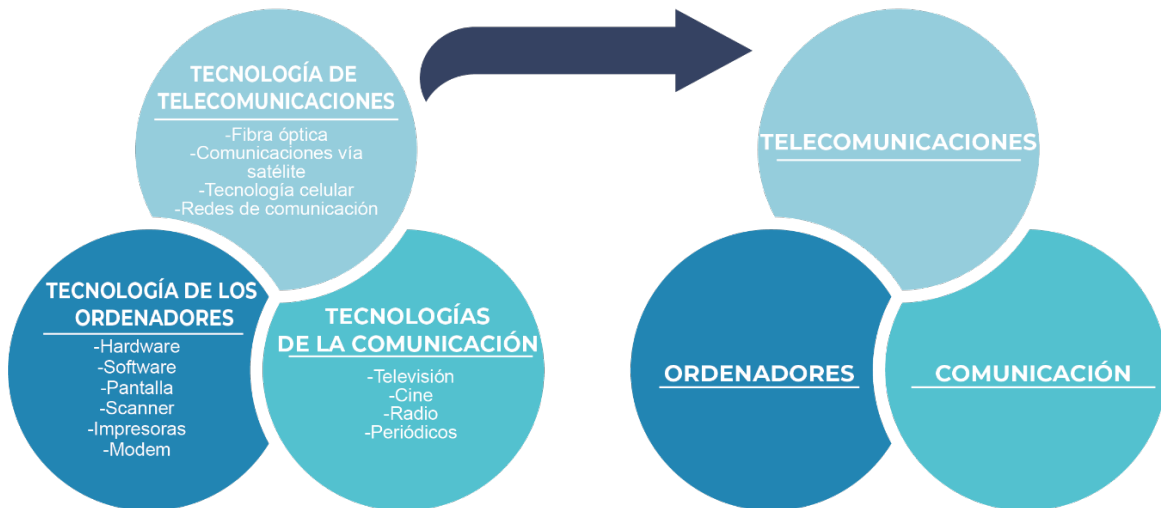
Por consiguiente, internet amplifica y potencia la mente humana tanto benéficamente como de forma destructiva. Se trata ya de una construcción social que conlleva responsabilidad y que hasta el momento esa responsabilidad, en muchas regiones del mundo, ha recaído totalmente en la sociedad. Por supuesto, existen países que han regulado el uso de internet, limitando así a los usuarios a una comunicación e información mucho más restringida.

Todas estas tecnologías de información y comunicación, son comúnmente llamadas nuevas tecnologías, principalmente a la creciente importancia que ha adquirido la comunicación en los años recientes. Antonio Lucas Marín, refiere a un autor llamado Poop quien califica al menos siete tecnologías de información y comunicación: 1) fibra óptica, 2) las computadoras, 3) los sistemas de interacción de la computadora y el usuario, 4) digitalización de la información, 5) comunicaciones vía satélite, 6) tecnologías telefónicas celulares y por último 7) las redes de comunicación.

⁴ *Ibíd.*, p. 94.

“En su opinión, estas nuevas tecnologías han cambiado paulatinamente las formas pertinentes de comunicación humana, permitiendo: mayor rapidez, una capacidad superior de manejo de información, un acceso más fácil, unos tipos diferentes de mensajes y una gran demanda de los sujetos.”⁵

DE LAS TI A LAS TIC



DE LAS TI A LAS TIC

Cuadro tomado de “La Nueva Comunicación”, Antonio Lucas

En el cuadro anterior, se puede observar la transición a las TIC y como comienzan a ser un conjunto que engloba distintos elementos que se complementan entre sí.

Con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, surgió el elemento que llegó a revolucionar la forma en la cual nos comunicamos e interactuamos: el teléfono móvil, el cual amplió enormemente las posibilidades de comunicación e incluso significó un cambio en el lenguaje.

Una de las maneras en las cuales se puede observar este cambio en el lenguaje, fue el surgimiento de los emoticones, los que muchas veces reemplazan las palabras y expresan el modo en el que nos sentimos cuando estamos

⁵ *Ibíd.*, p. 96.

intercambiando mensajes con alguien más, con estos elementos a nuestro alcance se acota el lenguaje y algunas veces nos permite expresar mucho más.

La utilización de celulares, incluso, ha transformado la forma en que accedemos a periódicos, revistas, libros, televisión e incluso el cine. “Al ir aumentando la amplitud de la banda utilizada por los móviles para recibir información y a la vez abaratándose el costo (...) ya es posible acceder a casi todos los medios de masas, y su progresiva extensión y adaptación es nueva experiencia de nuestro tiempo”⁶.

1.3. La influencia de las TIC

Los cambios que han traído las tecnologías de la información y comunicación han influido en todos los ámbitos de la sociedad, hasta incidir en la forma en la cual adquirimos conocimiento y el desarrollo de habilidades.

De esta manera, las fuentes de productividad están cada vez más relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología. La economía ha transitado a lo que se denomina economía basada en el conocimiento, orientada a una gran dependencia de éste, de la información y altos niveles de instrucción, con lo cual se confirma que la información es poder, pero sólo para aquellos que tienen la capacidad de transformarla en conocimiento.

Esta economía basada en el conocimiento repercute directamente en el ámbito laboral lo que provoca que las empresas también cambien el paradigma de cómo interactúan con su entorno y por esta razón “los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en nuestro mundo complejo y lo logran mediante procesos comunicativos”⁷.

Con base en lo anterior surge el estudio sistemático de la comunicación en las organizaciones que tiene su origen en las necesidades prácticas y teóricas de las mismas principalmente por dos vías: en intentos de mejorar las habilidades comunicativas de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución de las teorías de la organización que se centran cada vez más en desarrollar la

⁶ *Ibíd.*, p. 120.

⁷ *Ibíd.*, p. 231.

cultura organizacional. “De esta manera, la comunicación es el proceso que permite a la gente coorientar sus conductas. La comunicación da fuerza a las personas para trabajar juntos hacia la consecución de los fines propuestos”⁸.

2. La comunicación en las organizaciones

La comunicación en las organizaciones es un proceso por el cual los miembros de determinada organización conjuntan información pertinente de ésta y los cambios que ocurren. La organización se concibe como una entidad más o menos estática que se adapta pero que sobre todo genera cambios a partir de las personas que las conforman.

Esta comunicación es por excelencia el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar en conjunto para alcanzar una meta común; también ayuda a que los miembros de la organización discutan experiencias, y la información que reciben para hacer comprensibles las tareas que les son asignadas. Este es el proceso denominado comunicación interna, que establece interdependencia con la comunicación externa de la organización en el cual ésta transmite mensajes hacia personas y grupos en el entorno.

Como condicionante insoslayable para que exista comunicación dentro de la organización debe existir una organización, entendida por Fernández Collado, como dos o más personas con conocimiento de que los ciertos objetivos sólo se consiguen con cooperación, quienes consiguen recursos materiales, de energía y cooperación y reintegran al ambiente los insumos procesados.

La organización debe tener cinco elementos básicos: tamaño, determinado por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos; interdependencia, referida a las relaciones entrelazadas de los miembros de las organización, es decir, se influyen mutuamente; insumos, los cuales se encuentran fuera y son importados; transformación, los insumos convertidos en productos; y productos, resultado de las

⁸ *Ibíd.*, p. 232.

actividades coordinadas y controladas en la organización que se reintegran al medio ambiente.

Dentro y fuera de la organización fluyen dos componentes de suma importancia: la información y la comunicación. Richard Farace y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que sin el establecimiento de patrones no es posible la información. Además, mientras más estructurada esté una situación habrá mayor información y menos incertidumbre. De esta manera queda entendido que la información reduce la incertidumbre.

Es sabido que cualquier mensaje contiene información y que si ésta se trata sobre algo que ya se sabe resulta carente de valor informativo. La teoría de la información mide la cantidad de incertidumbre en una situación determinada, con base en: “a) el número de patrones potenciales que se pueden representar en una situación dada, y b) la probabilidad de que ocurra uno de los patrones potenciales”⁹.

“Toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo”¹⁰, la comunicación dice Collado, se refiere a un tipo específico de patrones informativos, los cuales se expresan simbólicamente. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si resulta que no se puede traducirlo a un código simbólico común, no comunica.

De esta manera si las personas realizan asociaciones similares entre elementos simbólicos, la comunicación será en mayor grado exitosa y pierde efectividad cuando las asociaciones son disimiles. “Compartir el mismo lenguaje no asegura la comunicación”¹¹, es decir, quienes se comunican deben tener experiencias en común, significados compartidos que cambiaran con el tiempo.

La comunicación va a fracasar cuando las personas que se comunican hacen suposiciones erróneas respecto del significado de un símbolo. “Los significados son subjetivos y se abren a la interpretación subjetiva.”¹² por ejemplo, en Cuba al

⁹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 18.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 18.

¹¹ *Ibíd.*, p. 19.

¹² *Ibíd.*, p. 19.

transporte colectivo se le llama *gua gua*, para una persona que llega por primera vez a Cuba y no tiene idea del significado de esta palabra, se comunicará con una gran probabilidad de fracaso, hasta que un nativo de la isla le explique a que se refería.

Para la comunicación también se debe tomar en cuenta que cada persona interpreta un evento de manera distinta y selecciona aquellos estímulos que son más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas. En 2012 ocurrió un accidente automovilístico, en donde estudiantes de la Facultad de Economía¹³ que se dirigían a realizar una práctica al estado de Michoacán fallecieron al verse investido el camión que los trasladaba por un camión sin frenos. Aquí tenemos distintas aristas de un mismo acontecimiento, la versión oficial de la universidad, los padres de los alumnos y la sociedad en general que podría polarizar el asunto desde ¿por qué hacen prácticas?, ¿quien los supervisaba?, etcétera, versiones a favor o en contra.

Los significados son otorgados y no vienen con las palabras. En resumen, para Collado, la comunicación es información que permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y como una herramienta para realizar prospectiva. La comunicación es más específica que la información, ya que se ocupa de los patrones que se expresan con símbolos, mientras que la información sólo los reconoce.

Cabe señalar que la comunicación es un proceso, sin tiempo ni fin. Los seis principales componentes de este proceso, según Collado son: fuente, donde se origina el mensaje, puede ser una persona o una organización; carga con la responsabilidad de preparar el mensaje correctamente; mensaje, es el estímulo que produce la fuente y recibe el receptor, compuesto por símbolos con una intencionalidad; canal, es el vehículo del mensaje de la fuente al receptor, puede dividirse en medios de comunicación masiva, con un alcance amplio de manera simultánea, pública, recibido por un considerable número de personas, por ejemplo los boletines y medios interpersonales, se trata de intercambios de mensajes de

¹³ Redacción, Aristegui Noticias [<https://aristeguinoticias.com/1204/mexico/mueren-5-estudiantes-de-la-unam-en-accidente/>] 12 abril, 2012, 9:00 hrs.

manera directa, por ejemplo una conversación entre compañeros de trabajo o un llamada telefónica.

El receptor es otro de los componentes de la comunicación, es el objeto de ésta y es tan importante como la fuente, “tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo, los miembros de una compañía o un gobierno, en tanto sea capaz de un cierto grado de decodificación.”¹⁴, es decir, traducir el mensaje de la fuente de forma útil. Los efectos ocurren después de la trasmisión del mensaje.

Por último, se encuentra la retroalimentación que es la respuesta del receptor al mensaje emitido, “la retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional”¹⁵. En el caso de las organizaciones la falta de retroalimentación repercute en los descensos de la productividad, mala calidad de la producción, ausentismo y falta de coordinación en los conflictos.

Por su parte Daniel Katz y Robert Kahn, aseguran que las funciones de la comunicación en la organización pueden analizarse desde dos niveles: el nivel de la organización total, a su vez dividido en cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y un nivel específico, en el cual las funciones de la comunicación se examinan en la relación superior-subordinado, éstas son: instrucciones de trabajo, razones del mismo, procedimientos organizacionales e información ideológica que inculque el sentido de misión.

Collado, destaca tres funciones de la comunicación en la organización: la función de producción, en está la comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de bienes y servicios. Esta función también es considerada por Goldhaber, quien asegura que los mensajes de producción son aquellos que informan a los empleados sobre cómo realizar su trabajo, incluyendo actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos y metas.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 23.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 23.

Otra función es la de innovación, es decir, una idea, práctica u objeto que se percibe como nuevo. Los autores Rogers y Agarwala-Rogers, identifican dos tipos generales de innovaciones organizacionales: las de la organización, son las que se adoptan como resultado de una decisión y la organización en general cambia, las personas que laboran en ella no; y las innovaciones en la organización son las que requieren un cambio en el comportamiento del individuo.

“La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”¹⁶.

Por último, se encuentra la función de mantenimiento de la comunicación organizacional, es la que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, las relaciones interpersonales y el mantenimiento de las otras dos funciones, producción e innovación. Esta función se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente. “La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales”¹⁷.

Horacio Andrade Rodríguez, asegura desde la trinchera de tres acepciones que la comunicación organizacional, en primer lugar, es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y su medio. El intercambio sucede en varios niveles.

En segundo lugar, dice que la comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la comunicación dentro y entre organización, así como con su medio. En tercer lugar, la comunicación organizacional es entendida como un conjunto de técnicas y actividades que parten de la investigación, encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 27.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 28.

De esta última acepción puede desprenderse la comunicación interna y externa. La primera dirige sus programas a los empleados de la organización y la segunda atenderá a públicos externos, en ésta se incluyen las relaciones públicas y la publicidad.

Continuando con este autor, enuncia algunos postulados básicos que explican la importancia de la comunicación en las organizaciones: la comunicación es integral, pues abarca una gran variedad de modalidades; la comunicación es un sistema, referida a los medios que se utilizan para el intercambio de información; la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente ligadas, simplemente sin la primera, la cultura no sería posible, se trata de una necesidad; la comunicación es una responsabilidad compartida.

“La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales debe, antes que nada, contribuir al logro de objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible”¹⁸. Lo logrará asegurándose que los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna; propiciando la identificación, el orgullo y sentido de pertenencia, con las personas que laboran en la organización; favoreciendo la integración de la organización con sus trabajadores, implicando el mejoramiento de la comunicación vertical y horizontal, fomentando el trabajo en equipo y rompiendo barreras.

Además, el comunicador organizacional debe favorecer la integración de la organización con sus trabajadores, implicando el mejoramiento de la comunicación vertical y horizontal, fomentando el trabajo en equipo y rompiendo barreras, así como fomentar la creación de una imagen favorable y consistente entre la organización el público externo, debe cuidar que “la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones”¹⁹.

¹⁸ De San Miguel Rodríguez Andrade, Horacio. *Definición y alcance de la comunicación organizacional*, p. 15.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 16.

Rodríguez rescata el papel que desempeña el comunicador organizacional como contribuyente del cumplimiento de objetivos de la organización, investigador, realizador de estrategias, la facilitación, apoyo y promoción de una comunicación eficiente, asegurando congruencia en los mensajes y transmitirlos tomando en consideración todos los medios existentes.

Para determinar quién se comunica con quien, debe existir un sistema de redes de comunicación, las cuales pueden ser formales o informales. Los primeros son sistemas diseñados por los altos cuadros y determinan quién debe realizar una tarea, la forma más común de estructurar estas redes es a través de un organigrama.

Dentro de las redes formales se encuentra la comunicación descendente, que se hace presente cuando los superiores envían mensajes a sus subordinados, estos mensajes se ven materializados en instrucciones de trabajo, lógica del mismo, procedimientos y prácticas, retroalimentación y adoctrinamiento. La comunicación ascendente, es decir, “los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores”²⁰, en la realidad esta comunicación no se da frecuentemente pues no todos los altos cuadros están dispuestos a recibir sugerencias, quejas o ideas de los empleados.

Es importante que las organizaciones se encuentren abiertas a la comunicación ascendente ya que pueden explotar la capacidad innovadora de sus empleados, además de lograr un mejor clima organizacional. Este tipo de comunicación transmite cuatro tipos de mensajes: lo que están haciendo los subordinados, los problemas sin resolver, las sugerencias para mejorar y lo que los empleados piensan de los otros y de su trabajo; en este tipo de comunicación se puede incluir la comunicación vertical.

Por último, se encuentra la comunicación horizontal, la cual se da con el intercambio de mensajes entre personas con el mismo nivel jerárquico; ésta tiene cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver

²⁰ B. Adler, Ronald y Jeanne Marquardt Elmhurst. Comunicación organizacional, p. 16.

conflictos y construir entendimiento. A pesar de la importancia de este tipo de comunicación, se presentan algunas barreras como la rivalidad “las personas que se sienten amenazadas por otras seguramente no serán muy cooperativas.”²¹, la especialización, el exceso de información y las barreras físicas.

Por otro lado, se encuentran las redes informales de comunicación, referidas a la interacción consecuente de amistad, proximidad o intereses compartidos de tipo profesional o personal. Entre las funciones para la organización de este tipo de redes, se encuentran: la de confirmar, es decir, ratifican los mensajes formales; expandir, “la comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos”²²; acelerar los mensajes con frecuencia son recibidos antes que los transmitan los canales formales de comunicación.

Entre las funciones se encuentra también la de contradecir a los mensajes oficiales; circunvalar, para evitar los canales formales, los cuales algunas veces son difíciles de acceder y hacen perder tiempo; y por último la función de complementar la tarea de la comunicación formal.

El comunicador organizacional deberá elegir el mejor canal de comunicación que resulte más eficaz para el mensaje que desee transmitir, tomando en cuenta al público al que va dirigido. La comunicación puede ser frente a frente con juntas programadas, conversaciones o presentaciones, las ventajas de este canal son la velocidad, el control, la retroalimentación inmediata y la calidad personal. Otro canal pueden ser las videoconferencias, el teléfono o correo de voz.

La comunicación escrita resulta el canal más recurrido y se materializa en memorándums, boletines e informes. Una de las ventajas es que la comunicación escrita es permanente a diferencia de un discurso hablado, es más fácil de comprender y suele tener menos errores.

Una forma de incorporar las tecnologías a la comunicación organizacional es a través del correo electrónico, Slack, Microsoft Teams, Zoom, Yammer, entre otras,

²¹ *Ibíd.*, p. 19.

²² *Ibíd.*, p. 21.

las cuales “además de ser un instrumento para la comunicación con el exterior, es usado como alternativa para los teléfonos y los contactos personales dentro de la oficina, en donde con frecuencia se le considera parte de una intranet”²³, entendido como una infraestructura que permite el intercambio de información dentro de la organización de manera digital.

Las conferencias por computadora y el chat también representan canales de comunicación efectivos que resultan innovadores y brindan a la organización la posibilidad de integrar las nuevas tecnologías. Actualmente, también representan una plataforma importante de comunicación las redes sociales como Facebook o Twitter. “Las nuevas tecnologías ofrecen (...) una gama más amplia para comunicarse como nunca antes”²⁴.

Por su parte, Carlos Ramos Padilla, asegura que la comunicación organizacional debe ser integradora, para lograr que los diferentes recursos que forman parte de la organización puedan llegar a establecer un fin común. También la comunicación dentro de la organización debe ser positiva, es decir, debe buscar siempre una actitud conciliadora, colaborativa en las labores, sencilla y honesta.

Dentro de la comunicación positiva entra la motivación a través de la creación de un sentimiento de pertenencia, tomar en cuenta las sugerencias, críticas o quejas y explicar la importancia de la comunicación. Ramos Padilla rescata la importancia de un Manual de Bienvenida como instrumento de la comunicación organizacional que brinda a información a los nuevos empleados.

Por último, la comunicación puede ser dinámica, “esta es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etcétera, a las actividades (...) contará con la ayuda de sistemas efectivos tales como: conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva”²⁵.

Krieger asegura que la comunicación es un marco de interdependencia, ya que siempre que los individuos se comunican se crea una dependencia entre ellos.

²³ *Ibíd.*, p. 29.

²⁴ *Ibíd.*, p. 32.

²⁵ Ramos Padilla, Carlos G. La comunicación, un punto de vista organizacional, p. 26.

Existe la interdependencia por acción comunicativa continuada, que se da en un nivel de interacción constante y continua; y la interdependencia por empatía, es decir, cuando nos comunicamos tratamos de predecir la reacción de la otra persona.

En conclusión, la comunicación organizacional es un aspecto inherente a la estructuración de la organización, pues es la base de la cultura organizacional. Simplemente, sin comunicación no podría existir una organización, en tanto es un bálsamo que engrana la estrategia, la operación diaria, la cultura y las relaciones interpersonales.

Los componentes de la comunicación dentro de la organización son los mismos que si nos encontráramos hablando de la comunicación per se, lo único que cambia es el contexto en donde se desarrolla: la organización. Dentro de ésta los mensajes internos están representados a través de boletines, memorándums, anuncios, carteles, entre otros. Mientras que la comunicación externa se basa fundamentalmente en las relaciones públicas y la publicidad.

Actualmente las nuevas tecnologías han representado para las organizaciones, abordar un nuevo tipo de comunicación que permite encontrarse en contacto con otro tipo de público, el que frecuenta las redes sociales. Por esta razón, es importante atender las redes sociales, es decir, estar en constante interacción a través de éstas.

Además, la comunicación debe ser horizontal, ascendente y descendente, estas últimas establecen una relación de interdependencia, deben estar en retroalimentación constante para generar efectividad y eficacia en las tareas, lo que consecuentemente traerá resultados favorables para la organización.

3. La importancia del entorno en las organizaciones

La organización establece una relación de dependencia con el entorno, la cual repercute en la dirección y decisiones toman, lo cual significa que la comunicación debe estar contemplada pues es la forma que tiene la organización para estar en

constante contacto con el ambiente en el que se establece, ya que a partir de ésta se construye la imagen y reputación.

La teoría que coloca al entorno como eje de la estructura de la organización es la teoría contingente que toma como premisa la influencia del medio ambiente o contexto, como estímulo y la forma en que la organización se reestructura será su respuesta; existirán elementos presentes en la organización que se consideren contingentes dependiendo de su forma, sentido y profundidad.

Esta perspectiva teórica concibe a la organización desde “(...) enfoque sistémico abierto y hace énfasis en una relación funcional entre el medio ambiente y el comportamiento de un organismo. (...) contingencia son formaciones específicas resultantes de la interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente.”²⁶

El ambiente es el contexto o marco de referencia de la organización y en tanto es un sistema abierto y en recepción “(...) mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede dentro.”²⁷ Para ello, debemos diferenciar el ambiente de tarea y el general: el primero es el más próximo e inmediato de cada organización podremos encontrar a la competencia, proveedores, entidades reguladoras o clientes. Y por otro lado, el ambiente general que comprende:

- Condiciones tecnológicas: desarrollo que ocurre en una organización que busca innovar con el objetivo de no perder competitividad.
- Normatividad: las legislaciones vigentes que afectan directa o indirectamente a la organización imponiéndoles restricciones o facilitando su operación como: leyes de comercio, laboral, civil o fiscal.
- Política: decisiones y definiciones, por ejemplo, los cambios de gobierno u orientación política.
- Condiciones económicas, constituye la coyuntura del desarrollo económico como la inflación distribución de la deuda, tipo de cambio, etcétera.

²⁶ Mora, Milton. La teoría contingencial en la administración. p. 22.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, p. 790.

- Demografía, características de los mercados actual y futuro de las organizaciones desde la demografía hasta sus condiciones psicosociales.
- Condiciones ecológicas, actualmente el ambiente es una tendencia por su cuidado, pero también se considerará las condiciones meteorológicas que son fundamentales dentro de algunas industrias como la agropecuaria.
- Cultura, las tradiciones, usos y costumbres de la población que interactúa con la organización.

Entre quienes iniciaron con los estudios de este fenómeno en la organización fue Joan Woodward, a mediados de 1958 encontró cierta correspondencia en empresas manufactureras entre la tecnología que manejan y la forma de estructurar la organización. Tiempo después Paul Lawrence y Jay Lorsch realizaron diversos estudios que lograron identificar los impactos del medio ambiente en distintas partes de la organización.

La organización podrá enfrentar distintos eventos y cierta incertidumbre provocada por los cambios en su ambiente ante ello la organización para responder de forma eficiente desarrollará nuevas funciones y tareas especializadas. En este enfoque la comunicación cobra relevancia al ser el enlace que coadyuva en la reorganización de la estructura organizacional, ayuda "(...) coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente."²⁸

En la teoría contingencial tiene como lugar el desplazamiento de la observación de dentro hacia fuera, se hace énfasis en el ambiente y sus requerimientos, por ejemplo: los sistemas culturales, políticos o económicos, "la visión contingente busca comprender las relaciones existentes dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente, y definir patrones de relaciones o configuración variables."²⁹

El enfoque contingencial explica que hay relación funcional entre las condiciones de ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. Las variables ambientales se consideran variables

²⁸Fernández Collado, Carlos. Óp cit, p. 61.

²⁹Chiavenato, Idalberto. Óp cit., p. 774.

independientes, en tanto las técnicas administrativas toman como variables dependientes.

Dentro de este paradigma se establece que la organización debería responder a las condiciones impuestas por el contexto, ajustando sus objetivos y diseño a las exigencias de su mercado e industria. En tanto, el nivel de incertidumbre aumenta y la complejidad del entorno, la organización requiere diferenciarse dentro de sus unidades o departamentos permitiendo la especialización y ganancias de conocimiento empírico para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A mayor grado de complejidad de la organización se espera que mayor complejidad del sector donde participe la organización, mayor diferenciación interna habrá para poder no sólo hacer frente a los diferentes aspectos del entorno sino para crear, innovar y gestionar conocimiento.

Aunado a los conceptos anteriores tendremos presente que las organizaciones contingentes deberán diferenciación sus tareas, consistirá en la división de la organización en subsistemas o departamentos, en los que se desempeña una tarea especializada en un contexto único. También estará presente la integración definida como el esfuerzo organizacional por coordinar y unificar el esfuerzo de diversos departamentos o subsistemas.

Donaldson sugiere que la teoría contingente tiene tres elementos que conforman el centro del paradigma de esta percepción:

1. Existe una asociación entre los factores de contingencia y la estructura de la organización.
2. Las contingencias determinan la estructura, si cambian aquellas cambia la estructura organizativa.
3. Niveles de ajuste necesarios de las variables estructurales para cada nivel de contingencia que conduce a un alto nivel de desempeño, por consiguiente, un desajuste a un bajo desempeño.

Esta perspectiva destaca que "(...) la gestión y comportamiento de las variables estructurales no sólo son el fruto del determinismo contingente, sino también

constituye el producto de la ideología, la filosofía, el conocimiento y la experiencia de la dirección simplemente de cómo se entiende o interpreta el entorno para administrar el trabajo y la gestión empresarial.”³⁰

Así podríamos decir que la organización dentro de esta perspectiva es por naturaleza sistémica y hablamos de un sistema abierto, que presenta una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, estas variables serán independientes y las organizacionales serán dependientes.

El enfoque contingencial señala que existirá en las organizaciones un aspecto proactivo, cierto trabajo dentro para flexibilizar su estructura y adaptarse, las eventualidades deberían considerarse como oportunidades para el cambio y mejora “es eminentemente ecléctico e integrativo (...) no existe un método o técnica válido, óptimo, ideal para todas las situaciones: lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionados por las diversas teorías administrativas (...).”³¹

Esta perspectiva sugiere una estructura departamentalizada y más horizontal, con funciones especializadas y alto grado de libertad; sin embargo, conservará algunas funciones administrativas de alta jerarquía, pero con posiciones intermedias que puede hacer más funcional la organización frente a ciertas contingencias.

Las nuevas organizaciones serán dinámicas y cambiantes en extremo, por tanto, son organizaciones “orgánicas”, si quieren mantenerse al ritmo, siendo innovadoras y no sólo por la tecnología que incorpore sino por la flexibilidad de sus procesos. Aquí es donde la comunicación juega un papel preponderante como elemento integrador en flujos de comunicación horizontal, vertical, al interior y exterior.

Regularmente a las nuevas organizaciones incorporarán tecnología será una variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales; sin embargo, estas innovaciones no siempre se refieren a poderosas maquinarias también se contempla los cambios en el *know-how* de la

³⁰Chiavenato, Idalberto. Óp. Cit. p. 636.

³¹Ibíd., p.813.

empresa, a los procesos que se han redefinido en función de las necesidades de su ambiente.

Las herramientas tecnológicas pueden ser una variable ambiental o bien, organizacional; como componente del ambiente está en función de la incorporación, adquisición y utilización de sistemas tecnológicos creadas y desarrolladas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea. Por otra parte, la tecnología como parte de las funciones organizacionales influyen en las actividades internas en el ambiente de tarea.

Existen tres tipologías a identificar sobre importancia de la tecnología en la organización. En primer lugar, la tecnología de eslabones de cadena, sustentada en la necesaria interdependencia en serie de las tareas para completar “un único tipo de producción significa la necesidad de una tecnología única, y por tanto, de criterios definidos para la elección de máquinas y herramientas, construcción de dispositivos (...) La repetición de los procesos productivos proporciona la experiencia para eliminar imperfecciones en la tecnología”.³²

La tecnología mediadora, algunas organizaciones tienen por función básica relacionar clientes que son o desean ser interdependientes, su complejidad reside no en la necesidad tener cada actividad enlazada incluye clientes o compradores múltiples distribuidos en el tiempo y espacio.

Por último, la tecnología intensiva, la organización emplea técnicas diversas para conseguir modificar algún objeto específico, la selección, la combinación y el orden de aplicación, están determinadas por la retroalimentación que brinda el propio objeto. Esta tipología conduce a una empresa que trabaja por objetivos.

El enfoque contingente se fundamenta en la estrecha relación o ajuste entre la organización y su contexto, de manera que ésta pueda alcanzar niveles adecuados de desempeño y aumentar su competitividad y sobrevivir. A forma de conclusión debemos decir que “(...) el modelo contingente al hacer énfasis sobre el carácter determinista de un conjunto de factores como causas principales en la

³² *Ibíd.*, p. 799.

estructuración de la organización, deja un papel relativamente más subordinado a la actuación y discrecionalidad de sus directivos o gerentes”.³³ Elementos que son áreas de oportunidad para la desagregación de los millennials de las grandes corporaciones y a su eventual incursión como emprendedores.

El uso de este enfoque se utiliza en ocasiones de forma intuitiva e implícita en tanto se presenten situaciones eventuales o no estructuradas, la teoría contingente pone especial énfasis sobre el carácter determinista de un conjunto de factores, como causas principales en la estructuración de la organización.

En ocasiones podría cuestionarse si es un teoría relativista o situacional; sin embargo, podríamos decir que la gestión y comportamiento de las variables que han modificado la estructura organizacional son el resultado del producto de la filosofía y experiencia de la organización.

Las organizaciones millennials por las características de sus miembros y su contexto de fundación son contingentes. Su estructura es altamente flexible lo que puede hacerlos equipos de alto rendimiento multidisciplinarios o padecer la rotación de su personal porque el millennial siempre está en búsqueda de sus propios objetivos profesionales y personales, además de ciertos rasgos que ya enunciamos en el próximo capítulo.

Dentro del panorama de la perspectiva contingente nos ayuda a entender que la forma de hacer organizaciones en la época millennial es con base en metas específicas profesionales o aspiracionales de sus miembros, donde tienden a desarrollar *pools* de talentos diversos, con planes de carrera muy distintos a los que los padres de los millennials.

En las organizaciones se deberá hacer una redefinición de los procesos de reclutamiento del capital humano, como cautivarlo y hacerlo productivo, para ayudar

³³Zapata, Rotundo Gerardo. Modelo teórico concepto de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Volumen XXXIV*, número 4, octubre 2009. p.634.

a los individuos a encontrar su potencial, escuchar sus valores, sus objetivos cambiantes y adaptarse a un nuevo paradigma.

Los emprendedores millennials inician su propia organización, donde crearán su propia cultura de crecimiento enfocada al desarrollo y la flexibilidad frente a los cambios del ambiente o los requerimientos de la industria en donde se desarrollen para llegar a la eficiencia organizacional.

4. Millennials y comunicación

Dentro de las organizaciones emergentes cuya estructura es totalmente dinámica incorpora innovaciones tecnológicas, talento joven, nuevos procesos y estándares, por ello cobra relevancia la forma de comunicarse asertivamente.

La forma en que hoy los millennials se comunican es muy distinta. Estamos en presencia de nuevos sistemas de comunicación que aumentan la interconexión entre usuarios y pone de relevancia la importancia de transmitir el mensaje con mayor fidelidad.

En primer lugar, porque el comportamiento asertivo nos lleva a la concreción de metas organizacionales y, en segundo lugar, el talento joven o millennial al llegar a una organización requiere desarrollar una comunicación asertiva en tanto, los medios de comunicación organizaciones y los que ellos comúnmente utilizan podrían no ser los mismos.

Comunicación Asertiva Digital

Esta generación foco de nuestro trabajo, se siente cómoda y experta en la tecnología más que sus padres, por ello deberíamos realizar una amplia distinción de la competencia respecto al uso de la tecnología para comunicarse.

La familiaridad es referente a que los millennials hayan sido los primeros nativos digitales, en cambio la competencia es ese uso asertivo de las herramientas para diferenciar la información que revisan en la red, pueden manejar los niveles de intimidad en sus conexiones digitales y conocen el impacto de la viralidad de sus mensajes.

Los millennial al incorporarse a las organizaciones o al crear organizaciones han redefinido su forma de comunicarse a través de la utilización de nuevos medios de comunicación, su instantaneidad y formato. Las generaciones como la *baby boomer* o la generación X recurrían a reuniones cara a cara, documentos impresos interminables, largas juntas de planeación en conjunto; sin embargo, la generación millennial podría tener una reunión por video, se comunica a través de dispositivos móviles mediante los cuales se les facilita expresar lo que piensan y manteniéndose comunicados, aunque no compartan el mismo espacio físico.

Esta generación debería caminar hacia comunicarse asertivamente para ello deberá interactuar con otras generaciones e incorporarse a dinámicas ya preestablecidas dentro de una organización. Asimismo, la incorporación de nuevas plataformas de comunicación, con elementos que dotan de mayor sentido a los mensajes, en el caso de los iconos.

Una actitud asertiva durante el proceso comunicativo, permitiría a los individuos escuchar, tener claridad, expresar opiniones o necesidades de forma clara; ser asertivo es entender nuestras limitaciones, elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos en el momento preciso. Una herramienta que nos ayuda a ser nosotros mismos, aumenta la confianza y soltura frente a cualquier situación favorable o adversa.

Para ser asertivos necesitamos cierto entrenamiento “(...) este aprendizaje tiene que conjugar aspectos cognitivos con aspectos emocionales y conductuales. Los tres igualmente importantes y ninguno de ellos por sí sólo es suficiente”.³⁴ Cuando incorporamos los medios de comunicación actuales, donde la inmediatez es un factor, las imágenes, iconos y evolución de la lengua, la asertividad es esencial para poder comunicarnos de forma eficiente.

La asertividad tiene que ver con la habilidad personal para resolución de problemas, la satisfacción de necesidades y la habilidad para conservar las características personales frente a la colectividad, cambios culturales, conservando creencias,

³⁴ Bach, Cobacho Eva. La asertividad para gente extraordinaria p.142.

deseos y opiniones; es tener inteligencia emocional para poder establecer un proceso comunicativo.

Smith y H. Wakeley señalan que la comunicación “(...) comunicación es dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo mediante signos. La comunicación efectiva requiere de canales clara y cuidadosamente definidos y de contenido de significación y éste deberá estar acorde con las metas de la organización”.³⁵

El acto comunicativo en tiempos del millennial incorpora como un factor la asertividad entendida como una habilidad que ayudará a expresarse de forma abierta y directa lo que siente, quiere o piensa y le ayudará a comprender sus limitaciones para poder responder o reaccionar en el momento apropiado y en los términos necesarios.

Las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones, como sistema en donde eventualmente se interactúa con distintas situaciones se deberá tomar en cuenta la motivación del personal, planeación, intercambio de opiniones, mantenimiento de la imagen de la organización, etcétera; la cual no se planea sin estrategias u objetivos.

5. Medios Organizacionales de Comunicación de las empresas de Millennials

Esta creciente oleada de jóvenes millennials que inician su vi

al iniciar su carrera laboral, emprender su propio negocio, en la escuela, o al ser parte de cualquier organización han venido a modificar o a renovar la forma en la cual se comunican con sus compañeros de trabajo, incluso con las personas que fungen el rol de jefes.

³⁵ Ramos, Padilla. Óp.cit. p.19.

Los medios de comunicación serán por excelencia los canales por los que se transmitirá un mensaje dentro de la organización serán “(...) el camino o el instrumento por donde éste viaja y se conecta al la fuente del receptor.”³⁶

Son utilizados para solicitar la ejecución de tareas específicas o eventuales dentro de la organización, regularmente se utilizan para comunicarse de forma individual; otro caso sería su uso de forma sistemática y programada, a solicitud de la gerencia, dirección general, etc.

Existen diversas maneras de clasificar a dichos medios G. Golhaber los dividen en dos hardware y software; el primero depende de una fuente de energía eléctrica mecánica para su funcionamiento como teléfono o televisión, en segundo rubro el software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicado.

Para entender los Medios de Comunicación es importante señalar cuales son los flujos más comunes y su función:

- Administrador/subordinado, vertical.
 - a) Instrucciones de trabajo.
 - b) Información destinada a lograr entendimiento de las labores en relación con otras tareas organizacionales.
 - c) Retroalimentación a los colaboradores.
 - d) Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
 - e) Difusión de los preceptos ideológicos de la organización.
- Comunicación entre compañeros: horizontal.
 - a) Dar apoyo empático entre compañeros.
 - b) Coordinación de actividades.
 - c) Difusión de los puntos de control de la organización.
- Colaboradores/administrador.
 - a) Comunicación de control, rendimiento y dificultades sobre sus labores.
 - b) Prácticas y políticas organizacionales.

³⁶ Fernández, Collado Carlos. *Óp.cit.* p.246.

- c) Lo que necesitas hacer y cómo lo realizan.
- d) Formas de innovación en los procesos.

La comunicación dentro de las organizaciones ha evolucionado recientemente de la mano de la tecnología a dejar de ser una herramienta supeditada a departamentos de mercadotecnia o recursos humanos a ser una función estratégica que al igual que un área de finanzas, sistemas u operaciones.

Actualmente, contribuye a las relaciones con accionistas o inversores, relación medios de comunicación y líderes de opinión; análisis y seguimiento de mercados y tendencias; gestión y monitoreo de los índices de valor de la compañía; gestión de la reputación e intangibles y relación con públicos objetivos.

Bien es cierto que cada organización tiene un sistema de signos, por ello existen dos consideraciones dentro de los sistemas de comunicación organizacionales: es necesario conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar. En segundo lugar, adecuar el lenguaje a su realidad, al nivel cultural e intelectual del receptor tanto en nuestra intención como el contenido de los mensajes; todo esto para poder seleccionar el canal o medio de comunicación.

La comunicación millennial dentro de la organización es multipantallas y multicanal, podría estar frente a un intranet, sesiones de trabajo vía remota a través de internet, además de tableros de anuncios corporativo o juntas presenciales. Lo que se ha transformado es la demanda de información, el tiempo de respuesta y como hemos dejado claro, el formato.

Al buscar inmediatez el emisor (empresa) deberá contemplar antes de la emisión de su mensaje ciertos puntos:

1. Temporalidad del medio.
2. Velocidad de la información en emisión y recepción.
3. Vigencia del mensaje.
4. Intervención receptor-mensaje.

5. Complejidad del mensaje y soporte (medio y formato)
6. Cualidades estéticas del mensaje y soporte.
7. Motivación para la generación de interacción.
8. Posibilidad de tomar decisiones rápidas.

Las nuevas Tecnología de la Información y la Comunicación como se ha mencionado ha incidido en el comportamiento de los miembros de la organización pues "(...) cada nueva tecnología impone una nueva cultura, favorecen la interacción en dos vertientes con el aparato electrónico y la interacción a través del medio, se utiliza como canal entre relacionarnos, informarnos, educarnos, entretenernos y hacer negocios"³⁷.

Incorporando tecnología permite mayor segmentación, llegando a un público meta específico con los mismos intereses se han podido identificar y tratar comunicativamente especializada en tanto la "huella digital" que dejan los usuarios con sus acciones y selecciones que construyen su perfil de usuario digital.

Durante esta nueva realidad se denomina *hiperzapping*, es el cambio y rotación de medios de comunicación de acuerdo con las necesidades del usuario, por ello irá de portal web a portal web para la búsqueda de información que si le sean relevantes.

Los medios de comunicación ya no son unidireccionales, fomenta la interacción, la disposición de comunicarse se superan las barreras del espacio y el tiempo tanto el emisor y receptor no tienen por qué estar en el mismo lugar. Las empresas millennial pueden empezar a gestionar sus recursos humanos y de conocimiento a través de plataformas web o aplicaciones como las que a continuación mencionamos.

La interactividad genera un nuevo tipo de usuario, mucho más poderoso, con generar una retroalimentación continua, lo cual nos permite medir y conocer la conducta de los usuarios en el momento además de llegar a gran número de

³⁷ Orihuela Colliva, José Luis. "Guía para el diseño y evaluación de proyectos". p.1

personas o a sólo una; elimina las diferencias entre emisor y receptor. “Al participar en el control de los contenidos, el usuario de los medios interactivos termina por convertirse en parte de ese contenido (...) el usuario es el mensaje”³⁸.

De acuerdo con una encuesta realizada por la casa de reclutamiento Michael Page³⁹, para la generación millennial el “salario emocional” donde se incluye acceder a una mejor calidad de vida y equilibrio profesional, esto incluye tener mayor independencia en sus actividades y conectar remotamente a las actividades que debe desempeñar para su organización, con horarios flexibles y distintos lugares, por ello la necesidad de compartir trabajo de manera virtual.

Este cambio de paradigma en cómo trabajan los millennials, se aceleró con la pandemia de COVID-19, ya que de acuerdo con la Encuesta Millennial 2020 de Deloitte muchos de los trabajos que una vez requirieron su presencia física en una oficina ahora ya no era necesario y esta generación consideró que esta opción fue muy valiosa y más del 60% de los encuestados aseguraron que, una vez que esta crisis termine, apreciarían la opción de trabajar remotamente más frecuentemente.

Además, más del 56% de todos quienes respondieron la encuesta aseguraron que si les dieran la oportunidad de trabajar desde casa ellos decidirían vivir lejos de las ciudades donde los costos son más bajos. Incluso, dos tercios de los millennials aseguraron que trabajar de forma remota les permite un mejor balance entre el trabajo y su vida personal⁴⁰.

Los millennials que pudieron quedarse en casa para trabajar durante esta pandemia resultó además benéfica en otros sentidos, casi 7 de cada 10 personas de esta generación aseguraron en esta misma encuesta de Deloitte que trabajar desde casa en el futuro evitar desplazamientos podría aliviar su estrés.

³⁸Scolari, Carlos. Hipermediaciones, p.98.

³⁹ Lo que quieren los millenials y centennials, Michael Page, [<https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selección-y-atracción-de-talento/lo-que-quieren-los-millennials>], septiembre 2021

⁴⁰ Encuesta Millennial 2020, “Millennials y Generación Z son la clave para crear “una mejor normalidad”, [<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-2020.html>] PDF

Esta “nueva normalidad”, los servicios en las plataformas web incrementaron su uso, el uso de plataformas y programas ayudan a gestionar tareas y colaborar con proyectos de manera remota, para que todas las partes del equipo puedan estar integradas y participar.

Los medios de comunicación organizaciones antes eran cartas o memorándums impresos, que han migrado *newsletter* digital, las revistas impresas de la empresa ahora son virtuales y los corchos de anuncios podemos verlos como plataformas de acceso limitado a colaboradores llamados intranet. Adicionalmente otras aplicaciones como Trello, Asana, Facebook Workplace o Teamviewer que ayudan a trabajar de forma remota.

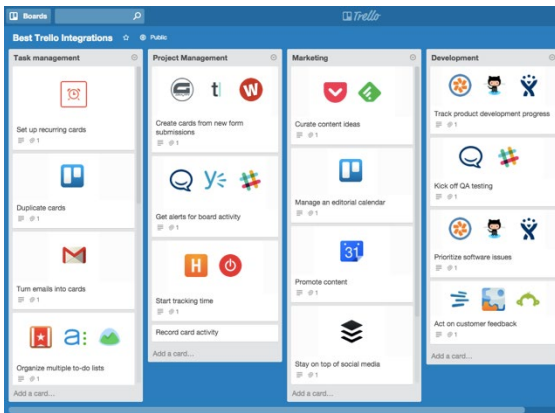
Para trabajar en una organización o bien gestionar actividades propias de la misma describiremos las opciones que pueden ser útiles para los propósitos de comunicación:

1. Newsletter

Publicación digital que se distribuye a través de correo electrónico que puede tener distinta periodicidad y formato dependiendo del objetivo de su envío puede ser en el caso organizacional informativo en torno a temas relevantes de la empresa.

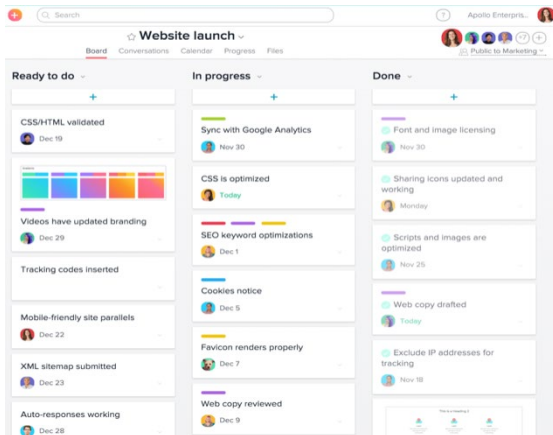
2. Intranet

Plataforma virtual en donde una organización comparte información donde sólo los miembros tienen acceso, ahí podrán publicar el organigrama reglamentos, formatos de Recursos Humanos y toda información para poder trabajar.



3. Trello⁴¹

Se pueden crear tantos proyectos como sean necesarios, agregar colegas y compañeros separados por criterio y tareas asignadas. Cada uno de los usuarios puede mantenerse informado sobre el estado del proyecto y actualizarlo a medida que se ingresen cambios.

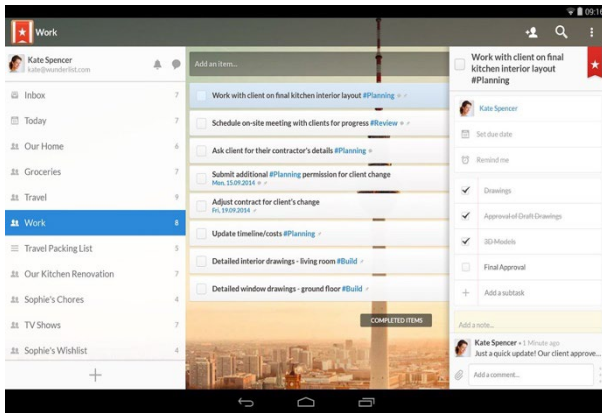


4. Asana⁴²

Una aplicación web y móvil diseñada para mejorar la colaboración, planeación y gestión de equipos de trabajo a través de tableros con proyectos que contienen tareas asignadas y autoasignadas, además de buzón de mensajes y notas.

⁴¹ [Página para crear proyectos] 4 de noviembre de 2018. www.trello.com.

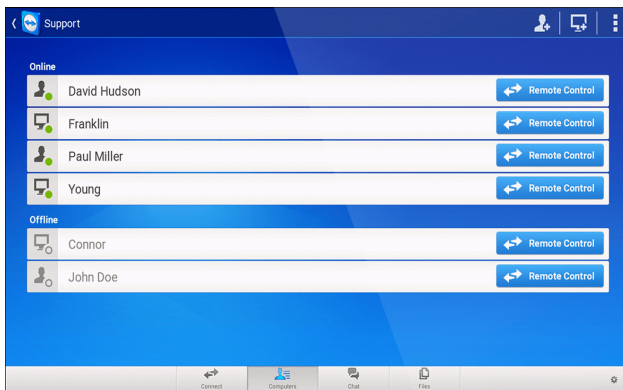
⁴² [Aplicación web y móvil para colaboración, planeación y gestión de equipos de trabajo] 4 de noviembre de 2018, www.asana.com.



5. Wunderlist⁴³

Aplicación para la gestión de tareas a realizar, sincroniza las actividades que ya fueron ejecutadas en otros dispositivos como teléfonos, tabletas y computadores. Entre sus funciones están poder hacer listas de tareas pendientes con notas y archivos, además de categorizarlas, por ejemplo en

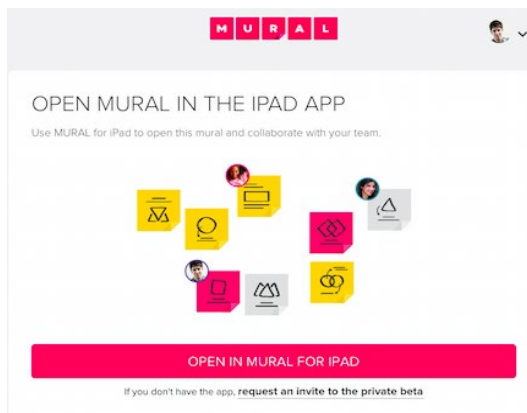
equipos de trabajo, proyectos o vigencias.



6. Teamviewer⁴⁴

Plataforma de colaboración virtual que permite el intercambio de información como si todo el equipo de trabajo estuviera en el mismo lugar, puede agendar presentaciones, chats, llamadas, transferir archivos, existe una función de pizarra,

además de ir trabajando sobre proyectos individuales o participar con distintos equipos.



7. Mural⁴⁵

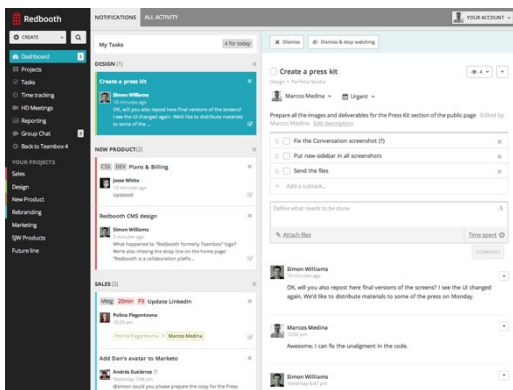
Esta herramienta para organizar cualquier proyecto y compartirlo con diferentes usuarios para que puedan intervenir en el proceso. Este programa permite arrastrar y soltar cualquier tipo de archivo en una suerte de "pizarra" en la que puedes organizar y jerarquizar, para luego

⁴³ [Aplicación para gestión de tareas] 4 de noviembre de 2018, www.wunderlist.com.

⁴⁴ [Plataforma de colaboración virtual] 4 de noviembre de 2018, www.teamviewer.com/es/.

⁴⁵ [Herramienta para organización de proyectos] 4 de noviembre de 2018, www.mural.co.

compartirlo con los participantes del equipo para que la vean y realicen su parte.

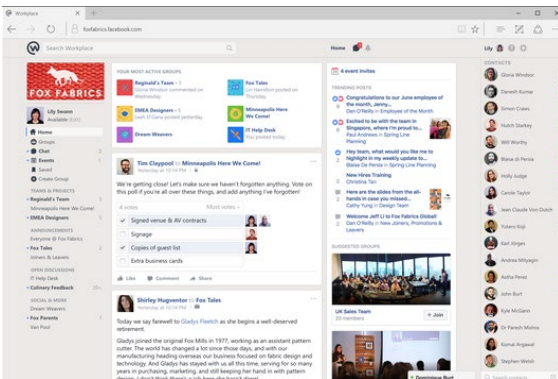


8. Redbooth⁴⁶

Gestión de proyectos de forma virtual, se puede hacer un escalamiento virtual de los responsables y de las actividades a realizar, se puede sincronizar con otras herramientas de correo electrónico como Outlook o bien, para compartir información como Dropbox.

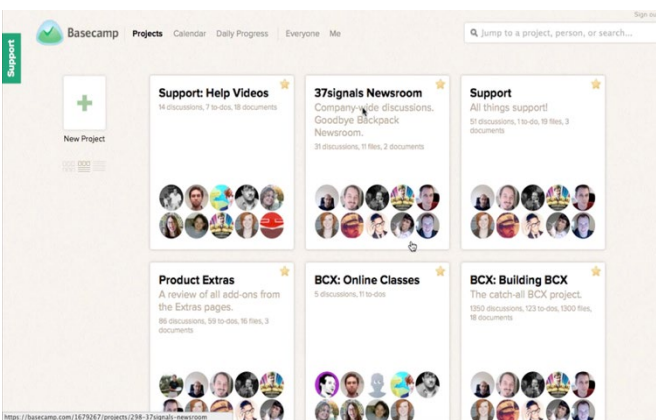
Puedes realizar equipos de trabajo, tomar las plantillas para elaboración de proyectos además de que ofrece reportes de productividad.

<https://redbooth.com/es>



9. Facebook Worplace⁴⁷

Busca replicar el modelo ya utilizado por la famosa red social, pero para empresas el *news feed*, grupos y Messenger son similares además se puede reunir equipos de trabajo ubicados en otras regiones a través de *multicompany groups*.



10. Basecamp⁴⁸

Herramienta colaborativa por su sencillez que resulta muy fácil de comprender para todos los usuarios. A través de ella puedes establecer listas de tareas, compartir archivos

⁴⁶ [Gestión de proyectos de forma virtual] 4 de noviembre de 2018, www.redbooth.com/es.

⁴⁷ [Red social para empresas] 4 de noviembre de 2018, www.facebook.com/workplace.

⁴⁸ [Herramienta colaborativa] 4 de noviembre de 2018, www.basecamp.com.

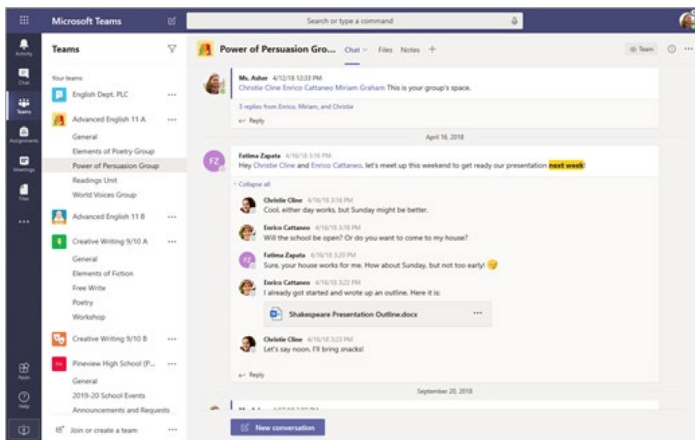
de varios formatos y designar un trabajo para cada miembro del equipo.



11. Zoom⁴⁹

Es una herramienta de videoconferencias basado en la nube que permite tener reuniones de grupos grandes, medianos y pequeños, por video o solo audio; la cual cobró relevancia durante el 2020, especialmente como

resultado de la pandemia por COVID-19 que obligó a empleados de todo el mundo a trabajar remotamente desde casa.



12. Microsoft Teams⁵⁰

Es una plataforma unificada de comunicación y colaboración que combina chat en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento y edición de archivos e integración de aplicaciones.

Como podemos observar la mayoría son gestores de actividades, buscan aproximar equipos, mejorar su productividad compartiendo archivos, poder agendar citas, enviar mails, revisar proyectos y corregirlos en un solo lugar. Sin embargo, el paso previo cuando concretan el negocio y los emprendedores están buscando ganar ese proyecto que los catapulte.

⁴⁹ [Herramienta de videoconferencias] 18 de abril de 2021, www.zoom.us.

⁵⁰ [Plataforma unificada] 18 de abril de 2021, www.microsoft.com.

Por ello la pertinencia de desarrollar herramientas que ayude a los emprendedores a crear redes de contacto y contar con asesorías concretas en los medios de comunicación que son cercanos para ellos.

En el caso de la aplicación que desarrollamos para este trabajo de tesis busca no solo ser un asesor virtual sino una oportunidad de hacer *networking*, para la colocación de productos y servicios, encontrar nuevos proveedores y motivar a los emprendedores a entrar a un proceso de mejora continua.

MILLENNIALS DESCUBREN QUE SON MILLENNIALS

¿HASTA CUÁNDO SE CONSIDERA QUE UNA PERSONA ES "MILLENNIAL"? AUNQUE EXISTEN VARIAS CRÍTICAS Y DEBATES SOBRE LAS CLASIFICACIONES GENERACIONALES Y LOS CRITERIOS PARA DETERMINARLAS, EL PEW RESEARCH CENTER* CONSIDERA QUE SON MILLENNIALS LAS PERSONAS NACIDAS:

ENTRE
1981

Y
1996

ESO QUIERE DECIR QUE SERÍAN "MILLENNIALS" DESDE QUIENES HOY TIENEN **37 AÑOS...**

...HASTA QUIENES ACABAN DE CUMPLIR **22 AÑOS.**



*FUENTE: "Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin" PEW RESEARCH CENTER.

🐦 📷 📺 / PICTOLINE 🐾

Capítulo 2.

Millennials, ¿tendencia o cambio real?

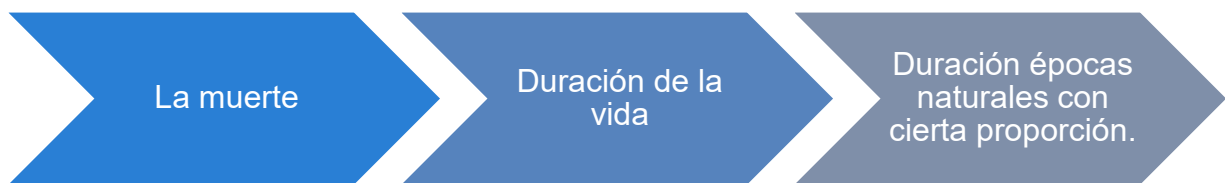
2.

1. ¿Cómo se define una generación y de dónde surge el concepto?

Una generación puede ser definida como la estructura de la vida humana pasada, presente y futura dividida en períodos de quince años, en los que surgen individuos que viven comparten edad, circunstancias e ideología.

El estudio científico de las generaciones proviene de la Sociología y es inaugurado por el padre de esta disciplina: Augusto Comte. Comienza con deducir que la humanidad se encuentra en continua renovación, lo suficientemente rápido que es poco perceptible el curso de la vida individual; los cambios realmente se perciben al pasar de una generación a otra.

Comte asegura que los factores que determinan a una generación son:



Las definiciones positivistas del concepto generación, como la de Comte, tratan de combinar la idea de descendencia por parentesco con el hecho biológico de la duración de la vida o simplemente tienen como base de sus concepciones este dato.

Para los teóricos pertenecientes a esta escuela, la generación social es “la duración de la vida, dividida en las diferentes edades, constituía el marco del destino humano y todos los demás datos eran secundarios y quedaban condicionados dentro del mismo proceso vital; vital en el sentido biótico de la palabra”⁵¹.

Sin embargo, definieron algunos aspectos para la continuación del estudio de las generaciones:

⁵¹Jansen, Nerina, La teoría de las generaciones y el cambio social, p. 21.

- Demostraron que el factor biótico de la longevidad es importante y que tiene cierta influencia en la estructura de la sociedad.
- Comte y Stuart Mill, señalaron la importancia de la vida humana y de la realidad social para la comprensión de las generaciones.
- Resaltaron que la vida humana en el presente no está totalmente desligada del pasado, la condiciona y juega un papel primordial en los cambios históricos de la sociedad.
- Finalmente establecieron un periodo de tiempo de duración de las generaciones: 15 o 16 años.

Por otro lado, la contribución de la escuela histórico-romántica de la sociología fue: establecer una distinción más precisa entre contemporaneidad y coetaneidad (vivir al mismo tiempo y ser de la misma edad), para los teóricos de esta escuela, la estructura de la generación es un determinante esencial de la vida y la coexistencia humana. Al igual que la escuela positivista le otorgan un énfasis unilateral a la definición de generación.

Fue hasta la segunda y tercera décadas del siglo XX que apareció un enfoque sociológico más avanzado y metodológicamente más destacado: el de la escuela histórico-social. Los principales representantes que estudiaron y teorizaron sobre el concepto generación fueron José Ortega y Gasset y posteriormente Julián Marías, "(...) estos autores ven que las generaciones participan tanto de la estructura de la sociedad como de la historia de la misma. Este concepto localiza, por consiguiente, el fenómeno de las generaciones y explica el mecanismo de su funcionamiento en la historia después de precisar lo que son realmente las generaciones"⁵².

Su concepto incluye:

- La explicación de la existencia de las generaciones a partir de la estructura general de la vida humana individual y de la sociedad.

⁵²Ibíd, p.27.

- La explicación de la presencia en cualquier momento de varias generaciones coexistentes en la estructura social.
- Las generaciones como fuerzas motrices de la historia y el hecho de que la estructura intrínsecamente histórica de la sociedad dependa de las varias generaciones que coexisten y se superponen, lo cual significa cambio, innovación, continuidad y discontinuidad en la historia.
- Además de la duración de una generación.

2. ¿Por qué nos dividimos en generaciones?

La Teoría generacional de Ortega y Gasset, es un intento por explicar la existencia social humana y las variaciones en ésta. Deben ser considerados tres aspectos importantes:

- Una cierta dimensión temporal.

La dimensión temporal es un elemento intrínseco de la generación, ya que los miembros de una viven al mismo tiempo; las generaciones se relacionan y se distinguen la una de la otra debido a la edad, pero también es importante distinguir los que viven al mismo tiempo de los que tienen la misma edad, estos últimos recorren juntos la juventud, la madurez y la ancianidad, es decir, son coetáneos.

- Un determinado contexto histórico.

Los coetáneos viven en un sitio concreto y bajo determinadas circunstancias, “una generación consiste en coetáneos que interpretan sus circunstancias dándoles el mismo o parecido significado y viendo su mundo de la misma manera. Resulta, por tanto, justificado describir la generación como la concreta forma social de las perspectivas”⁵³.

Según Ortega y Gasset, la vida es coexistencia: mi vida y como las vidas de los otros son parte de la mía y en esto consiste la generación: con perspectivas

⁵³Ibid., p. 38.

individuales y colectivas, es por esta razón que los coetáneos experimentan el mundo de una forma particular y determinada.

“En cada momento histórico hay innovación y se está haciendo la historia porque el mundo está siendo visto de manera diferente: los que viven en la misma época le dan diferentes interpretaciones y el atribuyen significados diferentes”⁵⁴. Según Ortega, en este cambio de perspectivas que traen las generaciones, se encuentra la explicación del cambio social.

- Y un estilo de vida.

Tener un espacio y tiempo similar permite a los coetáneos, tener la oportunidad de trabajar juntos y esto es lo que separa las diferentes generaciones en su normal vida social y hace que surja un estilo vital unitario. Este estilo vital no necesita abarcar todas las áreas de la vida de la generación y no implica que todos los sectores dentro de la generación contribuyan a este estilo vital de la misma manera.

De esta manera, considerando estos tres aspectos se puede definir a la generación como un determinado conjunto social de perspectivas desarrollado por los coetáneos que comparten las mismas circunstancias, con una estructura, es decir, la forma particular en que las relaciones entre los coetáneos de una generación están organizadas.

En la generación siempre se van a identificar dos componentes importantes, según Ortega y Gasset: la élite y la masa. Para distinguir a estos dos elementos pueden tomarse en cuenta algunos criterios: el número, los factores económicos, las clases sociales, la profesión o el criterio político.

La relación entre la masa y la élite es “funcional: las dos tienen que hacer una contribución; la élite indica una particular trayectoria de acción y la masa decide aceptarla o no”⁵⁵. La élite juega un papel de cierto poder que utiliza para poder ayudar a la masa a aceptar ciertos criterios de pensamiento y comportamiento.

⁵⁴Ibíd., p. 39.

⁵⁵Ibíd., p.60.

Por lo tanto, la élite se convierte en la imagen (grupo o persona), se utiliza como referencia para la masa, establece un marco orientador para la acción y como criterio comparativo para la evaluación propia y la de otras personas.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta que las generaciones coexisten con otras anteriores y posteriores, las cuales difieren en cuanto a la edad y las perspectivas. De acuerdo con Ortega en cualquier momento hay cinco generaciones coexistentes en la estructura social y divide un período de setenta y cinco años según la posición y contribuciones a la sociedad y la historia de cada generación, utiliza lapsos de quince años: los primeros quince, infancia, después juventud, iniciación, dominio y los últimos quince, ancianidad.

Se establecen relaciones entre esas generaciones coexistentes que permiten en algún momento compartir perspectivas a pesar de la edad; por esta razón a continuación se retoman las características y contexto de dos generaciones antecesoras a los millennials para un mejor entendimiento.

3. Para entender a los Millennials: Baby Boomers y Generación X

A continuación, analizaremos las dos generaciones anteriores a los millennials, lo cual nos permitirá establecer las diferencias que existen entre estas a partir de una comparación de características, creencias y actitudes respecto a la vida social y profesional. A partir de este análisis estableceremos la relevancia y mejor adaptación de la generación millennial para el mundo actual.

La pandemia por la COVID-19 puso a prueba las habilidades de esta generación para su adaptación a la tecnología, su enfoque en el medio ambiente; así como su nueva dinámica laboral, distintas opciones para el entretenimiento dentro de casa, el auge de las redes sociales y emprender a través de estas.

Sin duda, no es una generalización, ya que hubo quienes no lograron adaptarse con facilidad o no contaban con recursos para trabajar desde casa, por otro en temas macro incrementó el desempleo casi un punto colocándose en un 4.4% durante

2020.⁵⁶ Las dinámicas personales también cambiaron las mujeres que tuvieron que abandonar su empleo por cuidar a sus hijos y/o ser amas de casa de tiempo completo. Las adversidades fueron sin duda muchas, no solo para la salud sino en temas económicos, lo que muchas veces no pudo ni ha podido ser superado por esta generación y se vieron obligados a buscar un trabajo como empleados en algún lugar que se adapte a sus capacidades y conocimientos.

Por otro lado, para otra parte de los millennials- algunos de los más privilegiados- quedarse en casa fue una oportunidad en todos los sentidos. Confinarse durante poco más de un año, significó cuidar de su salud física y mental, aprender nuevas cosas- relacionadas con su carrera o no- así como emprender y aprovechar la coyuntura para no invertir en un lugar sino hacerlo desde casa y tener envíos, o simplemente no hacer nada en un mundo que exige constantemente estar haciendo algo.

Ya sea porque fueron despedidos de sus trabajos o tomarlo como un segundo trabajo que les permitiera incrementar sus ingresos, muchos millennials se dedicaron a crear proyectos para vender comida, cubrebocas, ropa o algún servicio.

De acuerdo con la última encuesta presentada por Deloitte sobre la generación millennial se resaltan tres ámbitos donde la pandemia tuvo mayor influencia para la transformación de dinámica la laboral, salud mental y medio ambiental. Sin duda, la parte laboral después de este momento tuvo cambios más evidentes, el trabajo remoto será normalizado y el home office pasará a ser una prestación a una necesidad para poder gestionar su tiempo y lograr el tan anhelado balance vida – trabajo.

En el ámbito medio ambiental, la generación millennial exigirá de parte de sus empleadores impactar positivamente a la comunidad, cuidar el medio ambiente a través del uso de energías limpias, equipos de trabajo más diversos y espacios inclusivos. Esta generación no se limitará a exigir cambios, sino buscará propiciarlos

⁵⁶ Statista, México: tasa de desempleo entre 2010 y 2026 [<https://es.statista.com/estadisticas/635244/tasa-de-desempleo-de-mexico-en-2020/>]

a través de ser un agente de cambio, realizando acciones como el reciclaje, evitar comparar artículos de fast-fashion, utilizar menos plástico, consumir local, utilizar medios de transporte compartidos o amigables con el ambiente e incluso, considerarán el impacto ambiental al momento de planificar una familia.

Por otro lado, como se mencionó en párrafos anteriores, al padecer esta crisis de salud y económica, esta generación y su sucesora han cambiado su forma de enfrentarse al mundo existe una mayor apertura a mostrarse vulnerables y hablar de distintas enfermedades mentales o trastornos del comportamiento. Durante este tiempo de confinamiento los índices de estrés aumentaron y el sentido individual de responsabilidad se acrecentó para poder hablar con mayor apertura de la salud mental.

Sin duda esta generación tuvo y tiene mejores herramientas para poder manejar mejor los nuevos esquemas de trabajo y las nuevas condiciones sociales que han llegado para quedarse. Lograron lo que han buscado desde hace tiempo con solo quedarse en casa: hacer el cambio.

3.1 Los baby boomers, la generación de la posguerra

“A generation is defined by what it thinks, feels, and experiences together and not just by dates of birth”.⁵⁷

Esta generación comprende los años de 1946 a 1964, es decir, al término de la Segunda Guerra Mundial, por lo que se les llaman baby boomers. Las personas nacidas en este lapso de años tienen una historia en común, ideas, pero también importantes diferencias; las principales ideas que comparten fueron aquellas que se originaron a partir del movimiento hippie, el cual tuvo su auge en Estados Unidos, en específico en San Francisco.

Actualmente, los baby boomers tienen entre 75 y 57 años, su perfil, el cual definieron principalmente en los años 60, tiene como características: desafiar a las

⁵⁷Zemke, Ron, Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace, p. 64.

instituciones, cuestionar la ideología y valores de sus padres pertenecientes a la clase media, se oponían al armamentismo, profesaban la tolerancia y libertades personales. Además, son considerados pioneros en ideas como el naturismo, la conciencia ecológica, el desarrollo sustentable y el vegetarianismo⁵⁸.

Ven el mundo, aún actualmente, en términos de posibilidades infinitas: si el matrimonio no funcionó lo dejan atrás y continúan buscando, si el trabajo que eligieron no les gusta, siguen adelante en busca de otro. Sus “valores fundamentales son: optimismo, orientación a trabajar en equipo, gratificación personal, salud y bienestar, crecimiento profesional, juventud, trabajo y participación.”⁵⁹

Un aspecto para señalar de esta generación es que está caracterizada por tener una división importante en términos del año en el que nacieron: primeros y segundos boomers.

Estos últimos nacidos en los últimos años de la década de los 50; los segundos boomers ven a los primeros como más idealistas, más propensos a ser adictos al trabajo y a colocar su carrera en primer lugar. Y efectivamente, los primeros nacidos en la década de los 40, hicieron más dinero y adquirieron más propiedades que los segundos; incluso se sienten más integrados al movimiento de los 60 (amor libre, sexo, drogas y rock and roll).

Los boomers, especialmente los primeros, crecieron otorgándole al trabajo una singular importancia en sus vidas, se definen a través de su trabajo y sus logros. A diferencia de los millennials, los boomers pueden trabajar en todos los tipos de industrias y organizaciones, desde pequeñas hasta grandes empresas multinacionales. El factor clave en la elección de sus trabajos ha sido la oportunidad, la no extravagancia, el glamur y la seguridad.

Esta generación prefiere trabajar en ambientes democráticos, humanos y casuales. Son defensores de sus equipos y si su rol laboral es ser líderes, son realmente

⁵⁸ Igor Übelgott, Los hippies en Soy mi generación, las generaciones, Algarabía Tópicos, julio-agosto 2011.

⁵⁹Zemke, Ron, *Óp. Cit.* p. 68.

apasionados, se preocupan por la participación y traen corazón y humanidad a la oficina.

Los baby boomers se fijan metas, impulsan la diversidad y promueven nuevos esquemas sociales. Los hombres desarrollan un cierto orgullo por pertenecer a una compañía y alcanzar niveles más altos en el organigrama de la organización. Por otro lado, para las mujeres se presentan más oportunidades para desarrollarse profesionalmente por lo que el índice de quiénes terminaron una licenciatura y se integran a la vida laboral incrementó.

La década de los sesenta fue una época de enorme crecimiento poblacional tanto en América Latina como en Estados Unidos por lo que aproximadamente para el año 2020 habrá un aumento significativo en las personas en edad de jubilarse.

Como consecuencia de todos estos cambios en el estatus quo y redefinición de roles, los baby boomers tienen una percepción de ellos mismos como una generación diferente a las demás, sobre todo a la de sus padres ya que tienden a tomar posiciones en los temas de interés público, sepan o no algo; incluso aceptan y son más tolerantes con la diversidad social. Luchan por establecer una nueva cultura a partir de la música, la moda, la organización civil y la conciencia colectiva.

Derivado de este cambio de ideología y actitud desafiante, el estilo de vida de esta generación cambió radicalmente: las familias formadas por los baby boomers son más pequeñas, con más tendencia al divorcio y ambos padres trabajan fuera de casa. Este cambio también fue consecuencia del avance tecnológico y científico, los hábitos de consumo fueron modificados, así como los horarios de trabajo y las rutinas diarias.

3.1.1 ¿Qué pasaba en México en esos años?

Los baby boomers mexicanos crecieron, primeramente, durante el gobierno de Miguel Alemán, gobernante de personalidad autoritaria y abusiva contra aquel que estuviera en contra de su gobierno. Alemán fortaleció el anticomunismo y atacó a los sindicatos, principalmente el de los petroleros; fue él quien hizo reformas al

artículo 27 constitucional, otorgó el amparo a los predios agrícolas o ganaderos con certificados de inafectabilidad y fijó el límite de la pequeña propiedad en 100 hectáreas.

Al principio de su gobierno detuvo el reparto de tierras, contrario a lo que las reformas revolucionarias indicaban; sin embargo, tras el aumento en las manifestaciones y mítines de protestas se reanudó la repartición de tierras, pero sólo aquellas que eran inútiles para la siembra.

Durante el gobierno de Miguel Alemán comenzó la migración de campesinos a Estados Unidos, tras un convenio del gobierno mexicano con el estadounidense para que miles de campesinos mexicanos, elegidos por el gobierno, fueron enviados a auxiliar a los agricultores estadounidenses del sur, como consecuencia de la guerra.

Al terminar la guerra el gobierno de Estados Unidos ya no estuvo a favor del “bracerismo” y comenzaron las deportaciones masivas, este país solicitaba mano de obra cuando lo necesitaba y cuando no bloqueaba la frontera y se quejaba de la invasión. Sin embargo, los campesinos nunca dejaron de querer cruzar ante las condiciones de desigualdad que se hacían presentes en la gestión de Miguel Alemán.

Sin duda la segunda guerra mundial logró que el mercado de exportación creciera. Sin embargo, una vez que concluyó el panorama se fue modificando pues muchos de los mercados externos se perdieron. De esta manera se decidió que la producción se enfocará en el mercado interno, pero las condiciones eran adversas pues había escasez de materias primas, de crédito y energía eléctrica, transporte inadecuado y maquinaria obsoleta.⁶⁰

Se devaluó el peso con una paridad de 8.65 por dólar, lo cual entre otros trajo problemas con los trabajadores y para controlarlos instauró dentro de los sindicatos

⁶⁰ José Agustín, “Tragicomedia Mexicana 1. La vida en México de 1940 a 1970.” p. 82.

el ya conocido charrismo: “la manipulación de los obreros a través de los sindicatos blancos y el envío a la cárcel de los líderes rebeldes”.⁶¹

Miguel Alemán era un simpatizante de la cultura, es por eso que, durante su período presidencial se creó el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), hizo un llamado para que José Clemente Orozco, Diego Rivera y David Alfaro Siqueiros pintaran murales en edificios públicos.

La escasez no cedió, sin embargo, a finales de 1949 la situación económica del gobierno empezó a mejorar y los créditos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Eximbank continuaron llegando, de esta manera el programa de obras públicas de Miguel Alemán pudo continuar.

El final del gobierno de Miguel Alemán llegó en 1952, “sentó la tendencia represiva del Estado mexicano, a fines de los años cincuenta y a lo largo de los sesenta se convertiría en parte esencial del estilo personal de gobernar de los presidentes de la revolución”.⁶²

Después de Miguel Alemán llegó Adolfo Ruiz Cortines, durante su mandato como presidente, encabezó el proceso de devaluación del peso, comenzó obras públicas, las exportaciones aumentaron ya que los productos mexicanos era una ganga en el extranjero. Sin embargo, la carestía entre los mexicanos continuaba, exigieron un aumento de sueldo; la iniciativa privada y el gobierno les otorgaron un 10 por ciento de aumento.

En la década de los 50 se presentaba un problema de racismo y malinchismo aunado al clasismo predominante en la sociedad mexicana, “importaba mucho entonces la diferencia entre la gente decente, de buen nacer, y la pelusa, los pelados incultos, ignorantes y mugrosos”⁶³. En este entorno si algún “jodido” quería subir en la jerarquía y llegar más alto tenía que otorgarle completa lealtad a su jefe,

⁶¹ *Ibíd.*, p.87.

⁶² *Ibíd.*, p. 114.

⁶³ *Ibíd.* p. 133.

así como halagos y servilismo, el autoritarismo y las jerarquías iban de la mano en toda la sociedad mexicana.

Por otro lado, en 1955 se constituyó Telesistema Mexicano, actualmente Televisa, para contribuir con la popularidad de la televisión. En este mismo año la popularidad de Ruiz Cortines iba a la baja, se solicitaron préstamos externos y los impuestos se incrementaron sólo para la clase media y los trabajadores.

En 1957 las exportaciones cayeron, la producción agrícola fue mala, las importaciones de insumos aumentaron, la deuda externa crecía, se retiraron capitales y se redujo la capacidad para adquirir artículos manufacturados. En medio de este panorama de problemas económicos, Ruiz Cortines debía decidir a su sucesor, el designado fue Adolfo López Mateos.

El gobierno de López Mateos comenzó en medio de severos problemas a causa de las manifestaciones de los trabajadores que pedían aumentos de salarios y autonomía sindical. Las medidas tomadas fueron limitar las importaciones, elevar los aranceles, bajó el gasto público. El intento de este presidente por continuar con la reforma agraria a principios de la década de los 60 no logró sacar a los campesinos de la miseria.

Este presidente obtuvo créditos en el extranjero, logró equilibrar precariamente la balanza de pagos, detuvo el alza del costo de la vida, reforzó la infraestructura de la electricidad, la siderurgia y el petróleo. Comenzó a presentarse un crecimiento de la población y la mayor parte de los habitantes vivían en las ciudades.

López Mateos comenzó con la urbanización del Distrito Federal a través de la construcción de viviendas como los multifamiliares de Tlatelolco; la satanización del comunismo incrementó, hubo espionaje político y arrestos para evitar que los jóvenes e izquierdistas continuaran manifestándose.

En cuanto a la cultura en la década de los 60: Carlos Fuentes fue la máxima figura, México estaba ávido de saber que sucedía en el mundo, causaba sensación la nueva ola del cine francés, las telenovelas eran una institución nacional, historietas

como la familia Burrón triunfaban y surgió el famoso “boom” latinoamericano de la literatura que contaba con autores como Gabriel García Márquez o Mario Vargas Llosa.

Esta década fue totalmente de cambios en aspectos sociales y políticos tanto en México como en todo el mundo, “la vida rural al viejo estilo se evapora rápidamente y en los centros urbanos avanzaba la influencia de Estados Unidos, concentrada en la clase media que empezaba a tener atisbos de algunos refinamientos”.⁶⁴

Así después de este recuento histórico concluimos que los baby boomers son fruto del repunte en la natalidad después del período de guerra y crecieron viendo la reconstrucción y cambios económicos; caracterizados por cierta rebeldía y en la búsqueda de romper ciertos paradigmas, surgen los hippies.

Es la primera generación que accede a estudios de licenciatura, como un puente para llegar a bienes mayores. Son laboralmente tradicionalistas, pensamiento estructurado y rígido, pero también dedicados y con gran visión para ello veamos el caso de Steve Jobs.

3.2 Generación X, ¿la generación perdida?

*“That quasi-invisibility, born of living in the long shadow of “The Boom” was but the lull before the storm of identity building. As a generation, it has been defined, in many ways, by what it’s no more than by what it is.”*⁶⁵

La Generación X, o también llamada generación invisible o pérdida en tanto, para algunos autores viven bajo la gran sombra de los boomers, nacieron entre 1961 hasta 1981. El término de Generación X fue acuñado por Jane Deverson en un estudio realizado en 1963, sobre la juventud en Inglaterra para Woman'sOwn Magazine; después fue retomado por el escritor y periodista Douglas Coupland

⁶⁴ Ibid., p. 221.

⁶⁵Zemke, Ron, Óp cit. p.93.

quien en 1991 publicó “Generation X: Cuentos para una cultura acelerada” un libro que fue insignia en la década de 1990.

Sufrieron la caída del modelo tradicional de la familia, dado que sus antecesores los boomers rechazaron las instituciones y el matrimonio como esquema familiar; las mujeres con una nueva mentalidad declinaron la idea de criar niños, inició la época de los divorcios, de padres ausentes y mujeres que buscan nuevas oportunidades profesionales. Podemos decir en síntesis que son parte de los restos “(...) de los valores silentes y del experimento de los padres de la generación de la postguerra.”⁶⁶

Los niños de esta generación están acostumbrados a lidiar con la soledad y a sentirse abandonados, son hijos de matrimonios fracturados y la primera generación de niños dentro de los límites de la familia de dos ingresos, esta generación está decepcionada “(...) siente que la familia y el Estado fallaron al no proporcionarles la prosperidad, la seguridad y la estabilidad que necesitaban; además, la religión también les falló al no presentar un mensaje relevante, adecuado a las necesidades y contemporáneo en su forma.”⁶⁷

Aquellos niños nacidos durante dicho periodo no tuvieron todas las atenciones que otras generaciones por ello suelen tener bajas expectativas sobre su desempeño, suelen rechazar los ideales de estatus, dinero y ascenso social, asumidos dentro de la existencia moderna.

Los valores por los que destaca esta generación son un pensamiento global, balance, formalidad y pragmatismo. Además, son optimistas respecto a su futuro, su fin último es la felicidad entendida como una vida sin sobresaltos, una familia y trabajo que les dé lo necesario para subsistir. Sin embargo, sufren porque la frontera entre la verdad y la ilusión no es clara.

En contraposición son personas que no acatan fácilmente las normas, pero tampoco buscan cambiarlas en ocasiones se comportan complacientes y pueden llegar

⁶⁶Nájar, Daniel. Emprendedores Emergentes, p.48.

⁶⁷ Ibid., p. 49.

aparentar lo que no son “Buscan la inmediatez, lo chocante, lo burlón, lo cínico, lo simple y lo rápido y suelen conformarse al obtener satisfacciones a partir de los objetos que poseen.”⁶⁸

Su forma de comunicarse y colaborar incorpora conversaciones telefónicas, envío de mails, escritura de cartas y reuniones cara a cara, empieza a haber un proceso de hibridación; son personas mucho más interactivas en tanto pueden establecer vínculos con mayor rapidez y facilidad.

El uso de la tecnología para la generación X es un tema recurrente en sus vidas; sin embargo, los hizo adoptar actitudes contemplativas, egoístas y en ocasiones sedentaria, por ello buscan rutas sencillas para solucionar sus problemas, recompensas inmediatas y gratificaciones constantes.

Los X's son una generación migrante visual, crecieron con los inicios de la televisión y están sobre estimulados, es decir “(...) aprendieron nuevos códigos para comunicarse: menos palabras, más articulaciones, más señas, menos texto, más imagen y más códigos entre grupos. Esto generó una cultura del anonimato.”⁶⁹

La Generación X hace honor a su nombre, vive bajo un perfil silente en donde sus expectativas laborales apuntan a un empleo seguro que los mantenga en una zona estable, ellos están conscientes que el trabajo es solo eso trabajo, no tienen ningún fuerte interés por ir más allá o cambiar su entorno profesional.

Los empleados que pertenecen a esta generación necesitan retroalimentación constructiva para ser más eficientes, valoran mucho lo que puedan aprender y lo que puedan continuar aprendiendo. Ellos conocen sus habilidades, saben que no es necesario vestir de traje, corbata, quieren vestir casual y poder manejar su tiempo y de ser posible tener horas libres.

Estas personas saben que el boleto para ir a donde quieran es únicamente a través de sus propias habilidades y la única forma de incrementarlas es trabajando en

⁶⁸ Ibid., p.50.

⁶⁹ Ídem.

verdaderos empleos. Ellos saben que tener un empleo no es garantía de sobrevivencia, por ello recurren a ser *multitasking*, disfrutan realizar diversas tareas y proyectos al mismo tiempo.

Así esta generación se consolidó como el parteaguas para los millennials, ellos fueron silentes, personas con bajo perfil, de aspiraciones limitadas, en cambio los Y serán un contraste total con mayor autoconfianza, nativos digitales y con claras intenciones de independencia laboral.

3.2.1 ¿Qué sucedía en México en esos tiempos?

La Generación X vivió la administración de cuatro presidentes Adolfo López Mateos (1958-1964), Gustavo Díaz Ordaz (1964 -1970), Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982). Durante este período se ubica el ocaso del llamado “Milagro mexicano” o “Desarrollo estabilizador”, una etapa que comprende quince años durante la cual se tuvo un crecimiento promedio del 3 al 6% anual.

México a partir de 1960 vivió una época de crecimiento poblacional desaforado, sobre todo en las ciudades, por ejemplo, Ciudad de México rebasaba ya los 34.9 millones de habitantes⁷⁰ y la zona conurbada crecía al oriente, norte y poniente. En los años subsiguientes el campo se vio desplazado y hundido en la miseria por la migración a las grandes ciudades y a Estados Unidos.

En el panorama cultural encontramos figuras como Carlos Fuentes, quien fue la máxima figura de la década de los sesenta por obras como “La región”, “La muerte de Artemio Cruz”, “Aura”, “Cantar de ciegos” y “Cambio de piel”; en el cine la nueva ola francesa causó gran sensación Godard, Truffaut y Resnais a este fenómeno se unió la industria italiana con Fellini, Visconti y Antonioni. Por otro lado, la televisión iniciaba a cobrar importancia “(...) Telesistema mexicano se perfilaba como gran

⁷⁰Indicadores Sociodemográficos de México 1930-2000, http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/in-disociodem/2001/indi2001.pdf Consultado el 29 de agosto 2016, 19:50 pm.

monopolio y progresivamente asentó la población del país los modelos más desafortunados del “*american way of life*” y la enajenación en todas sus formas.”⁷¹

Durante esta época aumentó la brecha generacional, los intereses de la naciente generación vio movimientos sociales abrumadores que marcaron un antes y después de 1968. En la agenda del país y el mundo estaban discusiones en torno a derechos de la mujer, niños y en general los derechos humanos, además de la democratización de la educación. Por ello, dicho movimiento no fue fortuito, estuvo motivado por un proceso paulatino de toma de conciencia respecto a la aparente paz y estabilidad social.

Al iniciar la década de 1970 ya con una nueva administración al mando de Luis Echeverría Álvarez, la miseria sumergió al campo, aumentó la emigración a las grandes ciudades y a Estados Unidos, aunado a la devastación ecológica, sobrepoblación en las zonas conurbadas; en economía aumentó la dependencia con Estados Unidos y empresa privada mexicana, se borraba la idea de una economía mixta y se avivaba la coexistencia entre el capitalismo privado y el capitalismo estatal.

A partir de diciembre 1982, México parecía sumirse en uno de los peores momentos de la historia después de la Revolución; dicha crisis parecía no tener motivos circunstanciales, financieros o productivos, la raíz parecía ser estructural y con años varios años gestación hasta llegar a “(...) cifras desoladoras: el producto interno bruto (PIB) se había desplomado a 0.5, la inflación subió a un inconcebible 100 por ciento; la deuda externa rebasó la cifra escalofriante de los 100 mil millones de dólares, sin contar que el petróleo seguía a la baja (...)”.⁷²

En el panorama internacional, también en el mundo a partir de 1960 hubo una explosión demográfica que permaneció durante los siguientes años superando los tres mil millones de personas; es importante acotar este dato pues, de un siglo a

⁷¹José Agustín, Óp. Cit. p. 209.

⁷² Ibíd. p.12.

otro se triplicó la cifra estableciéndose una tendencia de aumento de mil millones, pero en un rango de crecimiento de menor a los quince años.

Las diferencias ideológicas se hicieron presentes y la ideología capitalista y socialista se contrapusieron dividiendo naciones. Cuba a inicios de la década de 1960 rompió relaciones con Washington al proclamar a su gobierno como socialista y estrechó sus lazos comerciales con la entonces Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.). Frente a esta decisión, Estados Unidos presionó a los demás países de América Latina y logró que expulsaran a Cuba de la Organización de Estados Americanos y rompieran relaciones con su gobierno.

También vivieron grandes transformaciones tecnológicas en materia aeroespacial, Rusia coloca en órbita al primer astronauta de la historia en tanto, Estados Unidos lanza exitosamente el primer vuelo suborbital hasta consolidar en 1969 la colocación de los primeros hombres sobre la superficie lunar a través del Apolo XI, dicha hazaña fue transmitida y seguida en el mundo gracias a la televisión.

Asimismo, la década de 1960 y gran parte de 1970 fue marcada por diversos movimientos sociales, atentados terroristas y asesinatos. Entre los hechos memorables fue le está el denominado “Septiembre Negro”, un atentado contra 11 atletas israelíes durante los Juegos Olímpicos de Múnich en 1972.

También grandes escándalos Richard Nixon protagonizó la primera dimisión en la historia de Estados Unidos; cinco hombres se habrían infiltrado en el Comité Nacional Demócrata en el Hotel Watergate en Washington, la revelación de estas prácticas ilegales por parte de la administración republicana resultó en su renuncia en 1974.

Después de este recuento histórico debemos decir que esta generación padeció la situación de sus padres, pero la focalizo en productividad; los individuos X sin expectativas suelen ser multitasking y workoholics pero dentro de sus zona de confort, vivieron los primeros avances del mundo del internet a inicios de losnoventas puntos clave para entender como educaron a sus hijos. Entre los

símbolos más importantes está Michael Jackson, Madonna, Kurt Cobain, Prince, etcétera.

GENERACIÓN	DÉCADA	ESPERANZA DE VIDA	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	HECHOS HISTÓRICOS	MÚSICA Y CULTURA POPULAR	AVANCES TECNOLÓGICOS
Baby Boomers	1946-1964	57	Work-aholic, Calidad de vida, Consenso, Búsqueda de status.	<p>1940</p> <p>La Segunda Guerra Mundial fue el acontecimiento más importante de la década. Estados Unidos y la URSS se convirtieron en las potencias del mundo. Derrocamiento de Benito Mussolini en Italia (1943).</p> <p>Muerte de Adolfo Hitler un día antes de la llegada de tropas soviéticas a Berlín (1945). Liberación de Filipinas por tropas estadounidenses (1945). Bombardeo en Hiroshima y Nagasaki, Japón (1945). Tratados de paz en París (1947). Plan Marshall para la reconstrucción de Europa (1947). Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Proclamación de la República Federal Alemana y República Democrática Alemania (1949).</p> <p>Mao Tse Tung instauro un nuevo régimen en China (1949). Surge la Guerra Fría, entre la URSS y países occidentales. Isabel II coronada como reina del Reino Unido (1953). Fidel Castro y Raúl Castro encabezan el levantamiento en la ciudad cubana de Santiago (1953). Voto femenino en México (1953). James Watson y Francis Crick logran la descripción del ADN (1953).</p> <p>1950</p> <p>Se constituye Telesistema, hoy Televisa. Creación de la NASA (1958). Triunfa la Revolución Cubana encabezada por Fidel Castro derrocando al régimen de Fulgencio Batista (1959). Declaración de los Derechos del niño por la asamblea de las Naciones Unidas (1959).</p>	<p>Elvis Presley, The Beatles, Simon y Garfunkel,</p> <p>El swing fue el ritmo más dominante durante la primera mitad de la década, después tomó relevancia el jazz y rock and roll.</p> <p>The Doors, Elton John, Grace Kelly se casa con el príncipe de Mónaco, Marilyn Monroe, Cantinflas, María Félix</p> <p>Carlos Fuentes, Gabriel García Márquez, Mario Vargas Llosa.</p>	<p>La píldora anticonceptiva Texas Instruments inventa el microchip. Nacen los lenguajes de computación FORTRAN y COBOL. Se introduce la vacuna de la poliomielitis.</p>
	Generación X	1961-1980	62	Impacientes, Self branding, Competencia, Impaciente.	<p>1960</p> <p>Fundación del Fondo Mundial para la Naturaleza (1961). Rusia coloca en órbita al primer satélite de la historia (1961). Construcción del muro de Berlín (1961). Crisis de los misiles de Cuba entre los Estados Unidos y la Unión Soviética (1962). Nelson Mandela es encarcelado (1962). John F. Kennedy muere asesinado (1963). Movimiento sociales encabezados por jóvenes en todo el mundo. Matanza de estudiantes en Tlatelolco, México (1968). Festival de Woodstock en Nueva York, considerado el festival de rock más grande de la historia (1969). Se inicia el Boom Latinoamericano literario. La República Popular China ingresa a la ONU (1971). Estallido del caso Watergate (1972). Fundación de Microsoft (1975). Fundación de Apple Computer (1976). Sale a la venta la videoconsola Atari 2600(1977). Margaret Thatcher se convierte en la primera mujer en ser Primer Ministro en el Reino Unido(1979). Triunfo de la Revolución Popular Sandinista frente a Anastasio Somoza (1979).</p> <p>1970</p> <p>Se funda CNN por Ted Turner (1980). Primera edición de los premios Príncipe de Asturias. (1981) Inicio transmisiones por primera vez el canal MTV (1981) Conflicto por las Malvinas entre Inglaterra y Argentina (1982) Microsoft Corporation desarrolla Windows (1985) El video Thriller se convierte en el más exitoso por Guinness World Records. Mijail Gorbachov es elegido como Secretario General de la Partido Comunista de la Unión Soviética (1985). Detección del agujero de la capa de ozono en la Antártida (1985). Catastrofe nuclear tras el accidente de Chernóbil (1986). Steen Wilsden: clonación de un embrión de oveja (1986). Represión en la plaza de Tian'anmen de Pekín, China(1989). Sale a la venta el Game Boy consola portátil de Nintendo (1989). Caída del muro de Berlín (1989) Reunificación de Alemania (1990). Fujimori presidente de Perú (1990). Guerra del Golfo, misión de desmantelamiento de Kuwait (1990-1991). Desintegración de Yugoslavia e inicia la guerra de Bosnia (1992). Entrada en vigor de la Unión Europea (1993). Insurrección del Ejército Zapatista de Liberación Nacional México (1994). Grave crisis financiera en México conocida como el error de diciembre (1994). Bill Gates lanza el sistema operativo Windows 95 e inicia la competencia entre dicha empresa y Apple (1995). Nace el DVD (Digital Versatile Disc) como sistema de almacenamiento de información multimedia (1995). Toy Story primera película animada por ordenadores (1995). Dolly el primer mamífero clonado a partir de una célula (1996) G7 se convierte en G8 al incluir a Rusia. Guerra de Kosovo (1998). Tratado de Oitawa para la prohibición de minas personales (1999). Entrada en vigor del euro (1999).</p>	<p>Led Zeppelin, Pink Floyd, Michael Jackson, U2, Madonna, Lady D, Timbalitche, Flans;</p> <p>El Chavo del 8, Los Supersónicos, Los Picapedra, Star Wars, Bob Dylan, Elvis Presley, Jim Morrison, Frank Sinatra. La música disco fue el fenómeno del momento.</p>
Millennials	1981-2010	77	Entretimiento, Innovación, Cuestionamiento, Colaboración.	<p>1980</p> <p>Se funda CNN por Ted Turner (1980). Primera edición de los premios Príncipe de Asturias. (1981) Inicio transmisiones por primera vez el canal MTV (1981) Conflicto por las Malvinas entre Inglaterra y Argentina (1982) Microsoft Corporation desarrolla Windows (1985) El video Thriller se convierte en el más exitoso por Guinness World Records. Mijail Gorbachov es elegido como Secretario General de la Partido Comunista de la Unión Soviética (1985). Detección del agujero de la capa de ozono en la Antártida (1985). Catastrofe nuclear tras el accidente de Chernóbil (1986). Steen Wilsden: clonación de un embrión de oveja (1986). Represión en la plaza de Tian'anmen de Pekín, China(1989). Sale a la venta el Game Boy consola portátil de Nintendo (1989). Caída del muro de Berlín (1989) Reunificación de Alemania (1990). Fujimori presidente de Perú (1990). Guerra del Golfo, misión de desmantelamiento de Kuwait (1990-1991). Desintegración de Yugoslavia e inicia la guerra de Bosnia (1992). Entrada en vigor de la Unión Europea (1993). Insurrección del Ejército Zapatista de Liberación Nacional México (1994). Grave crisis financiera en México conocida como el error de diciembre (1994). Bill Gates lanza el sistema operativo Windows 95 e inicia la competencia entre dicha empresa y Apple (1995). Nace el DVD (Digital Versatile Disc) como sistema de almacenamiento de información multimedia (1995). Toy Story primera película animada por ordenadores (1995). Dolly el primer mamífero clonado a partir de una célula (1996) G7 se convierte en G8 al incluir a Rusia. Guerra de Kosovo (1998). Tratado de Oitawa para la prohibición de minas personales (1999). Entrada en vigor del euro (1999).</p>	<p>Madonna, Quee, Coldplay, Robbie Williams, Smashing Pumpkins, Goo Goo Dolls, The Killers, música electrónica, Enrique Iglesias, Paulina Rubio, Moenia; "nuevo" cine mexicano.</p>	<p>Microsoft lanza Windows y Nintendo Game Boy. Primera video conferencia, aparecen los primeros teléfonos públicos con tarjeta. Se popularizan las computadoras portátiles; Comienza la era de Amazon, Google, eBay, Yahoo!; se extiende el comercio electrónico y aparecen las redes sociales en Internet</p>

4 Millennials, la generación en boga.

*“They believe in themselves. They believe they can make a difference. They state emphatically that they will make a contribution to society (...) They are hungry to learn. They will get the education. They will be self-learners (...)”*⁷³

Son individuos que nacieron en el intervalo de 1981 a 1996 o cerca del milenio, son la generación que sin duda desea hacer un cambio positivo para el futuro: una diferencia en el mundo. “Los Millennials son, como el nombre lo indica, la generación que nos lleva a un nuevo siglo y a un nuevo milenio”⁷⁴ y son quienes darán forma e influirán en la cultura en los años venideros.

Nacieron en medio de una turbulencia de cambios sociales, innovaciones tecnológicas, altibajos financieros, redefinición de roles dentro de su familia y en la sociedad. Esta generación no se define solo por el momento su aparición en el tiempo, sino por la forma de ser y comportarse en su entorno y cómo se comunican.

Aunque han sido denominados de distintas formas como Internet Generation, Echo Boomers, the Boomlet, Nexters, Generation Y, Nintendo Generation, Digital Generation, o en Canadá, theSunshineGeneration, el término más utilizado ha sido millennial.

La generación millennial creció en medio de la explosión de medios hechos para ellos, las revistas de *teenagers*, programas de radio, canales de televisión específicos como MTV o VH1 además de la reciente incorporación de nuevas herramientas tecnológicas desde el fax, telefonía móvil, correo electrónico y redes sociales.

Actualmente se encuentran impactando en las distintas organizaciones de la sociedad: las empresas, las escuelas, iglesias; su desarrollo se ha acompañado de cambios tecnológicos, de pensamiento y sociales que han permeado la forma en cómo perciben y se desenvuelven en el mundo.

⁷³Rainer S. Thom y Rainer, W. Jess, The Millennials Connectingto America’s largest generation, p.136.

⁷⁴ Ibid., p.23.

Para algunos investigadores los millennials son una generación que vive de éxitos ajenos sus padres les han dado todo, pues son personas académicamente preparadas, con trabajos estables y han buscado proveer a sus hijos de las mejores experiencias; el millennial nació en una época estable que ha permitido la expansión económica de muchos países, ellos han tenido la oportunidad de elegir sin presiones su futuro desde su carrera hasta sus actividades complementarias pensando únicamente en ellos.

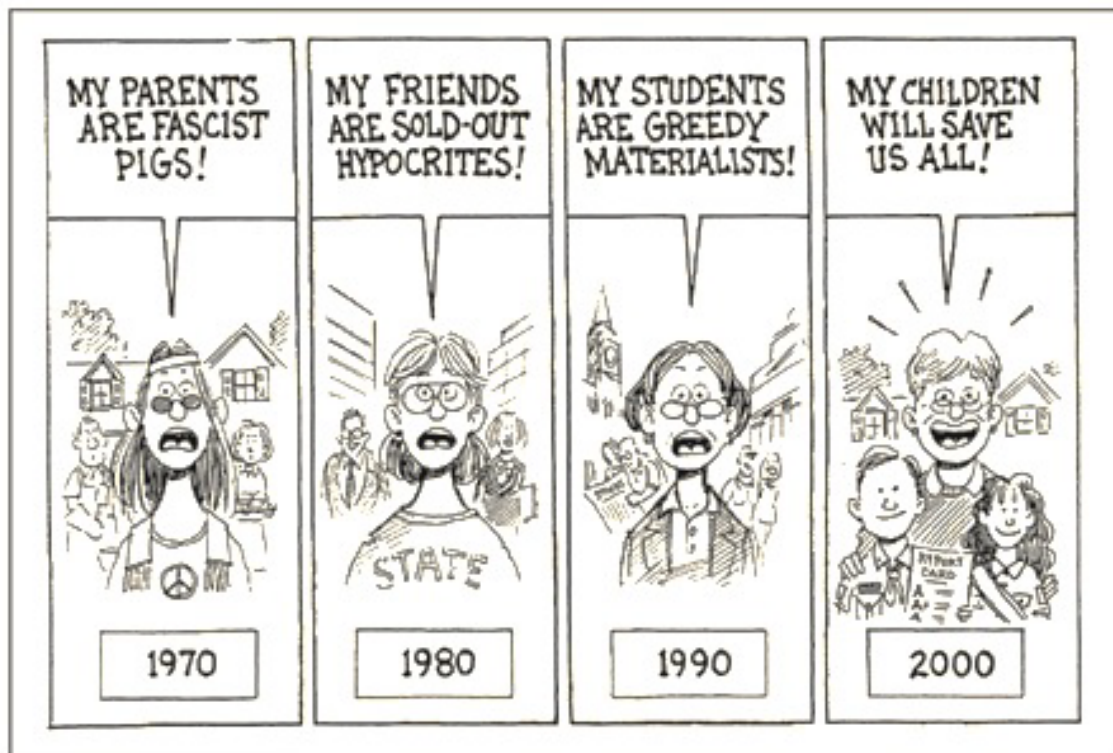


Imagen: Howe Neil, *Millennials Rising: The Next Great Generation*, página 149

4.1 El ABC del Millennial

Los millennials tienen la apariencia de ser optimistas, positivos y felices, sin dejar de hacer conciencia sobre la realidad que los rodea, saben que no todo es bueno en el mundo es por esta razón que buscan hacer un impacto positivo en la sociedad a través de su trabajo. Ellos tienen grandes expectativas sobre cómo pueden contribuir en el mundo y éstas han sido impuestas por ellos mismos.

Estos jóvenes saben que los cambios no se logran sin relacionarse, es decir, buscan todo el tiempo crear relaciones que puedan resultar en un beneficio para ambas partes. Entonces, significa que para los millennials las relaciones interpersonales saludables en cualquier ámbito en el que se desarrollan son trascendentales. “La generación millennial es la generación relacional.”⁷⁵

Los millennial desea relaciones cercanas con su familia y amigos; guardan cercanía con sus padres, por lo cual, aunque ya no vivan con ellos, buscan sus consejos acerca de su economía personal o sus planes profesionales a futuro, es decir, buscan su sabiduría.

Por otro lado, para la mayoría de los millennials es un requisito tener un título universitario para poder progresar en la vida, así como el constante aprendizaje que les permita responder a las demandas y tendencias del mercado y de esta manera convertirlas en oportunidades. No conocen otro mundo que perseguir la educación sin preguntárselo, ya que tienen la certeza que es la diferencia entre un buen trabajo y otro con menos ingresos.

La motivación principal por lo que desean más educación, mejores carreras y salarios está directamente conectada con sus motivadores más importantes: amigos y familia. El conocimiento que adquieran a lo largo de su vida estará determinado por ser voraces lectores y el contundente deseo de aprender de los demás.

Sin embargo, estos jóvenes tienen claro que entre la vida laboral y familiar debe haber un equilibrio, lo cual es un factor determinante para elegir un trabajo, contrario a la generación X no se consideran *workalcoholics*, la principal de sus prioridades es tener una vida satisfactoria más allá del trabajo. Esto no quiere decir que se nieguen a trabajar, “estamos dispuestos a trabajar duro, y sabemos cómo trabajar inteligentemente. Es sólo que no queremos trabajar mucho tiempo”⁷⁶.

⁷⁵ *Ibíd.*, p. 36.

⁷⁶ *Ibíd.*, p. 55.

Las ambiciones de los millennials son mejor educación, carreras y salarios, son el resultado de una constante labor de sus padres al involucrarse en casi todos los ámbitos de su vida. De esta manera estos jóvenes están acostumbrados a tener el consejo de sus padres cuando lo necesitan, en las decisiones importantes en su vida.

Sin duda el elemento rector del desarrollo de los millennials es la tecnología, ya que estos jóvenes crecieron con el Internet, los celulares y las redes sociales a través de internet, es decir, tienen un conocimiento casi nato de los usos de la tecnología y de las nuevas plataformas para comunicarse. La manera en que tienen acceso a la información es a través de un buscador en Internet que arroja miles de resultados en cuestión de segundos.

Esta generación entró en la escena en el momento justo de grandes avances tecnológicos, lo que trajo como resultado cambios en su forma de interactuar. De esta manera, un empleador, una organización de servicio o algún otro grupo social desea obtener lo mejor de estos jóvenes debe tener presente el fuerte deseo de éstos por estar en contacto con otras personas, es decir, estar relacionados, conectados.

A través de todas las características enumeradas podemos comenzar a delinear un perfil de un millennial:

- No es religioso
- Es educado
- No es casado
- Está trabajando
- Multitasking
- Gran autoconfianza
- Quiere a su familia todo el tiempo conectado
- Quiere que sus padres se involucren aspectos de su vida, sin importar que ya no vivan con ello

- Cree que puede generar un impacto para el futuro, “el deseo de éxito de los millennials se ve atenuado por su deseo de hacer una contribución significativa en su vida” ⁷⁷
- Quiere a un mentor
- Está consciente de la importancia de proteger al medio ambiente pero no es una prioridad para ellos
- La forma en la que se comunica es distinta a la de otras generaciones, el teléfono celular ocupa un lugar trascendental en su vida
- No sabe por dónde comenzar respecto a sus finanzas

4.2 La generación ambiciosa

Son una generación mejor preparada que las anteriores, aspiran a tener más educación y mejores carreras, lo que estaría directamente ligado con una mejor paga. Sin embargo, esta generación no se conduce por el dinero, es decir, que sus acciones no tienen como único propósito generar valor monetario.

El éxito es una prioridad para estos jóvenes, lo buscan en sus trabajos y vida diaria. Están dispuestos a moverse de un trabajo a otro hasta encontrar uno que cumpla con sus expectativas profesionales y personales, lo cual está directamente ligado con la impaciencia que los caracteriza: la vida es corta y hay que aprovecharla al máximo, y los millennials están listos ahora mismo.

Sin embargo, el deseo de lograr riqueza trae consigo una serie de preocupaciones para este segmento, ya que no cuentan con los conocimientos sobre cómo gestionar sus finanzas personales o dónde encontrar la asesoría correcta para comenzar a ahorrar para el momento de su retiro.

Representa un reto tanto para los millennials como para las instituciones (públicas o privadas) comunicarse y orientarlos, ya que los medios que utilizan para comunicarse son completamente distintos a los tradicionales. Actualmente, hay que

⁷⁷Ibid., p. 55.

conocer a quienes integran esta generación para saber cómo dirigirse a ellos con mensajes y canales innovadores.

4.3 Los nativos digitales

Los millennials son la primera generación nativa digital, han visto la transformación de su entorno incorporando tecnología para compartir información, agilizar sus tareas diarias, hablar con amigos y familiares entre otras actividades. En México existe 53.9 millones de usuarios, con un crecimiento de 5.3 por ciento contra las cifras del estudio presentado el año anterior por la Asociación Mexicana de Internet.

Por otra parte, un estudio realizado por ComScore México para México, Colombia y Argentina señaló que 9 de cada 10 millennials entrar a la red diariamente y la mayoría lo hace por Android. 89% se conecta desde casa, ya que visitar Facebook es lo primero que hacen en el día y lo último antes de apagar la luz.

Actualmente 9 de cada 10 internautas usan redes sociales, para comunicarse con sus amigos y en segundo lugar para estar informados. La red social por excelencia es Facebook, seguida de Twitter e Instagram. Dentro del uso laboral enviar o recibir email sigue liderando (65%), seguida por la búsqueda de información (62%).

Otras cifras relevantes las arroja el estudio #ListenLearnLeadGlobalResearch⁷⁸ 2015, por Accenture que recopila la opinión de los millennials:

- 98% acepto gastar la mitad del tiempo en actividades diversas.
- 96% se consideran buenos escuchas.
- 64% considera que escuchar es más difícil en esta época digital.
- 64% de los millennials gastan más o menos la mitad de su día laboral. haciendo diversas actividades a diferencia de un 54% de la Generación X; y el 48% de los BabyBoomers.

⁷⁸#ListenLearnLeadGlobalResearch, muestra de 3,600 profesionales en negocios de pequeñas, medianas y grandes organizaciones de 30 ciudades. (Argentina, Australia, Brasil, China, Canadá, Francia, Alemania, Japón, India, Indonesia, Italia, Japón, Países Nórdicos, Filipinas, Arabia Saudita, Singapur, Sudáfrica, Corea, Malasia, México, Noruega, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos, Suiza y Reino Unido). De la muestra total 1224 eran Millennials.

- 58% creen que la tecnología les ayuda a las tareas de liderazgo, trabajo en equipo, rápido y fácil.
- 68% de los millennials han preguntado en sus empleos por un aumento, comparado por el 64% de la generación X y el 59% de los Baby Boomers.
-

4.4 Millennials: el comprador quisquilloso.

Los millennials serán la generación con mayor poder adquisitivo en los próximos años rebasando a los baby boomers, esta generación que hoy ronda entre los veinte y treinta años representará el 50% del consumo para el próximo año 2017 y según datos de Standard & Poor's gastan 600 millones de dólares al año⁷⁹ y serán en 2020 serán 1.4 trillones, según Accenture⁸⁰, ante estas cifras, nos preguntamos ¿cómo y qué compra esta generación?

Aunado a su poder adquisitivo, redefinen los términos de compra desde utilizar canales distintos como tiendas en línea, impulsan el comercio local y productos amigables con el ambiente y diferentes. Además, buscan información relacionada del producto previa a la compra y comparten su experiencia en Redes Sociales.

La investida de esta generación pide a las marcas redefinir sus canales de comunicación, ofertas, precio y calidad, pues una de las características de los millennials es capacidad de influir en la decisión de compra de otros ya que el 55% de ellos al tener un mal servicio suele comentarlo en Redes Sociales.

Cautivar a un millennial hoy no requiere de grandes presupuestos en pautas publicitarias, que lo avasallen de información a cada lugar al que vaya, tampoco necesita que los productos provengan de marcas trasnacionales o qué precio sea sinónimo de calidad. Ellos buscan marcas comprometidas con el medio ambiente,

⁷⁹ Generación Millennial, BBVA Innovation Center, junio 2015 www.centrideinnovacionbbva.com

⁸⁰Todas las empresas quieren seducir a los millennials, El País http://economia.elpais.com/economia/2015/07/09/actualidad/1436465269_201001.html

consumo responsable, comercio justo, accesible desde distintas plataformas; los millennials compran experiencias, identidad y la capacidad de socializar.

El 73% de los millennials en todo el mundo realiza compras en internet, Latinoamérica destaca con la mayor proporción de personas de esta generación con compras en línea tanto a nivel nacional como internacional (55%), en comparación a un 47% de sus pares globales. Y de la región, México es el país con el mayor porcentaje de consumo, al interior y al exterior del país (61%)⁸¹.

El estudio realizado por PayPal señaló que esta generación prefiere con el 55% comprar cursos, apps, música o películas, el 52% ropa, zapatos o accesorios y el 41% refiere compras de productos electrónicos como celulares; todas estas operaciones las realizan motivados por los pocos clics que deben dar para acceder a los productos.

Por otro lado, Principal Financial Group⁸² señaló los principales gastos de esta generación, entre ellos destacan el pago de la hipoteca o renta (65%), comida (38%) y auto/transporte (30%), básicos (27%), préstamos universitarios (20%) y deuda de tarjeta de crédito (16%)

El consumo en millennials ha cambiado de paradigma, en tanto los bienes que compran son intangibles como membresías con accesos mensuales, es decir servicios bajo demanda. Su interés tal vez no será comprar un auto pues podrá moverse en Uber, empresa que proporciona a sus clientes una red de transporte privado; o bien, preferirá pagar mensualmente una membresía de Spotify donde tendrá acceso a música de todos los géneros. Tampoco comprará ni rentará películas, preferirá suscribirse a Netflix para tener acceso a series y televisión.

⁸¹ PayPal Mobile Research 2014/2015 Global Snapshot https://www.paypalobjects.com/webstatic/en_US/mktg/pages/stories/pdf/paypal_mobile_global_snapshot_2015_2.pdf

⁸²Préstamos y deudas, obstáculos para que millennials ahorren. http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2016/07/20/prestamos-deudas-obstaculos-que-millennials-ahorren?utm_medium=facebook&utm_source=twitterfeed

El uso de aplicaciones web abrieron el panorama a las marcas y consumidores, los primeros con la posibilidad de ofrecer un servicio más cercano e inmediato y la contra parte podrá compartir, ser parte de una comunidad, compartir sus gustos musicales, su espacio, recomendar productos y ser parte de grandes tendencias.

Aquí mencionamos un rasgo más del consumidor millennial, y es referido a su avidez de socialización a contar sus buenas y malas experiencias, recomienda servicios, las Redes Sociales han sido una gran herramienta para monitoreo de las novedades de sus marcas predilectas.

Esta interactividad ha marcado precedentes en la relación cliente-marca, se han ampliado los canales de comunicación para hacerlos más horizontales y bidireccionales. Las empresas podrán revisar y mejorar su servicio, saber qué es lo que demanda su audiencia, cabe señalar los millennials son menos reticentes al momento de compartir sus datos.

Pricewaterhouse Coopers en el estudio Total Retail 2015⁸³ señaló que el 62% de los encuestados interactuaron con su marca preferida en Redes Sociales y esto se incide directamente en el incremento de las ventas. Además, el 49% sigue a sus marcas preferidas en Redes Sociales, 40% localiza tiendas desde sus smartphones y 14% realiza check-in en los lugares que visitan.

Los millennials nacieron en una época de prosperidad económica, sus padres les han provisto de muchas cosas y han sacado provecho a los mayores niveles de bienestar social que les permite elegir qué comprar, elegir si es en línea o tienda, cuando, quejarse; ser los compradores quisquillosos.

4.5 El trabajo en tiempos de la generación del milenio.

Los Millennials son totalmente globales y dicho interés permea en todas sus decisiones sobre todo en lo que respecta a su futuro, actualmente los jóvenes

⁸³Total Retail <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/informe-total-retail-2015-resumen-ejecutivo.pdf>

estudian carreras que sean altamente rentables o bien siguiendo su vocación. Ellos estudian el mercado antes de decidir su carrera para prospectar dónde podrían laborar, esto les permite ser más ágiles en la toma de decisiones y asumir posiciones de liderazgo.

Su formación académica va más allá del simple hecho de tener un título universitario, no son estudiantes pasivos. El conocimiento aprendido en las aulas trasciende están más involucrados y ávidos de saber, son jóvenes que buscan aprender más y más rápido.

Los individuos de la generación están en continua reinversión educativa, son la primera generación nativa digital y, por lo tanto, han aprendido a comunicarse en diferentes canales la redacción de un SMS, mail, publicaciones en redes sociales, etcétera.

La pertinencia poner bajo la lupa a lo millennials radica en que son ellos el 30% de la población en América Latina, tiene edades de entre 20 y 35 años y si hablamos de México, según informes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015) dicho segmento ocupa la cuarta parte de la población en nuestro país.

Augusto Hintze director del Centro de Desarrollo y Excelencia de Accenture Monterrey señaló que el segmento millennial será el 75% de la fuerza laboral mundial en los próximos diez años⁸⁴. Asimismo, sobre la misma temática cifra arrojada por Manpower Group señalan que la incorporación de millennials a las empresas mejora el rendimiento hasta en 85%⁸⁵.

En lo laboral esta generación es un grupo que busca desarrollar sus propios conocimientos y pasiones, por ello las empresas para incorporar este “nuevo perfil” deberán escuchar y redefinir algunos procesos como la gestión de liderazgo Barry Salzberg, CEO de Deloitte Global señala: “El mensaje es claro: de cara a sus metas de carrera, los millennials dan igual importancia a como las empresas desarrollan a

⁸⁴ Augusto Hintze, “Cuatro características de los Millennials que los llevarán al éxito”. El Economista, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/09/18/cuatro-caracteristicas-millennials-que-llevaran-exito>

⁸⁵ Alexandra Domínguez, “2025: el año de los Millennials”, Merca2.0 <http://www.merca20.com/2025-el-ano-de-los-millennials/>

su gente y contribuyen a la sociedad, y al manejo de sus productos y su rentabilidad.”⁸⁶

De acuerdo con el estudio “Mind the gaps, the 2015 Deloitte Millennial Survey” al incorporarse a una organización el millennial contempla varios factores desde como una organización trata a sus empleados, también su impacto en la sociedad, desempeño financiero, la innovación en productos y servicios, y si tiene bien definido su propósito y si este es significativo.

Sin embargo, la aspiración millennial en distintas partes del mundo son distintas en mercados desarrollados y en los emergentes; en los primeros el 38%, aspira a convertirse en el más alto ejecutivo de la organización, comparado el 65% en los mercados emergentes. Al 54% en los mercados desarrollados le gustaría llegar a una posición de dirección.

Otra cifra interesante al respecto es que los millenials en economías desarrolladas (Austria, Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, España, Suecia y Noruega) existe menos interés por convertirse en emprendedores; sólo un 11% manifiesta que el próximo movimiento en su carrera profesional será empezar su propio negocio; esta cifra corresponde a la mitad de la proporción de los encuestados en mercados emergentes como Argentina, Brasil, Colombia, Chile, China, Colombia, India, Indonesia, México, Malasia, Filipinas, Rusia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía.

⁸⁶ “Mindthe gaps, the 2015 DeloitteMillennialsurvey” por Deloitte Global Brand &Communications. Estudio recogió opiniones de más de 7,800 Millennials de 29 países, nacidos después de 1982, con un título universitario, que trabajan en empresas privadas con más de 100 empleados. [PDF]

Figure 10: Large global businesses have less appeal for Millennials in Developed markets, who are also less inclined to start their own business

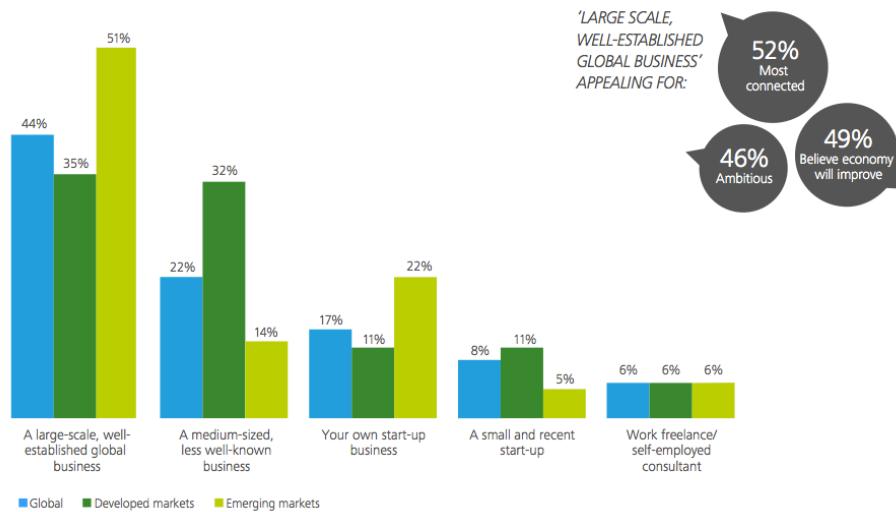


Imagen Mind the gaps, the 2015 Deloitte Millennial survey, p. 20.

Por último, dos tercios de los encuestados aseguraron querer dejar sus organizaciones para 2020 y uno de cada cuatro millennials abandonaría inmediatamente su trabajo si recibiera otra oferta, y el 44% esperaría dejar a su empleador actual en los próximos dos años.

Hoy en día, las organizaciones no pueden negar el alto valor que los millennials aportan a una organización; sin embargo, no todas están preparadas para gestionar y aprovechar su talento, cada día la exigencia es mayor necesitan ser más flexibles e incorporar la innovación y estar abiertos a modelos disruptivos.

Habrá que entender que los millennials son una generación ambiciosa, aspiran al éxito laboral, por lo cual están en constante movimiento hasta que encuentren claridad respecto a sus aspiraciones profesionales. Esta generación está convencida que no puede haber límites para lograr lo que quieren, se trata de una generación que es sumamente segura respecto a lo que puede lograr, lo cual llega a confundirse con arrogancia.

Ante la itinerancia que los caracteriza, los empleadores tienen el reto de lograr que estos jóvenes permanezcan en su empresa, pues no dudan en aprovechar las

oportunidades que se les presentan sobre todo si eso implica un mejor desarrollo profesional y mayores beneficios económicos. Es en este punto donde estos jóvenes pueden optar por emprender su propia idea de negocio, con horarios que les permitan lograr un equilibrio entre su trabajo y tiempo para sus amigos y familia.

A manera de resumen podemos señalar que los millennials buscan en una organización:

- Buscan organizaciones que los integren con flexibilidad, los millennials son adaptables de acuerdo con sus intereses
- Agradecen ser tomados en cuenta en asuntos trascendentales para la empresa
- Buscarán coaching de líderes de las organizaciones, para formar su perfil laboral y personal durante su carrera profesional
- No buscan estabilidad en su empleo, están dispuestos a cambiar periódicamente con el objetivo de tener un crecimiento significativo y el un balance total entre trabajo e intereses personales
- Buscan flexibilidad de horarios, trabajo en equipo y nuevos retos continuos.
- Son grandes negociadores, les gusta obtener lo que desean
- Quieren ser valorados por su conocimiento y que la edad o inexperiencia laboral sea en detrimento de su labor
- El millennial goza de gran adaptabilidad a la cultura corporativa
- Están en búsqueda de aprender e innovar procesos dentro de su organización, con el objetivo de eficientar su trabajo
- Requieren de libertad para desarrollar su creatividad y realizar sus labores de acuerdo con sus tiempos y aptitudes

5 Millennials, Generación X y Baby Boomers: ¿a quién reclutamos?

“Ready to take on a world that isn’t making room for them, they’re thwarted, slowly, awkwardly, fitfully integrating into adult society and doing a remarkable job of getting on everybody’s nerves”⁸⁷. James Wolcott

Las características de cada generación antes mencionada y el contexto histórico del cual fueron parte repercuten en su ámbito organizacional. Tanto los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials, cada uno forma parte de una organización con metas distintas y se comporta de acuerdo con sus intereses poniendo un gran reto para los empleadores. Están frente a un reto, el relevo generacional y cambio de paradigma entre la profesión y la vida personal, así las nuevas generaciones han preferido cambiar de esquema y crear su propia organización.

GENERACIONES EN EL TRABAJO

	Baby Boomers	Generación X	Millennials
Liderazgo	Consenso	Competencia	Participación y conciliación
Actitud	Optimista	Escéptico	Colaborador
Actitud frente al trabajo	Enfocado	Buscar balance	Buscar libertad
Actitud frente a la autoridad	Amor/odio	Distancia y autonomía	Cuestionamiento
Relación con la organización.	Gratificación personal	Poco dispuesto al compromiso	Ganar-Ganar
Aspiración vital	Vivir mejor	Tener vida personal	Encontrar sentido a su vida.

⁸⁷ Vanity Fair, Do Millennials Really Deserve Their Bratty Reputation?, Octubre 2015.

Fuente: Manpower, Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. 2010, página 21.

Dentro de una organización actualmente podríamos encontrar trabajando individuos pertenecientes a generaciones distintas: Baby Boomers, Generación X, *Millennials*; coexisten dos o más concepciones distintas de la responsabilidad, autoridad, objetivos, principios y valores dado su contexto histórico y económico.

La generación boomer padeció el final de la Segunda Guerra Mundial y la época de bonanza de Miguel Alemán en México; por su parte en Generación X nació bajo la sombra de la Guerra Fría, la guerra de Vietnam, el movimiento estudiantil del 68 en México, los golpes de Estado en Europa y las dictaduras en Centroamérica y República Dominicana.

Por otra parte, la generación Millennial crece durante el inicio la globalización y la integración regional, así como la ola del consumismo que trajo consigo el auge de los nuevos medios de comunicación internet, teléfono celular, reproductores de discos compactos, etcétera.

Así producto de su historia, contexto y educación se relacionan de formas distintas dentro de una organización; por ejemplo, en el caso del liderazgo los baby boomers suelen entender las jerarquías como fuente natural de liderazgo, mientras que la Generación X tiende a reaccionar con desinterés ante la autoridad, identificado muchas veces el liderazgo como función de la competencia. Los millennials entienden el liderazgo como una actividad colectiva y presentan una actitud de cortesía ante la autoridad.

Los baby boomers son dedicados y colaboradores, aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella, les gusta su trabajo y buscan mantenerlo además de ser muy responsables y disciplinados. Sin embargo, no se acoplan a personas de menor edad y siguen al pie de la letra las pautas de conductas.

Por otro lado, los pertenecientes a la Generación X tienen experiencia y responsabilidad, pensamientos fijos y determinantes, están más capacitados, pero uno de sus defectos es la estructura fija de su pensamiento, están en constante defensa de sus pensamientos, conformistas y apatía.

La generación millennial por su parte tiene nuevas ideas y estrategias, una mejora actitud y aprovechamiento de la tecnología. Sin embargo, no buscan estabilidad laboral, les falta compromiso y no acatan las reglas.

En el caso de liderazgo cada generación asume esta postura desde su contexto y sus intereses, por ejemplo, los boomers buscan consenso, formar equipos y estar a la cabeza en cambio. Las personas de la generación X son competitivos y velan por sus propios intereses. Al final la generación millennial busca participar y conciliar, son líderes natos, pero no necesariamente están interesados en liderar un grupo de personas, buscan sus propios intereses.

Al incorporarse a una organización cada elemento trae un background distinto, su forma de aprendizaje puede ser teórico, reflexivo o pragmático. La generación más veterana descrita en este trabajo es teórica, racionales y se enfoca al deber ser, a lo que ha aprendido analiza y sintetiza, son perfeccionistas y suelen tomar decisiones dentro de parámetros y teorías coherentes; les cuesta un poco de trabajo adaptarse frente actividades que impliquen ambigüedades e incertidumbre.

La Generación X es reflexiva, analiza la situación con detenimiento, considera sus experiencias y las evalúa desde distintas perspectivas, son prudentes, concienzudos y altamente receptivos; una de sus barreras es que cuando se les apresura a tomar una decisión y no han planeado o analizado previamente todas las opciones, podrían llegar a paralizarse.

Los millennials aprenden de forma pragmática de forma activa, experimentan y proponen, actúan rápidamente a los proyectos que llaman su atención, están dispuestos a redefinir procesos. Sin embargo, podrían no concluir algunas tareas o bien, cuando baja el nivel de novedad del asunto o no causa relevancia a su

actividad u objetivo. Podría entrar en conflicto si deben adoptar un papel pasivo o solo receptivo, asimismo si deben trabajar individualmente de forma permanente.

Cada perspectiva generacional es un mundo y se ven reflejada en la continua transformación de la cultura interna de una organización, que la ha llevado a redefinir nuevas reglas de convivencia, horarios laborales, nuevos puestos, formas de trabajo, para ser más productivos.

La incorporación de talento en la organización de distintas generaciones implica no sólo un cambio cultural; también es un compromiso hacia la gestión, implicará asegurar el establecimiento de objetivos y gestión de resultados con disciplina sin llegar a ser inflexible dentro de un puesto. Las empresas y los reclutadores están en proceso de redefinición de procesos deberán atraer, motivar y retener talento para proporcionar reconocimiento, flexibilidad, rápido desarrollo, calidad de vida y responsabilidad social.

Las organizaciones deberán entender las diferentes perspectivas de las generaciones respecto al liderazgo, autoridad, horarios, esquema de trabajo, todas coinciden en contemplar el compromiso, no entendido únicamente con el cumplimiento de objetivos, también considerar su lealtad con la empresa.

La tendencia es reorganizarse para captar talento y retenerlo, desarrollando estrategias que promuevan la alineación de las fortalezas de cada generación para promover la diversidad generacional. Por ejemplo, un plan estructurado de carrera; contemplando elementos como: atracción (qué buscan), motivación (qué piden, qué esperan, cómo los habilitamos) y desarrollo de carrera (cómo lograr que den lo máximo).

Se debe entender las motivaciones y las interacciones entre las generaciones, para poder gestionarlas como ventaja o palanca en favor de una organización. No obstante, las empresas mexicanas no lo han entendido así, las cuales no están completamente preparadas para enfrentar la diversidad generacional y con ello, retener y capitalizar el talento millennial. Al respecto un estudio realizado por

Manpower revela que el 53% de las empresas contemplan prácticas para el desarrollo de empresas.⁸⁸

Podemos entender que sea complicado gestionar el talento millennial en el ambiente laboral, ya que no están en búsqueda de un trabajo estable, sino un proyecto temporal para fincar el conocimiento para seguir estudiando o bien, para conseguir un mejor empleo o auto emplearse de acuerdo con sus aspiraciones personales.



El estudio “Los Millennials: fortalezas y debilidades”⁸⁹ realizado a tres mil profesionistas en portal de empleo Boomeran.com señala que el 61% de los profesionistas consideran como su peor debilidad su aversión a la rutina; el 28% su mayor problema es aburrirse o sentirse desmotivado rápidamente.

Destaca un 6% que mencionó como debilidad querer cambiar de empleo al año, y el 4% no está dispuesto a acatar órdenes y por último el 1% baja productividad.

⁸⁸Manpower, Reescribiendo Reglas Interacción Generacional del trabajo, p. 17

⁸⁹ Millennials mexicanos: sus fortalezas y debilidades: Bumeran, <http://www.bumeran.com.mx/noticias/prensa/1602/>, 8 de septiembre 2016.

Esta generación valora el conocimiento más que otras, pero busca flexibilidad en su lugar de trabajo y estar motivados no solo por el salario también por las prestaciones, pero no caja de ahorro o jubilación sino home office, horarios flexibles, cupones de descuentos, comedor, intercambios, equipos, etcétera.

Los millennials, son en su mayoría, la generación que no quiere un trabajo para recibir un cheque, ellos trabajan por un propósito o misión. La recompensa que buscan por su trabajo va en la integración de sus aspiraciones personales y profesionales que sean coherentes con sus creencias y en búsqueda de su desarrollo en compañías pequeñas o grandes, transnacionales o locales.

Su relación con la autoridad no está en función del control y el mando, sino que buscan un mentor con el cual estén en constante aprendizaje y retroalimentación. Asimismo, buscan comunicarse en tiempo real y continuamente con su familia y amigos de la misma forma con sus compañeros del trabajo.

El millennial está motivado por su crecimiento y desarrollo profesional, la empresa que los reclute deberá tener esquemas para el cumplimiento de objetivos que reten la personalidad de esta generación. El *networking* es una oportunidad para esta generación de conocer nuevos lugares, empresas y personas, que los puede llevar a encontrar soluciones a su negocio y quizás contactos importantes.

Así considerando las características esbozadas de los antecesores a los millennials y ellos como generación, puntualizamos las necesidades de que el empleador contemple trabajos colaborativos, es necesario promover activamente el trabajo de este tipo en el cual personas de todas edades puedan convivir.

Comenzando desde la cabeza de la organización, para entenderla como un equipo nutrido por otras organizaciones y vinculado a la sociedad y al mercado. Para ello, es relevante entender las motivaciones e interacciones entre las generaciones, para poder gestionarlas en favor de la organización.

Incorporar personas jóvenes con personas de mayor experiencia es una oportunidad para desarrollar nuevas perspectivas tecnológicas, mercados nuevos,

adaptarse a las demandas del mercado, etcétera. La convergencia de individuos de distintas generaciones beneficia la identidad de una empresa.

El reto más relevante radica en el cambio cultural para aceptar plenamente esta transformación del trabajo lo que, a su vez, implica superar los esquemas administrativos y de control preexistentes como la costumbre en el ejercicio del liderazgo en la organización. Es necesario comprender y utilizar las fuerzas del entorno social y económico, y no solamente mirar hacia dentro de las organizaciones para ser, en efecto, más competitivos e innovadores.



**N
O
P
E**



DE HECHO, LA EDAD PROMEDIO DE UN EMPRENEDOR EXITOSO ACTUAL ES DE...
40 AÑOS



*DATOS EN ESTADOS UNIDOS

FUENTE: "The Myth of the Millennial Entrepreneur" - THE ATLANTIC

 FACEBOOK.COM/ PICTOLINE

3. Capítulo

Emprendedores Millennial

“Sólo existe un éxito: poder vivir tu vida a tu manera”

Christopher Morley

1. ¿Qué es un emprendedor?

México se ha consolidado en América Latina como una de las cuatro potencias en emprendimiento. De acuerdo con la aceleradora de negocios Mass Challenge México, durante los últimos cinco años se han consolidado cuatro millones de estas pequeñas y medianas empresas (Pymes) las cuales aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) en el país.

El Reporte Global de Emprendedurismo 2016⁹⁰, África es la región que reporta las actitudes más positivas hacia el emprendimiento, con tres cuartas partes de adultos en edad laboral considerando que el emprendimiento es una buena opción de carrera, en tanto el 77% cree que los empresarios son admirados en sus sociedades. En contraste, América Latina y el Caribe reporta la menor proporción de adultos que creen que los empresarios son muy respetados (63%).

En nuestra región solo el 11% de los 63 millones de los habitantes trabajan de forma independiente son jóvenes; así los emprendedores son aproximadamente 5.1 millones, lo cual representa apenas el 8% del total de emprendedores en la región.

De acuerdo con el estudio antes mencionado de Deloitte 2016 sobre millennials, dos terceras partes de individuos de esa generación dejarán su organización para 2020 por falta de oportunidades de desarrollo en materia de liderazgo y falta de flexibilidad. Al respecto Punit Renjen CEO de Deloitte comentó “(...) ahora los millennials son más independientes y es más probable que antepongan sus valores personales frente a las metas organizacionales. Ellos están redefiniendo el éxito profesional, están administrando proactivamente su plan de carrera (...)”⁹¹.

Con este panorama como referencia podemos decir que el papel del emprendedor tiene el poder de dinamizar a la economía interna, pues coadyuva en la creación de empleos, innova en la forma de hacer negocio en productos y servicios. El

⁹⁰ Global Entrepreneurship Monitor 2016/17, p.10.

⁹¹ Los Millennials y los Empleadores: ¿Podrá salvarse esta relación?, Deloitte. p. 5.

emprendedor va reuniendo y coordinado nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto.”⁹²

El concepto de emprendedor se acuña a Joseph Schumpeter reconocido economista austríaco, quien desarrolló una teoría sobre el “Espíritu emprendedor” e indagó en cómo las personas se dedicaban a crear sus propios negocios.

Para este autor, el emprendedor supone la capacidad de detectar oportunidades con creatividad y resolver problemas cotidianos, rompiendo con ideas previas para crear nuevas formas de hacer las cosas. En definición “(...) emprender es inventar, transformar e innovar con las opciones ya existentes, para ello se requiere no solo de habilidades, sino del interés de modificar esa realidad hacia una mejor creación (...).”⁹³

Un innovador rompe con la forma tradicional de hacer las cosas y la rutina establecida; tiene forma de ver las cosas como nadie las ve, es creativo y no se conforma con su realidad. “El liderazgo (emprendedor) no consiste simplemente en encontrar o crear la nueva cosa sino en impresionar lo suficiente al grupo social con ello para arrastrarlo a su estela.”⁹⁴

Ser emprendedor es una forma de actuar, desarrollar y hacer las cosas que le permite a los individuos tener otra visión de cómo hacer, ser y conocer su entorno. Un individuo con estas características debería tener la capacidad de poder explotar las oportunidades que se le presente para que desde un inicio marque la diferencia, con una actitud proactiva para superar a sus competidores lanzando nuevos productos o reinventando sus procesos, con tolerancia a situaciones ambiguas e inciertas.

Se sugiere establecer tres tipologías de emprendedores: social, intraemprendedor y empresario.

⁹² González Domínguez, Francisco José. Creación de empresas: guía del emprendedor. p. 70

⁹³ Briasco, Irma. El desafío de emprender en el siglo XXI: herramientas para desarrollar la competencia emprendedora, p.3

⁹⁴ Carrasco, Inmaculada. El emprendedor Schumpeteriano y el contexto social. p.123

Como podemos observar el origen de un emprendedor puede cambiar, lo importante es que al iniciar en el camino de emprender tenga una idea de negocio y percibirla como una oportunidad de transformar el entorno. El emprendedor tiene esa habilidad y el impulso para encontrar nuevas ideas “(...) es una persona capaz de crear algo valioso dedicando tiempo y esfuerzo, asumiendo riesgos financieros, sociales y físicos, para obtener como premio: un resultado financiero positivo y una satisfacción personal”⁹⁵.

Asimismo, el emprendimiento se ha convertido en una alternativa a la situación actual de empleo, pues como hemos mencionado en capítulos anteriores la idea de trabajar en una empresa toda una vida y jubilarse ya no es una posibilidad para los millennials, en cambio crear sus propias fuentes de empleo en los términos que son de su interés, si es podría ser posible.

Otro factor que los ha llevado a emprender es la aparente abundante oferta de empleo que contrasta con salarios competitivos. Los millennials se enfrentan a vacantes cuyos requisitos van desde mayor experiencia, horarios fijos de 8 horas por 5 días de la semana, así como un plan de carrera nada atractivo a sus intereses.

Desde la perspectiva de los millennials el trabajo es un privilegio y la razón para poder desarrollar su pasión y lo aprendido formalmente; aunque es importante considerar que esta generación “(...) evade las instituciones y el institucionalismo en sí; dan un profundo valor a la autenticidad individual y no al valor homogéneo de las colectividades”⁹⁶.



⁹⁵Ibidem, p.9.

⁹⁶ Nájjar, Daniel. Emprendedores emergentes. p. 22.

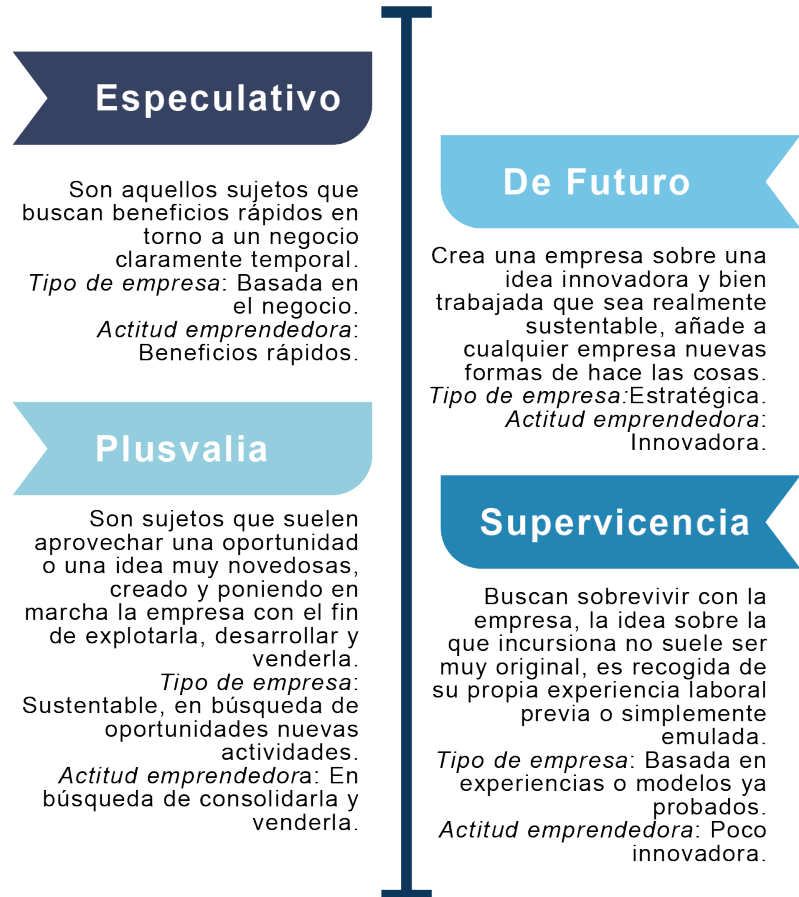
Esta generación creció buscando diferenciarse de las masas, ha creado su propio camino haciendo actividades encaminadas a su éxito personal aun cuando estén alejadas de la aprobación popular o no les reditué económicamente millones, prefirieron la coherencia entre sus ideales, su profesión y su capacidad para transformar su entorno.

Amar Bhide⁹⁷ realiza una clasificación que depende de la propia actitud del emprendedor hacia su futuro y la nueva empresa y de la idea en que ésta se sustenta, distinguiendo entonces cuatro tipos de emprendedores:

especulativo, de futuro, plusvalía y supervivencia.

Debatir si emprendedor nace o se hace podría llevarnos a sin sentidos, lo que podemos mencionar son los rasgos personales y organizacionales que, si deberían tener natos o adquiridos, por ejemplo:

- Innovación, tener visión para poder encontrar mejoras en cada cosa centrándose en cuatro niveles:
 1. Productos: Introducir un producto o servicio con un alto grado de mejora respecto a su características o uso deseado.
 2. Proceso: Implementar un método nuevo de producción o distribución.

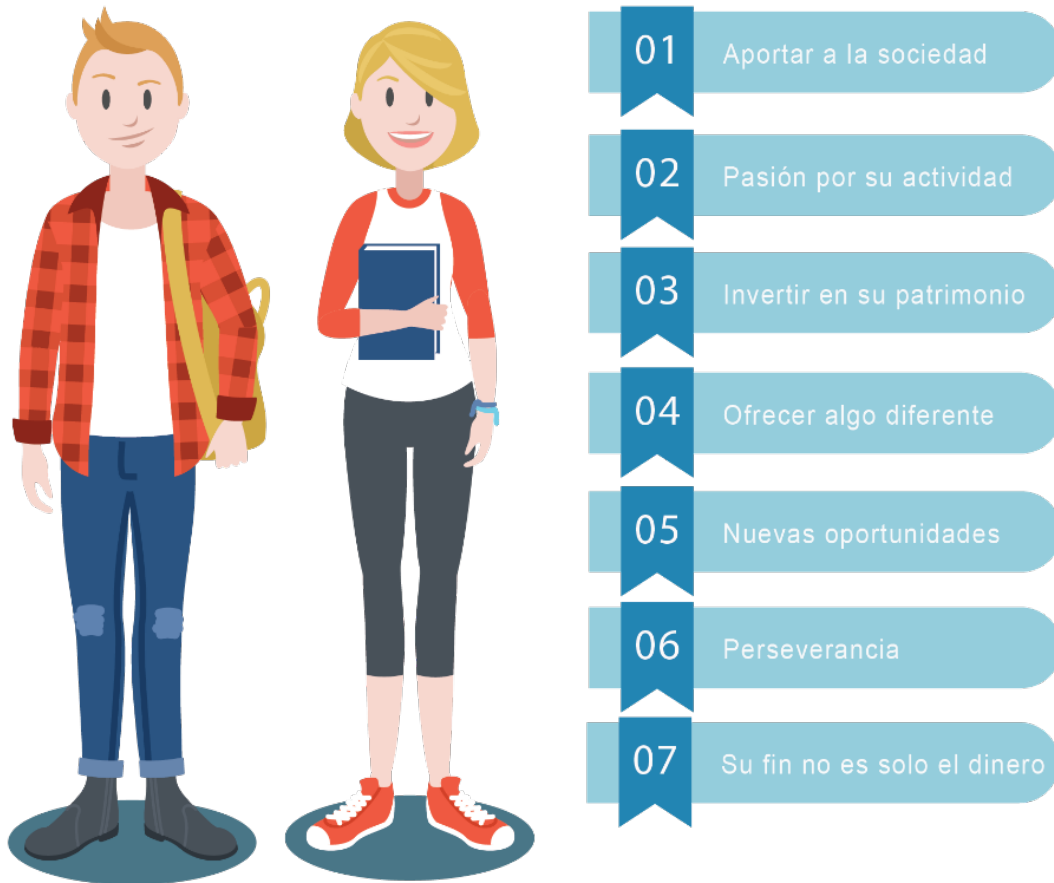


⁹⁷González Domínguez, Francisco José. Óp cit. p. 72.

3. Organización: Aplicar nuevos métodos organizativos o cambios en las prácticas de negocio.
 4. De la comercialización: Emplear nuevos métodos de mercadotecnia, los cuales pueden incluir cambios en el diseño.
- Asunción al riesgo para poder enfrentar situaciones complejas y en ocasiones adversas.
 - Resiliencia poder reinventarse después de ocasiones críticas conservando lo relevante y aprendiendo del error.
 - Analítico, una persona reflexiva que busque comprender los procesos propios de su actividad para poder mejorar un proceso o un producto.
 - Autodisciplina, tener voluntad para cumplir los objetivos planteados.
 - Creatividad, buscar nuevas formas de hacer de reinventarse.
 - Necesidad de logro, de triunfar y de impactar en su entorno haciendo cosas diferentes.
 - Liderazgo, conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar e influenciar de forma positiva a las personas que lo rodean, con capacidad para trabajar en equipo y toma de decisiones.
 - Responsabilidad en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones o actividades encomendadas, así como la conciencia de las decisiones que toma.
 - Proactividad, una actitud activa para anticiparse a los hechos para ser responsable y decidir.

El emprendedor tendrá ciertas competencias, entendidas como capacidades para actuar o bien, son rasgos de su personalidad que le ayudarán a destacar en su quehacer profesional o personal. Desarrollarlas es importante para poder tener emprendedores por convicción más que por rezago; estos últimos son individuos que empiezan su negocio por la necesidad de tener una actividad asalariada no por

sus habilidades. Las personas que emprenden tienen los siguientes motivadores para emprender un negocio:



Aun cuando podemos separarlos o tipificarlos por su origen, señalar o numerar sus características para esta tesis el emprendimiento no es un preámbulo para ser empresario o una etapa secundaria después de ser empleado. Ser emprendedor es más bien una actitud y aptitud personal que permite a los millennials afrontar nuevos retos y proyectos, los mantiene en un ciclo constante de búsqueda nuevos logros sin estancarse en la rutina de un trabajo de ocho horas.

El emprendimiento durante las distintas generaciones se ha manifestado con ciertos rasgos que a continuación se muestran en el esquema:

TABLA COMPRATIVA DE LOS EMPRENDEDORES ⁹⁸

EMPREDIMIENTO ANTES	EMPREDIMIENTO AHORA	ENFOQUE
Generalista	Especializado	Considera temas de innovación tecnológica y conocimiento en sectores estratégicos.
Soporte al proceso de creación de empresas	Formación, negocio y asesoría	Apoyar al emprendedor/ empresario. Ofrecer servicio más especializados y personalizados.
Mercados locales	Mercados regionales, nacionales e internacionales. (Globales)	Tener una visión global de negocio y facilitar la internacionalización con el apoyo de otros organismos.
Orientación básica o sectores productivos.	Enfoque en nichos de mercado y cadenas de valor.	Generar y gestionar oportunidades.
Modelo de negocio tradicional.	Modelos de negocio innovadores.	Colaborar y usar las tecnologías y los medios sociales.
Alto nivel de emprendedores por necesidad.	Incipiente orientación al emprendimiento debido en su mayoría a la cultura emprendedora de los jóvenes.	Estimular modelos educativos y sociales.
En su mayoría, hombres.	Creciente emprendimiento empresarial femenino.	Cambiar el rol social de la mujer y apoyarla en la equidad de género.

⁹⁸ Aguilar Morales, Silvia; Ocampo Carapia, Luis Arturo. De emprendedor a empresario: haga que su negocio ¡sea negocio! p.4.

Es relevante destacar que los nuevos emprendedores son más globales, construyen modelos innovadores pensando en encontrar soluciones a problemas cotidianos con alta especialización y focalización en el mercado.

Resaltamos que antes el emprendimiento era una decisión, producto del término de una trayectoria extensa en una empresa y tendían a replicar lo aprendido en un negocio propio al independizarse. Ahora podemos ver incubadoras universitarias o jóvenes que desde grandes corporaciones aportan ideas innovadoras.

Existen mitos sobre cómo llegar a ser emprendedor y sobre si realmente el contexto de la generación millennial los hace tendentes a desarrollar sus propios negocios o si sólo busca el poder absoluto y la riqueza en su empresa donde no tenga horarios de entrada ni un supervisor.

Sin embargo, es importante señalar que emprender no solamente es apostar por una idea que puede o no convertirse en un negocio exitoso. Una idea no forma una empresa o producto, el proceso debe estar complementado por un plan de negocio, capital y asumir que podría fracasar.

Un emprendedor al decidirse por iniciar su propio negocio puede poner en duda su prestigio o estatus, en el ámbito profesional se cuestionará si está dejando ir oportunidades de desarrollo intelectual. El millennial emprendedor debe tener gran capacidad de resiliencia y ser un excelente administrador del riesgo que le permita evaluar sus propias capacidades y saber cómo abordar cada reto.

El emprendimiento millennial no debería ser visto como su alternativa para conseguir independencia y controlar su destino profesional, esta aseveración es vaga y limitante, el fin superior de esta generación es poder cambiar su entorno y trascender en el tiempo.

2. ¿Entonces emprendedor vs. empresario?

Los términos emprendedor y empresario se han empleado sin distinción, sin embargo, no son excluyentes, pero tampoco son sinónimos. El emprendedor es

quien “(...) emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas, es quien ve oportunidades en donde otros solo ven problemas”⁹⁹.

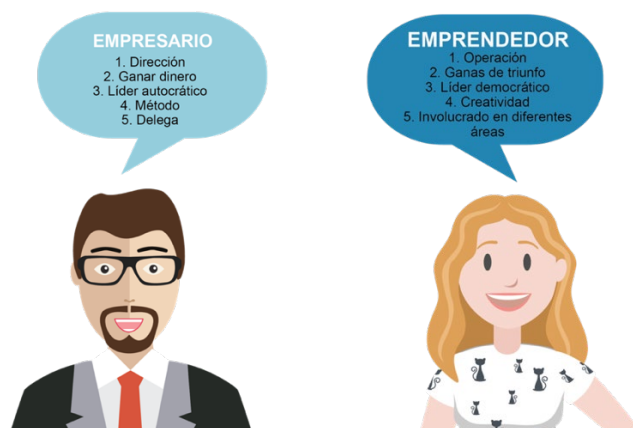
El empresario es la persona que por concesión o contrato ejecuta actividades de dirección de una compañía, debe tener características que le permita descubrir y apreciar oportunidades, así como reunir los recursos necesarios y actuar para provecharlos; acepta riesgos calculados, dirige y sabe cómo establecer una relación exitosa con sus clientes y socios comerciales.

Un empresario debería tomar las mejores características del emprendedor y viceversa; por ejemplo, el trabajo metódico y sistemático de llevar su área contable y por otro lado tomar la constante motivación para innovar e ir mejorando sus productos.

Por otro lado, algunos de los errores que llegan a cometer los emprendedores, es no tener claro que una empresa es un equipo. Deben saber delegar para poder permitir a los demás miembros del equipo desarrollar su potencial y consecuentemente lograr el crecimiento de la empresa. Asimismo, alejado de la operación se ubica en una posición estratégica que le permita estar en un ciclo continuo de mejora.

Una de las diferencias más notables es el accionar del empresario quien dirige empresas existentes, aplicando su conocimiento en administración de los recursos; el emprendedor por su parte genera su propia idea de producto o servicio diferente a lo que ofrece el mercado.

⁹⁹ Aguilar Morales, Silvia; Ocampo Carapia, Luis Arturo. Óp Cit.p.5.



Esta tesis descarta que el empresario y emprendedor sean distantes, o que uno preceda al otro, sino que ambos conceptos se unen para obtener lo mejor de ambos y que se pueda encaminar hacia un empresario-emprendedor. Ser emprendedor es una decisión, una actitud para seguir innovando y buscando impactar nuestro entorno, mientras que llegar a ser empresario es adoptar un método y formalidad al establecer un negocio.

El principal reto para un emprendedor, sin duda, es llegar a consolidar un negocio; algunos hablan de que después de uno a cinco años logran un modelo más o menos consolidado, pero no hay una medida que sea precisa. Cabe señalar que comúnmente estos emprendedores fracasan por la falta de planeación ya que muchos de los nuevos negocios obedecen o se han creado a partir de una corazonada.

Como lo mencionamos en líneas anteriores una buena idea no se convierte en una empresa, y aun teniendo ya una compañía no pueden cumplir con todos los roles que conforman, no tener horarios fijos y pensar que el trabajo intenso es innecesario, abandonando la evolución de su modelo replicando sólo lo que representa algo seguro o un camino conocido.

La motivación para emprender no debe ser solamente la idea de ser sus propios jefes o tener autonomía para tomar decisiones y disponer de su tiempo, sino aprender a superar y tener la capacidad de enfrentar riesgos, incertidumbre, tensión y manejar de forma adecuada las relaciones interpersonales.

Asumir la responsabilidad de crear una empresa es tener la responsabilidad social de generar empleos, aportar a la economía local, regional y nacional, contribuir a la función social del estado a través del pago de impuestos y también promover la sustentabilidad en beneficios de todos. Inherentemente a la generación de empleos, se encuentra el compromiso con los colaboradores y su desarrollo profesional, para que de esta manera aporten cada vez más a la organización.

3. Millennialpreneur

En 2016 The Atlantic publicó un artículo denominado “The Myth of Millennial entrepreneur” donde plantea en el escenario de Estados Unidos, cuna de Mark Zuckerberg y Evan Thomas Spiegel, si realmente la generación millennial estaba aportando a la construcción de nuevos negocios.

Las declaraciones del cofundador del Economic Innovation Group, Jhon Lettierin “Los Millenials están en camino de ser la generación menos emprendedora en la historia reciente” y los datos presentados de la Reserva Federal por el Wall Street Journal¹⁰⁰ donde la proporción de personas menores de 30 que posee un negocio ha disminuido 65 por ciento desde la década de 1980.

También dentro de este artículo se menciona que, en el caso de Estados Unidos, los monopolios que representan grandes compañías limitan la libre competencia de las pequeñas y medianas empresas las cuales no llegan a los 10 años. Asimismo, la apertura en las aulas, en cuanto a materias que desarrollen competencias empresariales se ha incrementado. En conclusión, este artículo menciona que la generación millennial en ese momento “es un volcán dormido”, el cual podría llegar a su expansión en la próxima década, mientras tanto es solo un mito.

Con ese referente en Estados Unidos, un país con mayor desarrollo económico y apertura hacer negocio el panorama nacional en número de emprendedores millennials se vislumbra mucho más complicado. En contraste, en 2017, Young

¹⁰⁰ Derek Thompson, The myth of the millennial entrepreneur. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/07/the-myth-of-the-millennial-entrepreneur/490058/> 21 de marzo 2018, 10:30 am.

Business Talents¹⁰¹ reportó que el 65.34% de los jóvenes que participaron en este programa internacional consideraba que emprender es la mejor opción para su carrera en el futuro.

En este estudio se compara el grado de interés en las iniciativas empresariales donde países como México reportan mayor interés por emprender en contraste con España, Portugal, Italia. Con un 65.35% México es el país con el mayor grado de iniciativa empresarial, seguido de Grecia con un 48,11% y Portugal con un 46,47%. En comparación, los españoles son los que muestran menos voluntad de ser empresarios (36,16%).

El interés por iniciar un negocio es latente no solo es por las tres motivaciones mencionadas durante este trabajo de tesis como es ser su propio jefe, mayor flexibilidad laboral y realizar las actividades que realmente les apasionan a los millennials. Existe un momento coyuntural en la que esta generación no aspira a una jubilación o a un plan de carrera dentro de un corporativo, las condiciones han cambiado y esto ya no existe o de existir el precio son jornadas laborales de por lo menos 8 horas diarias.

Un emprendedor millennial es una persona que encuentra su motivación en la energía que le da la no rutina y realizando actividades innovadoras. Para esta generación ser emprendedores es una opción para salir del círculo de vergüenza, es decir, de la opacidad dentro de la masa de individuos.

Emprender es una opción para canalizar la energía generada de la inferioridad en emociones más gratificantes derivadas del hecho de poder decidir su día a día y la forma en como incidirán en su entorno. La generación millennial se encuentra bajo un clima de incertidumbre laboral permanente. Sin embargo, quienes aprovechen esta situación las impulsará a ser más competitivas y adaptarlo hacerlo una forma de creación.

Esta generación piensa de forma holística en sus negocios, están enfocados en crear nuevos mercados, involucrando nuevos socios de distribución; así logran un

¹⁰¹ Informe Young Business Talents, Actitudes de los alumnos preuniversitarios México, enero 2017
<http://www.youngbusinesstalents.com/mx/files/2017/05/El-informe-YBT-México.pdf>.

doble beneficio pues al compartir negocio conforman redes o comunidades estrechas que tienen como bandera el comercio justo.

El temperamento de esta generación es un factor para entender porque hablamos de millennialpreneur, la vocación es su principal bandera seguida por las ganas de cambiar su entorno utilizando innovaciones tecnológicas. Esta generación nació con herramientas más avanzadas que han sabido incorporar a su desarrollo profesional.

Sin embargo, debemos ver que no todos los millennials han tenido las mismas oportunidades de estudio o acceso a tecnología, ni han creado esas startups destacadas. En 2017 la población de entre 15 y 24 años registra una tasa de desempleo de 6.7 hasta mayo de 2017, las personas mayores a 25 poseen una tasa de desocupación de solo 2.8%, de acuerdo con un reporte elaborado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Lo que por supuesto, durante 2020 y 2021 esta situación se ha agravado.

Analizando los polos de esta generación la que ha logrado iniciar un camino dentro del ambiente emprendedor hay otra parte quienes no tienen acceso a tecnología o educación, es ahí donde el mito debería comprobarse y rebelar el verdadero potencial de esta generación brindándoles acceso a crear sus propias empresas. Los millennials son una generación con áreas de oportunidad por los desarrollos tecnológicos que han presenciado, por su formación académica y porque piensan fuera de la caja proponen y ofrecen nuevas soluciones para su entorno.

Existen 4.2 millones de unidades económicas en México, el 99.8% son consideradas Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), las cuales aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país, de acuerdo con el Reporte de Crédito de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México¹⁰².

Cinco rasgos del millennialpreneur:

1. *Innovación y creatividad* enfocado a dar soluciones o nuevas perspectivas a problemáticas de su entorno, reinventar lo ya escrito y proponer nuevas

¹⁰² Reporte de Crédito de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México de la empresa Konfío 2018.

formas de hacer las cosas y no siempre son gadgets o aplicaciones también en son procesos, materiales. Llegar a este punto es producto de la observación combinado con su conocimiento y sobre todo hacer con pasión cualquier actividad.

2. *Tenacidad y disciplina*, ser emprendedor no significa no tener horarios manuales de procedimientos, estar registrado ante las autoridades competentes. El emprendedor millennial debe guiarse por su pasión, pero no debe dejar del lado el método, la disciplina ya que bien lo dice en una frase Alan Lakein “No planear es planificar el fracaso”,
3. *Liderazgo* dentro de su empresa para encaminar a su equipo de trabajo hacia las metas de la organización y dentro de su entorno como agente multiplicando su influencia para motivar a otros millennials a emprender.
4. *Piensen global actúan local*, buscan emprender las mejores prácticas para generar cambios en su comunidad así propiciar una nueva forma de hacer las cosas que tenga impacto en lo local, pero aspire a tener cierta trascendencia.
5. *Resiliencia y autocrítica*, esta generación tiende a ser egocéntrica y a realizar actividades que les complazcan y si no obtienen el éxito esperado desertan. Sin embargo, para poder ser un millennial emprendedor deben estar conscientes que el fracaso es inminente y será parte de su historia. Por ello dos habilidades fundamentales para consolidarse como emprendedor es ser autocríticos, reconocer lo bueno y las actividades que deben cambiar desarrollando resiliencia como la capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversa.

Ellos deberían de observar ese potencial de acceso a conocimiento, a nuevas técnicas, medios, tecnología para canalizar sus ideas y dejar el mito de lado permitiéndoles crear sus propias áreas de oportunidad que haga emprendedores comprometidos, apasionados por su causa, figuras dinámicas en el área laboral y económica.

4. Redes de apoyo a emprendedores en México

Después de lo expuesto anteriormente queda claro que no todos los millennials son emprendedores o empresarios y que tampoco todos quieren desarrollar su carrera profesional dentro de una empresa y escalar en puestos que les permitan llegar a roles directivos. Sin embargo, aquellos que están decididos a comenzar una empresa deben tener claro que además de un equipo de trabajo debe tener apoyos económicos e ideas bien planteadas.

En primer lugar, un plan de negocios les permitirá establecer objetivos claros y en plazos reales, así como saber cuándo se generarán ganancias o cuál será la inversión inicial. Resulta relevante ya que el fin último de emprender un negocio es generar ganancias constantes que permitan el crecimiento de éste.

De esta manera, al realizar un cálculo de la inversión inicial que se requiere para comenzar el negocio, el emprendedor se puede encontrar con que no tiene los suficientes recursos económicos para iniciar y es necesario buscar el apoyo de instituciones gubernamentales y privadas.

En este escenario, el emprendedor puede tener acceso al apoyo que brindaban los programas e instituciones que se pusieron en marcha por el gobierno mexicano en administraciones pasadas, los cuales estaban alineados con sus prioridades:

- La Semana Nacional del Emprendedor: Este evento no fue programa como tal era un primer paso para empezar a concretar esa idea que podría convertirse en una empresa. A través, de conferencias, dictadas por personajes relevantes en distintas industrias quienes comparten experiencias y conocimientos, así como talleres que tenían como propósito brindar herramientas necesarias al emprendedor. Los jóvenes- y no tan jóvenes que asistían- podían convivir con otros emprendedores y tener una perspectiva más amplia de lo que significa dar este importante paso. Además, durante este evento se podía obtener información y participar en los programas de financiamiento que otorgaba el gobierno. En la actual

administración de Andrés Manuel López Obrador y por el contexto que trajo consigo la pandemia, este evento ya no se lleva a cabo.

- Fondo Nacional Emprendedor¹⁰³: Era un fondo ideado específicamente para la creación de nuevos negocios o el fomento de empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyMES) ubicadas en sectores estratégicos, el alcance de este fondo es nacional. Su principal objetivo era fortalecer las capacidades productivas, tecnológicas y de innovación de las MiPyMES y emprendedores. Este fondo en la administración de Andrés Manuel López Obrador es gestionado por la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP), la cual tiene “una perspectiva de reducción de la desigualdad entre personas y regiones”¹⁰⁴.

En el año 2019, con la llegada de un nuevo gobierno y a través de una votación en el poder Legislativo se decidió extinguir al INADEM y se convirtió en la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP). Los apoyos para los emprendedores se administraría la Secretaría de Economía y la unidad antes mencionada a través del Fondo Nacional del Emprendedor, Cabe señalar, que la tendencia de apoyo al sector se ha focalizado en los micro, pequeñas y medianas empresas, dejando relegado el emprendimiento tecnológico.

- Sistema Emprendedor¹⁰⁵: Se trata de una plataforma digital desarrollada por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), ahora gestionada por la UDP, para dar recibir, procesar y dar seguimiento a las solicitudes de apoyo, a través de esta plataforma puedes solicitar esos apoyos en las convocatorias del Fondo Nacional Emprendedor. Además, dentro de este sitio puedes encontrar la Red de Apoyo al Emprendedor, la cual funge como una gran comunidad en la cual se encuentran organizaciones públicas y privadas que ofrecen distintos servicios, productos y soluciones a

¹⁰³ [Fondo para la creación de nuevos negocios] 19 de noviembre de 2018, www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor.

¹⁰⁴ [Unidad de Desarrollo Productivo] 7 de noviembre de 2021, www.gob.mx/se/acciones-y-programas/unidad-de-desarrollo-productivo

¹⁰⁵ [Plataforma digital] 19 de noviembre de 2018, www.sistemaemprendedor.gob.mx.

emprendedores o a empresarios que buscan fortalecer y hacer crecer su negocio, se trata de una red denominada ecosistema emprendedor.

- Comercia MX¹⁰⁶: en la administración de AMLO, se creó esta plataforma en cooperación con ConnectAmericas, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Secretaría de Economía. Éste busca conectar de manera digital a las empresas mexicanas, especialmente las MiPyMES con clientes, proveedores, socios e inversionistas de mercados globales. La plataforma, contiene un directorio con más de 400 mil empresas; ofrece capacitaciones en conjunto con bancos como Santander, BBVA e instituciones como la Condusef. Además, asesora a las MiPyMES para explotar la posibilidad de exportar y brinda herramientas educativas sobre el T-MEC.
- Crédito Joven¹⁰⁷: es un programa iniciado en 2015 con el objetivo de fomentar la inclusión financiera y el crecimiento económico a partir de los jóvenes, quienes actualmente representan una mayoría poblacional, de entre 18 y 35 años, que tendrán acceso a tasas preferenciales en cuatro diferentes modalidades con el respaldo del gobierno mexicano; los montos van desde los 50 mil hasta los 2.5 millones de pesos y pueden ser para iniciar o hacer crecer a una empresa ya establecida.

Aunado a esto, este crédito tiene una incubadora para aquellos emprendedores que solicitarán su primer financiamiento. Este crédito cuenta con la participación de distintos bancos como Citibanamex, Santander, Banregio y Mifel.

- Nacional Financiera (Nafin): es la banca de desarrollo del gobierno mexicano que propicia que la banca comercial y las instituciones de crédito otorguen más créditos y con tasas de interés más bajas, facilitando el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y proyectos de inversión a servicios de financiamiento. De esta manera, trata de promover la competitividad, la productividad y la generación de empleos, consecuentemente el crecimiento de la economía regional.

¹⁰⁶ [Comercia MX], 7 de noviembre de 2021, mipymes.economia.gob.mx/comercia-mx/

¹⁰⁷ [Programa gubernamental] 19 de noviembre de 2018, www.creditojoven.gob.mx/portalcj/content/index.html.

Por otro lado, los apoyos también se encuentran en otras instituciones descentralizadas del gobierno o de la iniciativa privada, un ejemplo claro de esto es el programa generado por el Consejo de la Comunicación, llamado Ana y Mary/Pepe y Toño, el cual buscaba promover una cultura emprendedora y empresarial para favorecer la apertura de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes.

Además, este programa tiene como objetivo motivar e impulsar a jóvenes empresarios, así como a los nuevos emprendedores, para que aprovechen las oportunidades y que con su empresa logren generar empleos, ya que la mayoría de las personas económicamente ocupadas son en PyMEs.

La relevancia del programa Ana y Mary/Pepe y Toño, alcanzó la creación de un ecosistema emprendedor cercano, similar al que tenía el INADEM, en el cual se podía encontrar otras empresas que ofrecen servicios y productos en distintos sectores.

En el caso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural de la Secretaría de Economía, el cual es un programa que busca poner al alcance servicios de microfinanzas para crear unidades económicas y productivas. Este programa de gobierno tenía como meta para el cierre del sexenio de Enrique Peña Nieto beneficiar a cuatro millones 300 mil personas con un monto otorgado de cinco millones 300 mil microcréditos, y en términos de capacitación contar con 225 mil personas capacitadas en temas financieros y empresariales.

Es importante señalar, que el apoyo de instituciones privadas como es el caso de banca permanece como es el caso de Bancomer, HSBC o Santander, las cuales ofrecen créditos pensados en las micro, pequeñas y medianas empresas. Incluso, tiendas como Office Depot que tiene una plataforma que ofrece beneficios exclusivos pensados para estas empresas, como precios especiales, ofertas o envíos gratis.

De esta manera, los emprendedores y empresarios en México cuentan con varias alternativas para recibir apoyos, no solamente económico, ser parte de una red de empresarios que te respalda y que puede ofrecerte servicios y productos a precios

competitivos, para así conformar una cadena de ayuda que logra impulsar la economía interna del país.

El fracaso o la no consolidación de empresas es un tema con diferentes aristas que van desde complejo acceso a programas de gobierno para financiamientos hasta la carencia de un plan estratégico de desarrollo de una compañía. En este trabajo de tesis más allá de la existencia u obligación del gobierno para apoyar a los emprendedores, es más importante enfocarnos desde las universidades en consolidar un perfil emprendedor, con visión estratégica, planeación comercial e innovación.

De acuerdo con el Reporte de crédito pyme de la plataforma de créditos Konfío a pesar de que el 100% de los encuestados mencionó tener claro el uso de un crédito antes de solicitarlo, solo el 50.48% lo utilizó para realmente alcanzar sus objetivos estratégicos. Así “(...) las empresas mexicanas no han logrado alinear sus planes estratégicos de largo plazo con sus objetivos tácticos e inmediatos de corto plazo, como son la adquisición de nuevos clientes y crecimiento de ventas, contratación de talento y búsqueda de capital semilla”.¹⁰⁸

Abonando a nuestra postura de priorizar el desarrollo de competencias estratégicas en dicho estudio se menciona que “(...) mientras que apenas un 20% usó el crédito en objetivos de corte estratégico o enfocados a mejorar su competitividad”¹⁰⁹.

Es evidente que programas de apoyo a emprendedores existe; sin embargo, centrarnos en la poca difusión de sus programas o en lo tardado que puede ser acceder a uno es un tema del que muchos han hablado. Por ello debemos mirar más allá, a la falta de visión estratégica a largo plazo el emprendedor suele centrarse en objetivos a corto plazo, dedica sus recursos y energías en el día a día, se ha dejado de lado la tarea de atraer capital que le permita ampliar su visión a largo plazo de la mano de inversionistas.

¹⁰⁸ Estudio de crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas 2018, Konfío p. 1. <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme>.

¹⁰⁹ Estudio de crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas 2018, Konfío p. 11 <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme>.

GENERACIÓN "DE MILLENNIALS DE DUDAS"



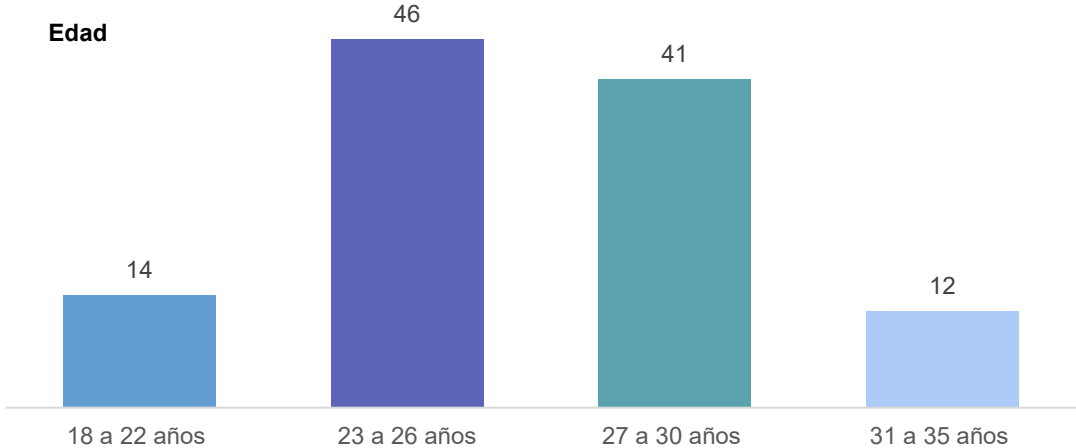
Capítulo 4.

¿Qué piensan los millennials mexicanos sobre emprender? Y cómo los vamos a apoyar

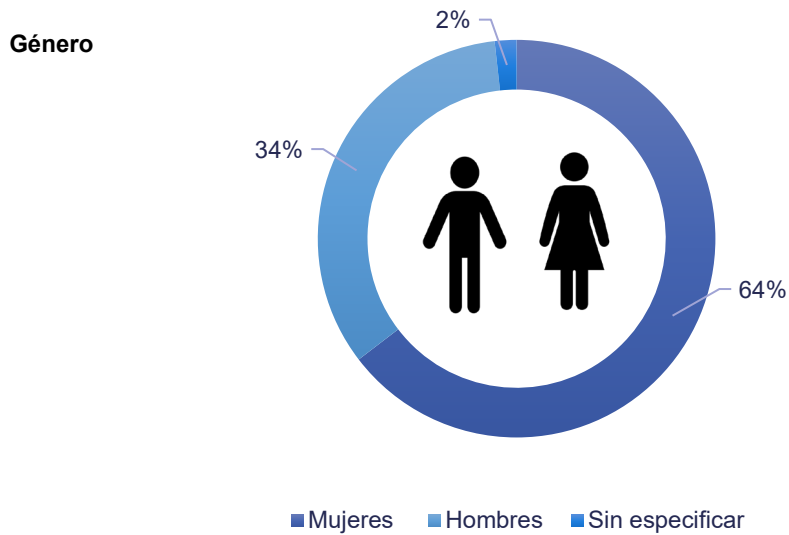
El presente capítulo muestra la información que recopilamos a lo largo de 6 semanas a 113 jóvenes mexicanos pertenecientes a la generación millennial, de la Ciudad de México; de edades entre 18 y 35 años, quienes eran jóvenes que estaban iniciando su vida laboral o que aún continuaban en la universidad. La meta inicial para esta encuesta era de 100 personas para constituir una muestra representativa de la generación millennial. La herramienta que utilizamos fue la encuesta digital, siendo ésta la adecuada para nuestro propósito de análisis y posteriormente propuesta teórica.

Este cuestionario (sección de anexos) estuvo conformado por 21 preguntas y fue aplicado a través de internet, en una plataforma llamada Google Drive, lo cual nos permitió extender la convocatoria a través de redes sociales e incluso simplificar, para los encuestados, responderla, ya que podía ser a través de una computadora de escritorio, laptop o teléfono móvil.

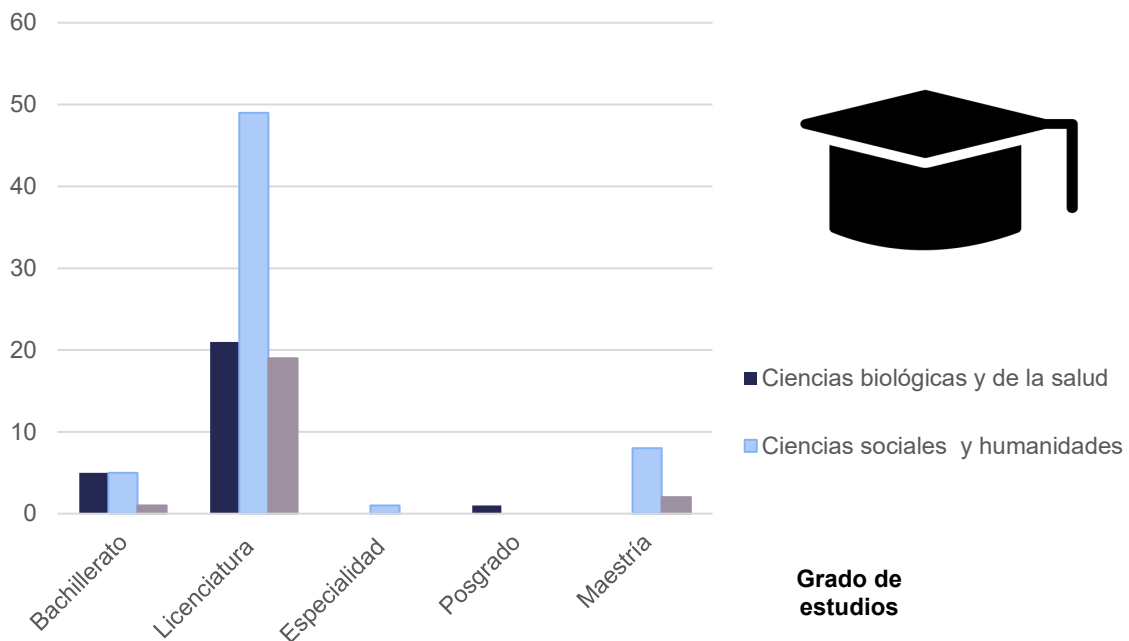
Los jóvenes millennials encuestados se encuentran en el rango de 18 a 35 años



La mayoría se identificaron como pertenecientes al género femenino

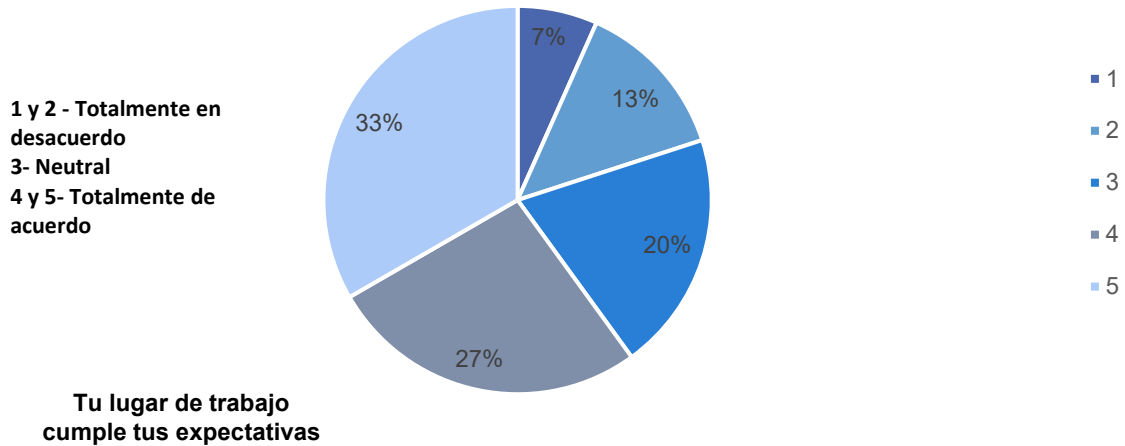


Adicionalmente la mayoría de los encuestados tienen un nivel de estudios de licenciatura y se especializan en el área Ciencias Sociales y Humanidades.



Como hemos descrito anteriormente, los jóvenes millennials son estigmatizados en el ámbito laboral, pues para ellos resulta ajeno adaptarse a una estructura organizacional rígida, en la cual deben ir escalando poco a poco, con un horario

laboral y sueldos que los limitan. Sin embargo, el 60% de quienes respondieron a esta encuesta, aseguran que están en un lugar que cumple todas sus expectativas.



Por otro lado, estos jóvenes, quienes se convertirán en la mayor fuerza laboral en unos años, deben comenzar a reforzar los rasgos de personalidad y capacidades que les permitirán comenzar a escalar en el organigrama de la empresa en la cual se encuentran laborando o en todo caso concretar su idea de negocio.

En este sentido los millennials mexicanos, consideran que al momento de tomar decisiones consideran todas las posibles repercusiones que tendrá la misma, tienen objetivos claros para cumplir en un determinado lapso y se esfuerzan por cumplirlos.

Además, cuando deben realizar trabajo en equipo, en cualquier ámbito en el cual se desempeñen como profesionales, el comportamiento que asumen es actuar de manera prudente para lograr analizar las actividades que deben cumplir y posteriormente ejecutarlas, sin embargo, también consideran que fungen como la parte creativa que aporta ideas para lograr mejores resultados.

Una parte fundamental de ser emprendedor de un negocio propio o como colaborador de una empresa es el trabajo en equipo, y el rol que asumen en éste, por lo cual resulta relevante ya que, al identificar las capacidades, se elegirá mejor

el rol que será determinante para convertirse en un elemento valioso para la organización.

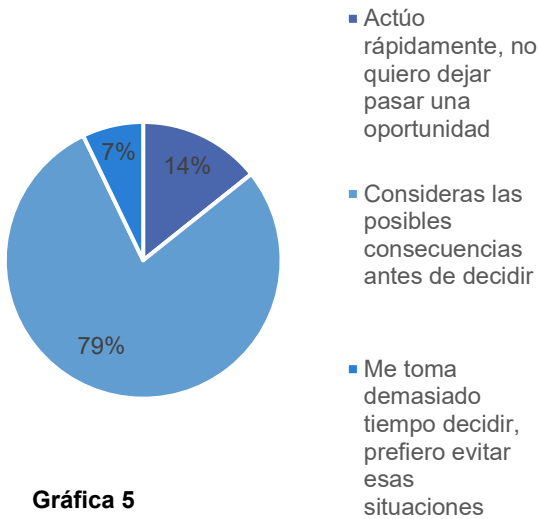
Uno de los elementos más relevantes de los emprendedores son algunos rasgos de personalidad que destacan como una herramienta que ayuda a los emprendedores tomar mejores decisiones y a continuar esforzándose a pesar de los errores. Por esta razón, incluimos una pregunta en la cual los jóvenes encuestados pudieron elegir entre algunas afirmaciones sobre esos rasgos importantes.

La mayoría de los encuestados afirmaron que tienen objetivos claros que cumplirán en un tiempo determinado, asimismo también comentaron que cuando se proponen algo se esfuerzan constantemente para lograrlo. Estas dos respuestas nos indica que tienen elementos que pueden utilizar para comenzar a emprender.

El proceso de toma de decisión es uno de los más trascendentales todos los ámbitos de nuestra vida, por lo cual hacerlo de manera informada y tomando en cuenta aquellos elementos que tienen injerencia, es fundamental para asegurar que la decisión sea la adecuada para la situación que lo requiere.

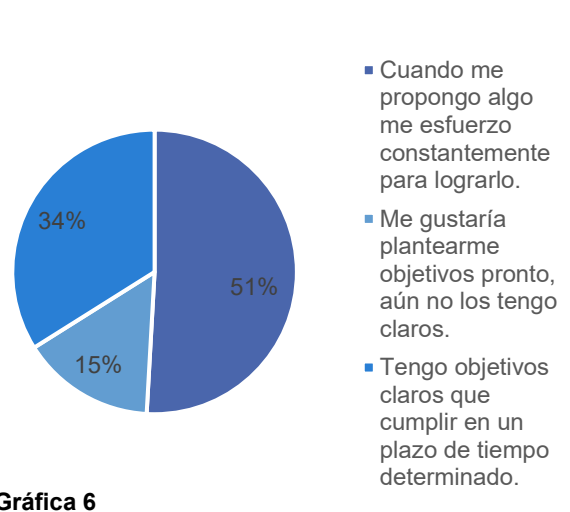
En el proceso de emprender y tener ya una empresa, tomar decisiones se vuelve un trabajo complicado en el cual se debe asumir riesgos y saber que en ocasiones la decisión no conduzca a resultados favorables.

Cuando tomas decisiones tú



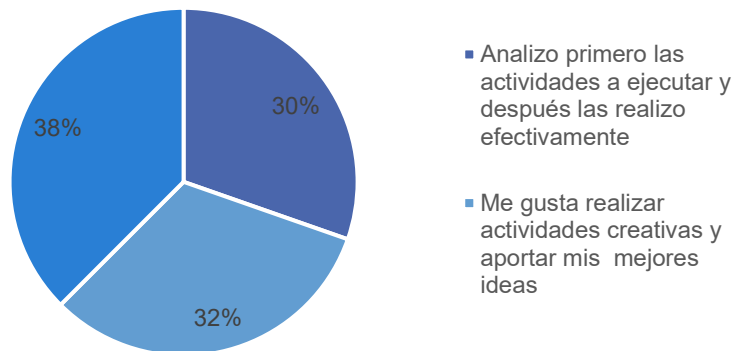
Gráfica 5

Elige la afirmación con la que te sientas más identificado



Gráfica 6

Al momento de realizar trabajo en equipo, ¿cuál es el rol que desempeñas?

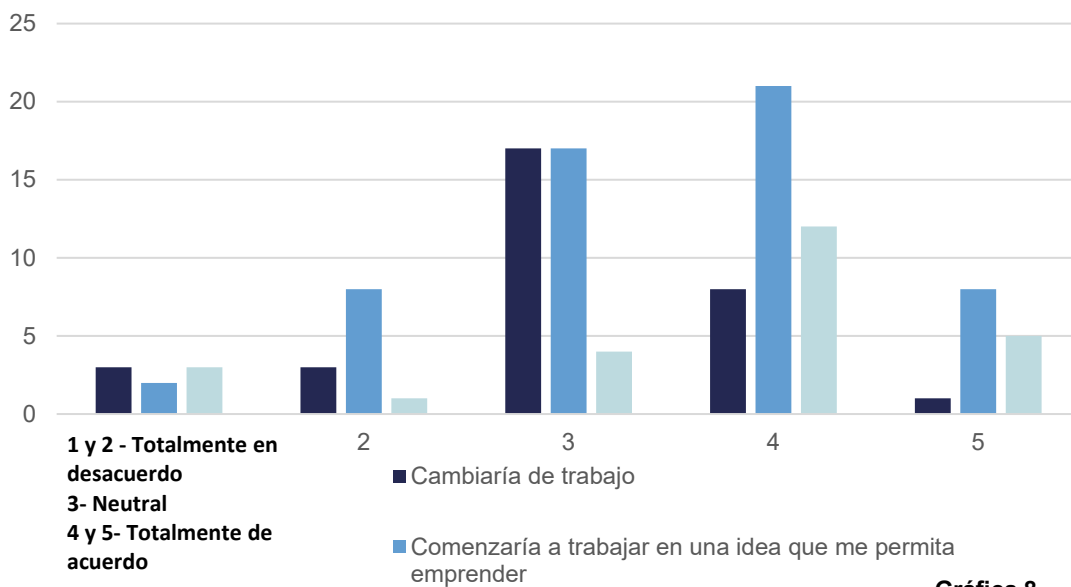


Gráfica 7

De acuerdo, con casi toda la literatura que existe sobre los millennials, se destaca su poco compromiso y/o satisfacción con el trabajo, sin embargo, los jóvenes mexicanos nos dan luz sobre su postura respecto a este cuestionamiento, la

mayoría son jóvenes que se encuentran en un trabajo que cumple sus expectativas, pero saben que deben ir en busca de más.

Por esta razón, consideran que, en su plan a corto plazo, 5 años, estarán trabajando en una idea para emprender su propio negocio, es decir, saben que donde trabajan no estarán creando un patrimonio que les garantice una vejez plena, conocen su realidad respecto al futuro económico que les espera, por esto no es inesperado que consideren emprender, aunque tengan un gran trabajo.



Gráfica 8

Abonando en este tema el estudio de la consultora Deloitte de 2019 “*Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a generation disrupted*”¹¹⁰ apuntó que el 49% de los encuestados, renunciarían a su trabajo actual en un periodo no mayor a dos años y el 28% renunciarían en un período máximo de cinco años.

En el mismo informe pero del año 2017, ese número fue del 38% por lo que observamos un incremento mayor al diez por ciento y puede ser atribuible a la poca

¹¹⁰Deloitte, Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a generation disrupted. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/deloitte-millennial-survey.html>

satisfacción con su salario, no tienen oportunidades de crecimiento o aprendizaje o bien, no se sienten considerados.

Nos sugiere así un gran reto para las empresas que buscan una fuerza de trabajo estable y un área de oportunidad para la creación de

Para estos jóvenes el desempleo es una realidad latente a la que se tienen que enfrentar al salir de las universidades, en principio porque son obligados a adaptarse a prácticas y modelos que no corresponden a sus características generacionales, son considerados poco comprometidos y con demasiada seguridad, a veces, sin respeto a las jerarquías.

Por otro lado, está el contexto económico y político bajo el cual se encuentran determinados y que muy posiblemente al encontrar un trabajo se enfrentan a un salario bajo por un trabajo de 9 horas o más; sumando a esto elementos, está la tecnología que poco a poco va ganando terreno en las empresas y ha logrado reemplazar algunos puestos de trabajo. Según un estudio de PWC, llamado *Workface of the future, the competing forces shaping 2030*, la manera en la que trabajamos está pasando por una profunda transformación.

La automatización está reemplazando trabajos que hacen los humanos y cambiando las competencias que las organizaciones buscan en las personas “talento ya no significa lo mismo que hace 10 años; muchos roles, competencias y puestos de trabajo del mañana, son desconocidos para nosotros el día de hoy”¹¹¹.

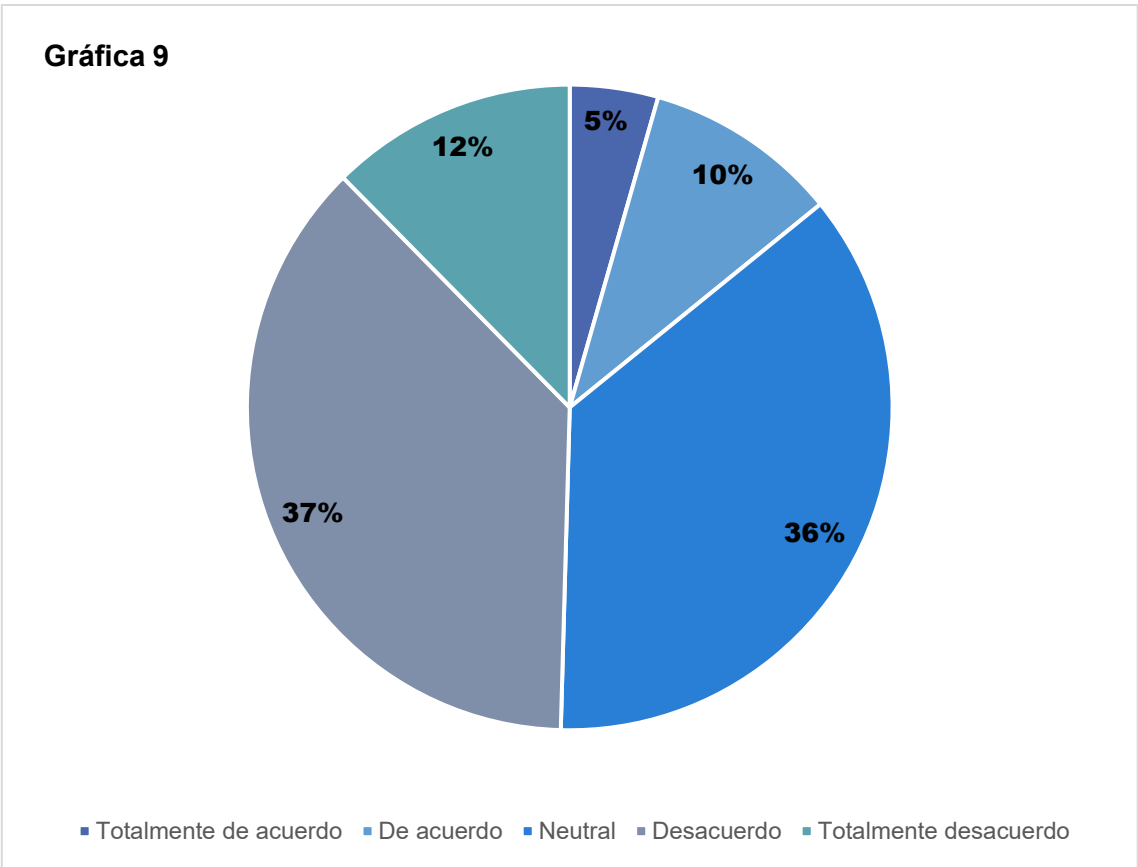
Ante estos elementos que delinean el futuro, los millennials buscan el autoempleo como la alternativa que les brindará un futuro distinto. Actualmente, para ellos no es necesario tener previamente un trabajo que les pueda ayudar a construir experiencia, emprender tal vez sea su primera opción.

En este punto, el 37% de los millennials está en desacuerdo con que la edad es un factor determinante para emprender, mientras que el 36% se mantienen neutral

¹¹¹ PWC, *Workface of the future, the competing forces shaping 2030*, p.3.

conservando la idea de los emprendedores que comienzan con su propia empresa después de una carrera destacada en un corporativo.

Como podemos observar (gráfica 9) al manifestarse de forma neutral y en desacuerdo nos muestra que aún podría estar presente la idea que la relación edad-experiencia están ligados y uno deriva del otro; sin embargo, esta tendencia con la generación millennial se ha transformado e incluso podemos notar que un 12% de los encuestados se manifestó en total desacuerdo con la afirmación.



Considerando que los millennials son una generación emprendedora, es relevante para ellos identificar cuál será el mercado al que llegarán con su idea de negocio, si será algo tradicional como un restaurante, una cafetería, un bar o si será una start-up, las cuales “se caracterizan por crear negocios a partir de la innovación y creatividad relacionadas con la tecnología, normalmente se inician con un pequeño formato, son emprendimientos que cada vez se relacionan más con este grupo de

edad entre los 25 y 35 años, que no sólo producen autoempleo y crean riqueza, sino que producen empleo para otros jóvenes de edades similares”¹¹².

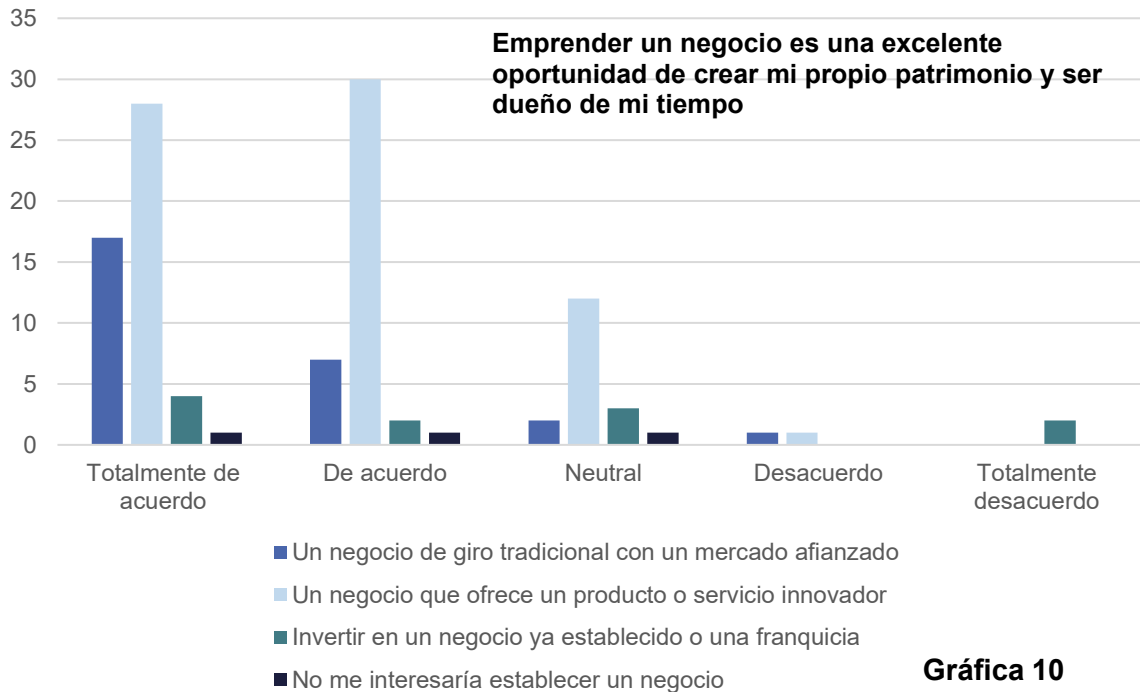
Un ejemplo, de una empresa mexicana de este tipo es Clip, la cual fue fundada en 2012 y es una solución que permite a cualquier persona o negocio aceptar todas las tarjetas que existen en México en cualquier smartphone o Tablet. Adolfo Babatz, su CEO fue considerado en 2016 por la revista Expansión, una de las 30 promesas en los 30; esta empresa está basada en México y Silicon Valley.

Sin embargo, sin importar cuál sea el giro que ellos elijan, esta generación tiene una característica que la distingue que es, además de llevar la tecnología de la mano en sus ideas de negocio, su capacidad de reinventarse después de un fracaso o cambio de giro de negocio.

Siguiendo con esta tendencia que da homogeneidad a los jóvenes millennials, los que forman parte de la sociedad mexicana que fueron encuestados, también consideran al emprendimiento como una alternativa real de poder formar un patrimonio y ser dueño de su tiempo, con un 44% totalmente de acuerdo y un 36% de acuerdo con la afirmación; además, el poder decidir sobre su tiempo es factor clave para poder dedicarse a seguir innovando y hacer crecer sus ideas de negocio.

Asimismo, de aquellos que están de acuerdo, la mayoría piensa que el negocio que deba emprender debe ser con un producto o servicio innovador, lo cual les permitirá establecer la diferencia, seguido por quienes prefieren considerar un negocio con un mercado afianzado y de giro tradicional, como se mencionaba antes puede ser algo de giro gastronómico o entretenimiento, que reducen el riesgo de perder capital económico (gráfica 10).

¹¹² Álvarez Moncillo, José María/De Haro, Guillermo (Coordinadores), Millennials, la generación emprendedora, p. 125.



Gráfica 10

En repetidas ocasiones, la idea de emprender viene acompañada de la concepción de que lo que se está proponiendo es innovador y nunca visto, que el producto o servicio llegará para cambiar el mercado mexicano y que seguramente se tiene garantizado el éxito.

“Historias de éxito como las de Whatsapp o Instagram, ambas adquiridas por Facebook a precios millonarios que nada tenían que ver con los resultados operativos de las mismas, han creado en el imaginario millennial la idea de que es posible hacerse rico con tan sólo una buena idea en poco tiempo.

La difusión de los medios de comunicación de historias de millennials hiperexitosos también puede generar una impresión equivocada (...) los éxitos meteóricos sí suceden a veces, pero son raros y a menudo dependen de golpes de suerte, contactos fabulosos, años de realidades profesionales diligentes y poco

gratificantes, pero... los medios de comunicación suelen optar por visiones mucho más edulcoradas y hagiográficas”¹¹³

Por esta razón es relevante que estos jóvenes tengan presente que siempre van a surgir problemas de cualquier índole que deben sortear ayudados por sus conocimientos y las bases que han aprendido a lo largo de su vida, ya sea en una universidad o en la práctica. Sin embargo, también se debe reconocer que actualmente se encuentran en una situación que les favorece, ya que son la generación que ha crecido con la tecnología, lo cual es una ventaja pues cuentan con competencias digitales y tecnológicas como ninguna otra.

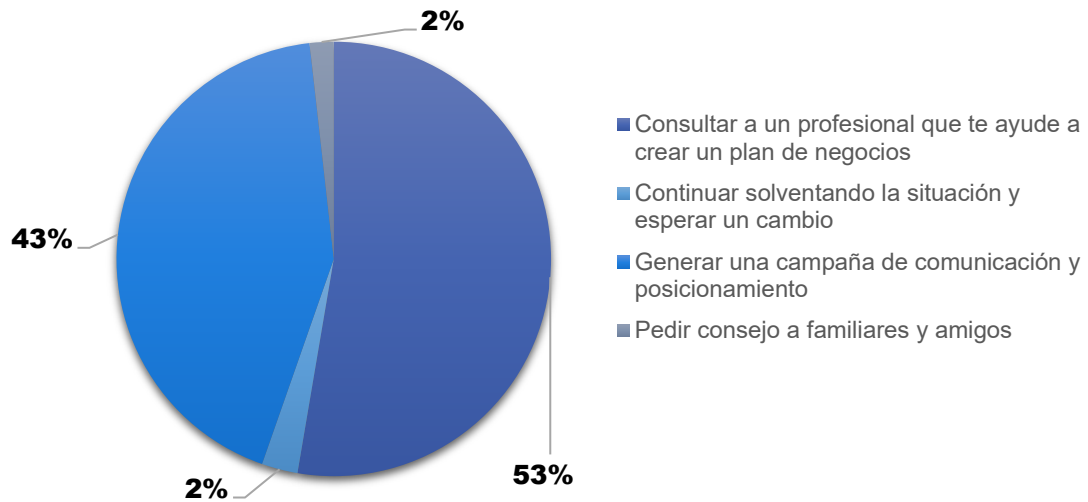
Cada vez más estas competencias son necesarias ante el desarrollo tecnológico acelerado que estamos viviendo, el comercio se ha transformado y ahora es casi indispensable tener presencia en canales digitales que permitan la exposición del producto o servicio de manera más accesible y expedita.

Ante esta situación el 52% de jóvenes millennials mexicanos reconoce la importancia de acercarse a un profesional que le ayude a planear un plan de negocios, el 42% buscaría solucionar el problema de bajas ventas con una campaña de comunicación y posicionamiento; y solo el 2% recurriría a pedir un consejo de un familiar o amigo, como recurso para solventar sus problemas.

Observamos (gráfica 11) el posicionamiento y reconocimiento a los expertos en el desarrollo de negocios como la primera opción de consulta entre los millennials una tendencia orientada a la educación formal y en los métodos que pudieran tener un consultor más que la experiencia de sus conocidos o familiares.

¹¹³ Ibid., p. 166.

Gráfica 11



Adicional a tener la asesoría de un profesional, es importante considerar algunos puntos antes de comenzar a emprender, según el libro Millennials, la generación emprendedora:

- Las ideas, aunque sean buenas no son suficientes para crear un negocio de éxito sostenible en el tiempo.
- Al emprender, las mejores ideas saldrán que lo que se conoce, en lo que el emprendedor domina y le apasiona.
- Las grandes ideas son simples.
- El fracaso o equivocarse es un común denominador en el mundo del emprendimiento y es importante entender que estos son el camino para el éxito.
- Las ideas encuentran en su momento justo, un factor clave para el éxito.
- Ser el mejor supera a ser el primero y la clave está en ser diferente.
- Saber tener alrededor a las personas correctas, conformar equipos de personas con distintas aptitudes, diversos y complementarios para lograr que las ideas avancen.

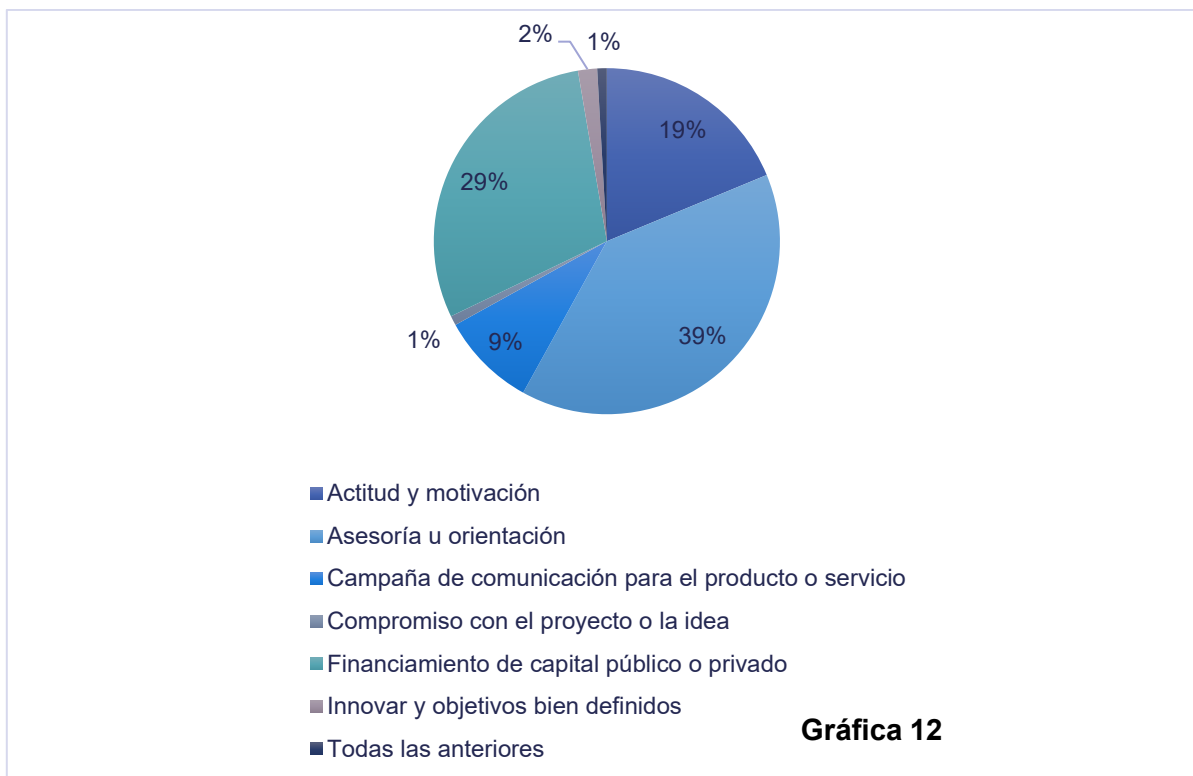
- Por último, estos jóvenes deben asimilar que emprender es una actitud y una labor que no termina.

Todos estos puntos son elementos fundamentales para tomar cuenta para los millennials emprendedores, ya que pueden ser los diferenciadores para alcanzar un plan de negocio estructurado con objetivos realistas. Sin embargo, los jóvenes mexicanos consideran otros factores para el éxito: en primer lugar, la asesoría y orientación, posteriormente el financiamiento público o privado, sin dejar de lado la actitud motivación para desarrollar un negocio (gráfica 12).

Para ellos con un asesor es un factor que creen puede ayudarlos a desarrollar o potencializar sus fortalezas, acompañado de los recursos económicos es un tema que está en el radar del emprendedor, pues la inversión de arranque o la constante inversión para continuar innovando podría ser costoso.

Aunado a estas recomendaciones o factores que pueden determinar el éxito de los emprendedores, se encuentran sus características generacionales como su perfil de liderazgo, que en las organizaciones que estructuren incorporen una estrategia de innovación que provenga de su motivación para innovar constantemente, su tolerancia al cambio, su capacidad de realizar distintas tareas al mismo tiempo y su empoderamiento digital el cual “no parece amenazar la convivencia digital y analógica. Varios estudios confirman que los millennials manejan simultáneamente y con efectos cruzados Google y el contacto personal como fuentes iniciales de búsqueda de información”¹¹⁴.

¹¹⁴ Ibid., p. 249.



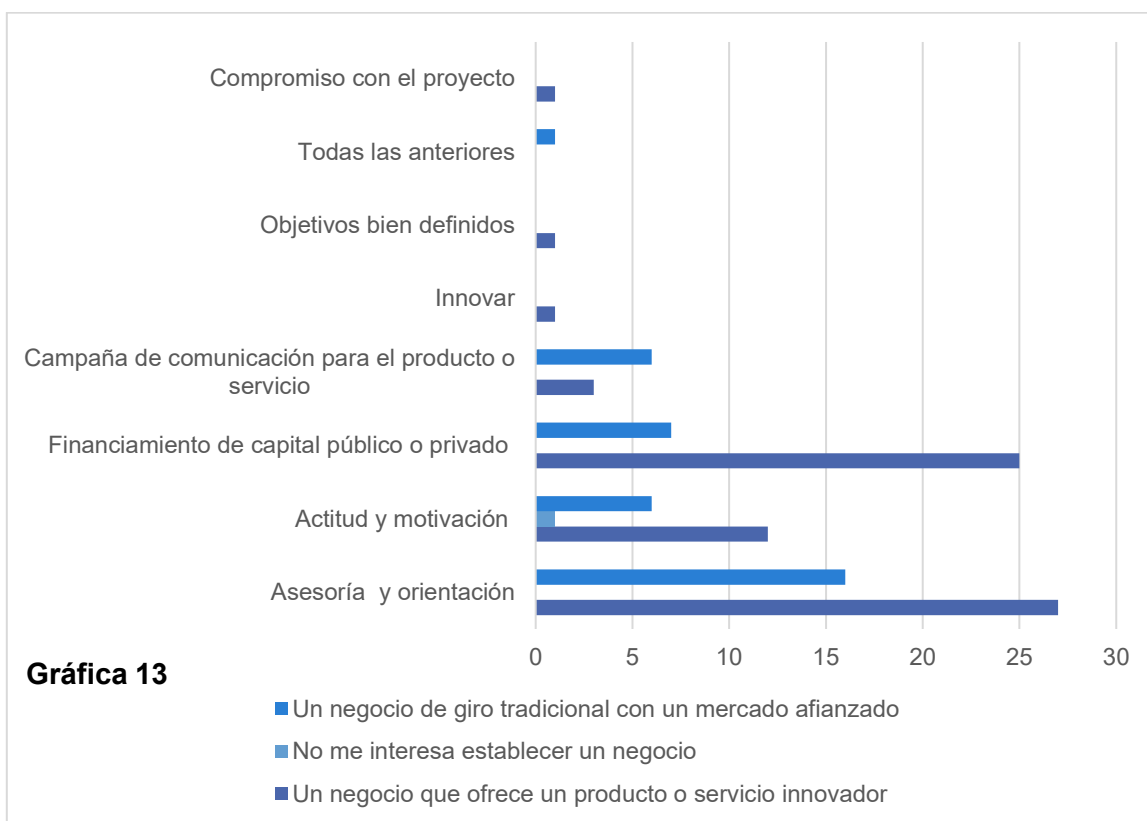
Por otro lado, al ser cuestionados estos jóvenes sobre cuáles serían los elementos fundamentales para convertirse en emprendedores exitosos, establecimos una relación con el tipo de negocio innovador o tradicional.

En el caso de los millennials que optarían por un negocio innovador piensan que los dos factores más importantes para ser exitosos en su proyecto de emprendimiento es la asesoría y orientación además del financiamiento de capital público o privado.

Por otro lado, los jóvenes interesados en negocios tradicionales o con un mercado afianzado contemplan en primer lugar como factor para el éxito contar con asesoría y orientación, además en casi la misma proporción la actitud, motivación y financiamiento. El encuestado que mostro nulo interés por emprender un negocio opinó que la actitud y motivación son claves para el éxito.

Como lo mencionamos en capítulos anteriores esto reafirma que el emprendedor puede tener talento y capacidades o adquirir las herramientas para convertirse en

uno, con asesoría en el desarrollo del negocio y al momento de financiar sus proyectos.

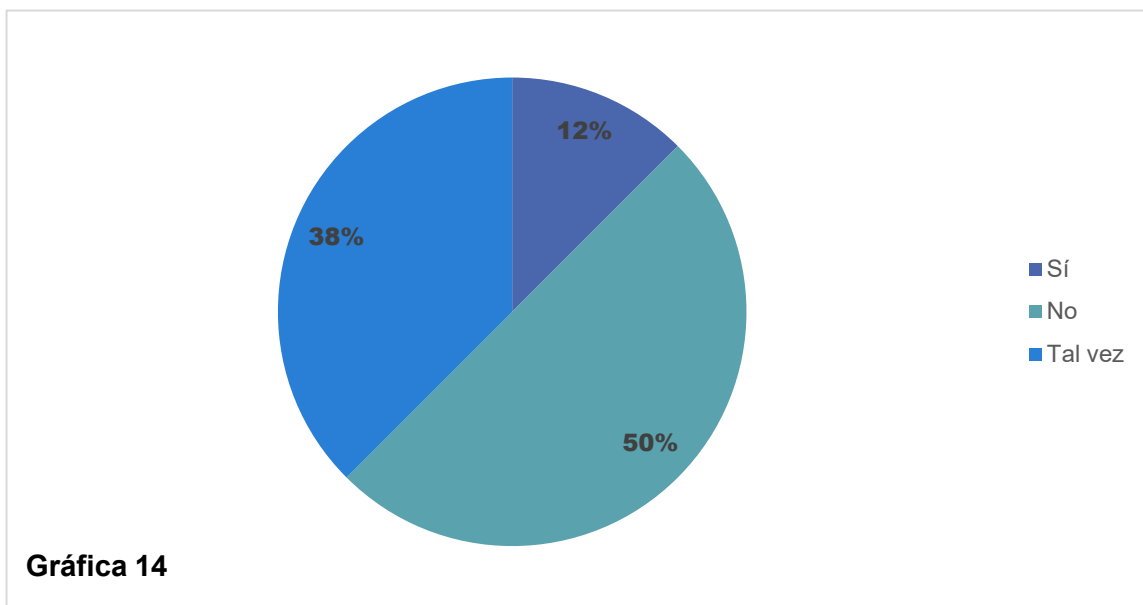


El emprendedor millennial es consciente de las posibles limitaciones que pueden presentarse cuando se deciden por comenzar, entre las cosas que hemos mencionado “debe ser capaz de hacer un plan de negocio, lo que se supone un cierto conocimiento financiero y de negocio, la jerga y habilidades técnicas relacionadas. El emprendedor debe ser capaz de crear valor con lo que hace”¹¹⁵.

En este sentido, además de tener conocer su mercado y sus necesidades, es necesario que estén empapados de las condiciones legales y fiscales del país para evitar problemas a futuro que puedan provocar que se debilite o incluso logre que lleve a la empresa a detener operaciones por completo.

¹¹⁵ Ibid., p. 284.

En un primer acercamiento, se les cuestionó a estos jóvenes sobre el entorno del país en cuanto a regulaciones legales y fiscales, si estaban de acuerdo en que es accesible para desarrollar una empresa. El 50% consideran que no es así, mientras que el 38% aseguran que tal vez sean accesibles, pero por ahora no pueden saberlo con certeza hasta que se encuentren de frente en esa situación (gráfica 13)



La transformación que ha tenido el mundo influye también en México, ya que además de conocer las regulaciones del país deben tener presente que estamos presenciando una nueva economía “es conocida como la economía del conocimiento y necesita nuevos profesionales. Se trata de una economía basada en la tecnología, la gestión de datos y la innovación (...) también conocida como economía de la atención, dado que nuestro principal recurso es el tiempo, que debemos gestionar de la manera más eficiente posible.”¹¹⁶

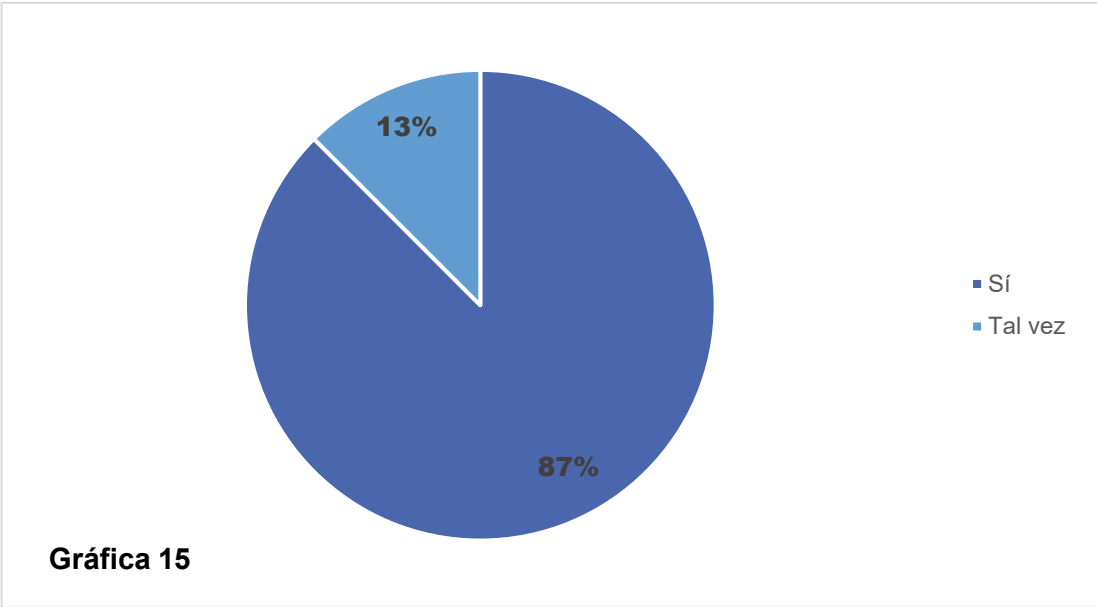
Ante este panorama es imposible dejar de lado el internet y las redes sociales, ya que, además de ser utilizados como espacio de esparcimiento y obtención de información, actualmente representan un canal de venta, a través de plataformas como Amazon o Ebay es más sencillo comenzar a ofrecer un producto o servicio,

¹¹⁶ Ibid., p.19.

se trata de plataformas democráticas en donde quien tenga una computadora y servicio de internet puede vender lo que produce.

Esto se facilita más para los millennials, ya que como hemos mencionado antes, son la generación que creció con el internet y eso se convierte en un elemento diferenciador para los emprendedores jóvenes mexicanos. El 87% considera que contar con perfiles en redes sociales y una página web para dar a conocer un producto o servicio.

Observamos (gráfica 14) una tendencia ampliamente positiva para su uso, pues en la actualidad las empresas han hecho uso de estas plataformas como escaparate para darse a conocer con sus clientes. Además, los jóvenes millennials encuestados tienen mayor preferencia por medios digitales, están más familiarizados con sus términos y su dinámica de comunicación inmediata y remota.



Por otro lado, muchos productos y servicios que ya utilizan redes sociales para promocionarse, buscando tener la atención de los millennials. Para ellos, el 84.1% expresó de forma positiva del uso de redes sociales como plataformas de

comunicación para las empresas y el 15.9% manifestó dudar de su importancia o de su efectividad.

Los aspectos positivos que se mencionaron fueron la posibilidad de tener acceso a un medio de comunicación con gran alcance a un precio accesible, una forma más cercana de comunicarse con el cliente para servicio e innovación en los productos, así como la inversión en publicidad que no tiene una inversión mínima inaccesible. Además, al ser plataformas más accesibles a los clientes su uso es más confiable.

Entre las respuestas negativas está en ser plataformas que podrían ampliar la brecha entre cliente-empresa, están sobrevaloradas y podría pensarse que el uso corporativo o de empresa es similar al uso personal. El uso de la información también fue un aspecto que se cuestionó pues en ocasiones es confuso y poco cierto lo que se publica en redes sociales.

Si bien, es evidente el posicionamiento que las redes sociales tienen como plataformas más efectivas y menos costosas para los emprendedores, los aspectos negativos más allá de poner en duda su efectividad resaltan la necesidad de utilizarlas de forma estratégica.

Por ejemplo:

Positivos:

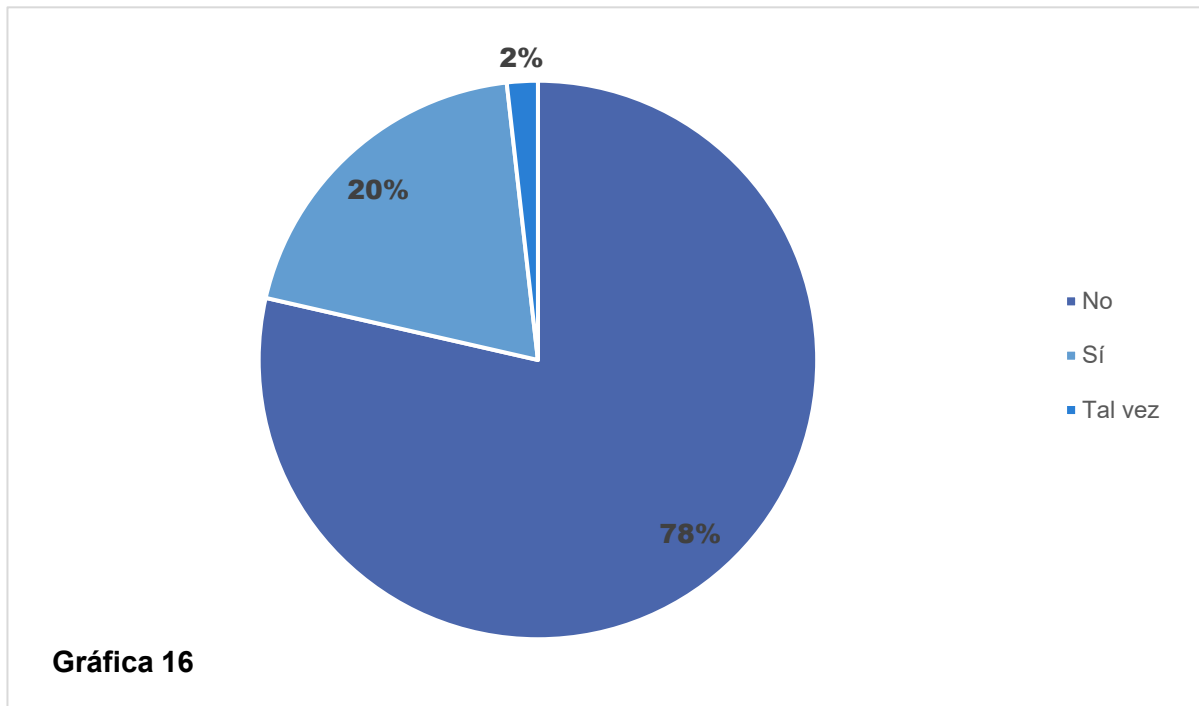
1. Es una gran oportunidad para expandir su negocio.
2. Creen que son herramientas fundamentales, sin embargo, se debe tomar en cuenta el tipo de producto o servicio que ofrezco y a qué segmento de la población quiero acercar.
3. Bueno ya que permiten un mayor contacto con los usuarios.

Negativos:

1. No siempre es un uso eficaz por falta de conocimiento.
2. No lo explotan al máximo.

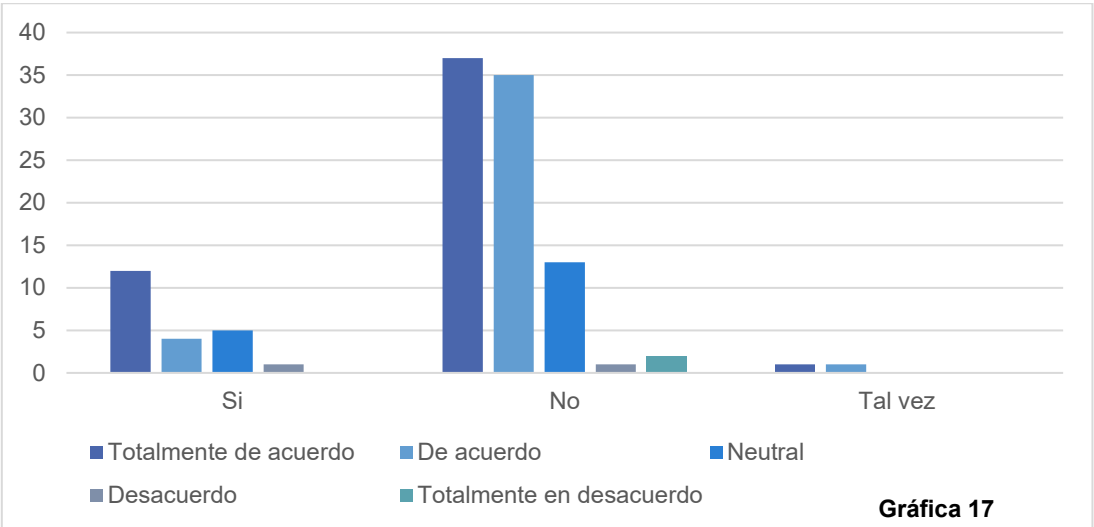
3. Sigue usándose de la forma incorrecta para la mayoría.

Equiparable en importancia a estos elementos de capacidades y herramientas tecnológicas para la comercialización de productos y servicios, se encuentra la búsqueda del capital económico, el cual se puede conseguir de distintas formas, puede ser inversores de capital de riesgo, dinero propio, préstamos de instituciones bancarias o acceder a inversión proporcionada por el gobierno. Actualmente, existen distintos programas de los cuales se pueden apoyar los emprendedores. Sin embargo, el conocimiento de estos programas y redes de emprendedores del gobierno federal son desconocidas por el 78% de los jóvenes encuestados y el 19% manifestó conocer algún programa (gráfica 14).



Esto resulta un tema que puede resultar una problemática, ya que tomando en consideración que parte importante de la economía del país se sustenta en pequeñas y medianas empresas, el desconocimiento de estos programas puede ser un limitante que conduzca a pasar por alto sus ideas de negocios.

Aunado a esto, de los jóvenes que afirmaron conocer algún programa de gobierno para emprendedores, la mayoría está totalmente de acuerdo con la afirmación que emprender es una forma de ser autosuficiente. Por otra parte, los millennials que no conocen programas de gobierno se ubican entre de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a la idea de ser emprendedor.

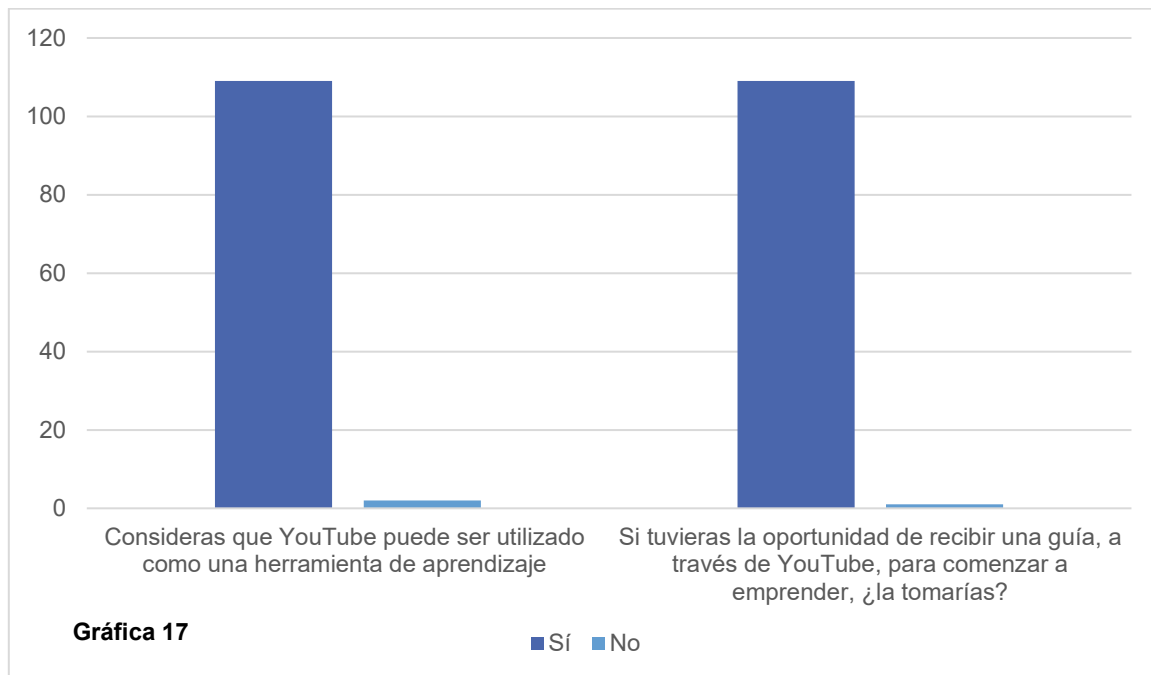


Resulta relevante para estos programas con los que cuenta el gobierno mexicano, extender su difusión y agilizar los procesos para acceder a uno. De esta manera, jóvenes sean conscientes que los apoyos existen y que están ahí para que cuando se sientan preparados para emprender una idea, consideren alternativas para acceder a préstamos de acuerdo a sus necesidades.

Continuando con el tema de las redes sociales, se encuentra una, la cual puede utilizarse, además de relacionarse, como una herramienta de aprendizaje, en donde se puede encontrar distinto tipo de contenido para desarrollar habilidades de manera autodidacta.

En este punto casi el total de los jóvenes millennials encuestados, consideran a esta plataforma como una herramienta de aprendizaje les facilite el acceso a nuevos conocimientos o a la actualización de estos y si tuvieran la oportunidad de recibir una guía a través de YouTube para comenzar a emprender la tomarían. La

respuesta positiva hacia el uso de esta plataforma está conectada con el segmento encuestado, pues están más familiarizados con su funcionamiento.

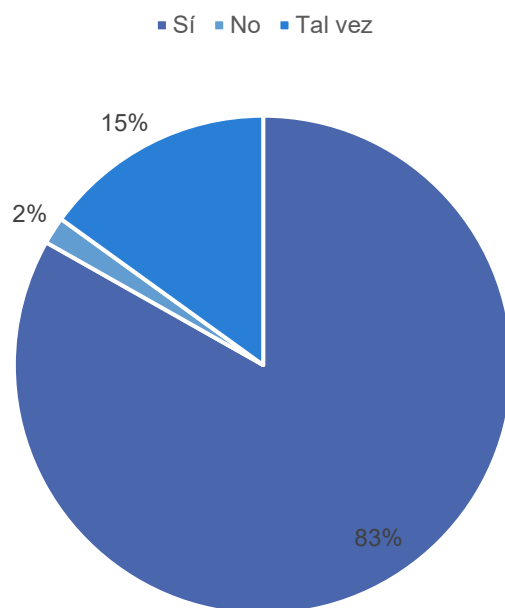


Relacionado con esta pregunta, se encuentra el uso de aplicaciones móviles en donde puede acceder a gran cantidad de servicios, desde juegos, movimientos bancarios hasta conocer personas y tener citas de manera rápida y sin necesidad de acudir físicamente a un lugar. A través de estas también se puede acceder a conocimientos, al igual que YouTube, de manera autodidacta.

Las aplicaciones son mucho más utilizadas por los millennials ya que el desarrollo de éstas es paralelo crecimiento. Son parte de su vida y constituyen una manera accesible de facilitar su vida en general.

Además de todos los servicios a los que pueden acceder, relacionarse con otras personas, no solo personal sino profesionalmente, sin necesidad de estar presentes físicamente ha sido una de los desarrollos más revolucionarios. El 83% de los millennials mexicanos consideran viable utilizar una app para realizar actividades de *networking* y el 15% se encuentra indeciso al responder tal vez.

Hoy las versiones móviles y responsivas para páginas web son fundamentales pues los celulares inteligentes operan con mayores facilidades de interacción para los usuarios, además actualmente es más fácil tener una app, poder guardar información y compartirla.



Gráfica 18

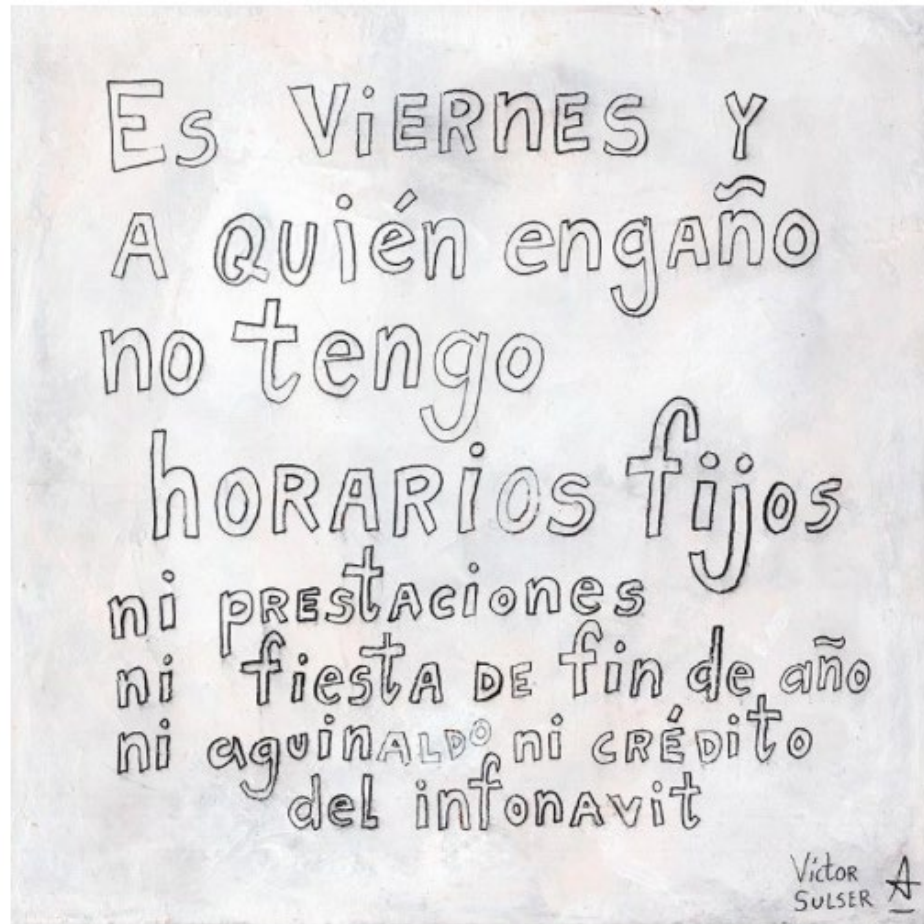
Posterior a todo este análisis podemos concluir que los jóvenes millennials son la generación del cambio “no sólo porque sean de una u otra forma, no sólo porque estén mejor o peor preparados o motivados para serlo, sino también porque demográficamente les toca. Son ellos los llamados a llevar nuestras sociedades al fin de este siglo, que probablemente coincida con grandes cambios estructurales en todo el globo y por eso hay que confiar en ellos, entender sus identidades, conocer sus prioridades y promover y aprovechar sus cualidades”¹¹⁷.

Se trata de comprender sus características y aptitudes, las cuales pueden variar en cada sociedad por influencia del entorno social, económico y político de cada país. El joven millennial de Estados Unidos es distinto a los de México, las oportunidades

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 129.

son distintas, por lo cual su desarrollo lo realizan de manera distinta, sin embargo, hay un común denominador y es la estigmatización con la que cargan.

Por esta razón es relevante que comencemos a comprender a la generación que se convertirá en la mayor fuerza laboral del mundo, los millennials han llegado a revolucionar la manera en que interactuamos con nuestros distintos entornos: social, familiar, cultural y de trabajo. Para ellos dejar huella es una de las cosas más importantes, ya que se enfrentan a un mundo sumamente competitivo y socialmente resquebrajado, un mundo por el cual tienen que empezar a preocuparse si quieren darle mejores y más años de existencia.



Victor Sulser, *Es viernes y a quién engaño* 2017. Cortesía del artista.

Capítulo 5

El emprendedor sobreviviente

Como mencionábamos anteriormente, al inicio de este trabajo de investigación buscábamos demostrar la hipótesis presentada, la cual asegura que los jóvenes pertenecientes a la generación millennial tienen motivación y capacidades para emprender. Esta aseveración quedó demostrada con las encuestas realizadas, donde los resultados indicaron que, de la muestra encuestada, más del 80% considera que emprender es una alternativa real para formar su propio patrimonio.

Por esta razón, esta investigación tiene como resultado final, proponer una solución o guía para los jóvenes que tienen una gran idea que tal vez puedan convertirla en un negocio o tal vez no, en este punto es donde la propuesta que vamos a esbozar más adelante es donde tendrá cabida.

Como hemos apuntado anteriormente, una gran idea no basta, pues se tiene que analizar la viabilidad de esta y sus alcances, así como tomar en cuenta todos los escenarios y conocer el mercado al que se planea llegar.

Tal vez una de las preguntas centrales que debe hacerse un emprendedor es: ¿estoy atendiendo una necesidad? Con la respuesta a esto se puede comenzar a tener una mejor estructura sobre lo que se va a construir, pues resulta que en las sociedades siempre existirá una necesidad sobre la cual podemos proponer.

Justo como lo hizo Uber, Amazon o Facebook; necesitamos transportarnos, esperar un tiempo determinado, pagar de manera segura y hacerlo accesible, Uber atendió esa necesidad, mientras que Amazon, y en general *e-commerce*, llegó para cambiar totalmente el mecanismo de compra, para aquellos que necesitaban ahorrar tiempo, ahora lo pueden hacer y evitar los centros comerciales o supermercados.

Estas grandes compañías también lograron crecer su negocio durante 2020 y 2021, a pesar de la crisis económica causada por la pandemia de COVID-19, no solo porque su modelo de negocio se adaptó a las necesidades sino porque ya estaban ofreciendo productos y/o servicios que se comercializaban en línea. Cada idea tiene su propia grandeza, pero sólo aquellas que pueden atender una demanda son las que posiblemente sean exitosas. Por otro lado, no es suficiente con conocer el mercado, también debe tomarse en consideración que, al proveer un producto y servicio, la experiencia es uno de los elementos determinantes.

Un ejemplo claro de esto, puede ser Starbucks, cafeterías hay miles y de todos los tamaños, pero muy pocas ofrecen experiencias similares a la de Starbucks, la cual comienza con colocar tu nombre en el vaso de tu bebida, ya no eres tan sólo una orden sino una persona a la que pueden saludar y desearle un buen día.

En resumen, emprender es la suma de distintos elementos que complementan y van creando una idea en un negocio rentable, que permite, además, poder trabajar en aquello que nos apasiona, algo por lo que estamos dispuestos a desvelarnos y crear un patrimonio propio.

Sin embargo, el emprendimiento no es una cualidad innata de la generación millennial, gran parte está determinada por el contexto, económico y social, la mayoría de estos jóvenes ya no tienen las mismas oportunidades con las que contaron sus padres o abuelos, aunado a los cambios sociales en los cuales las estrictas formas de trabajar ya no son aceptadas, el concepto de productividad ha cambiado.

De acuerdo con el estudio “Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?” realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, 41% de los jóvenes en la región se dedica exclusivamente al estudio, 21% únicamente trabaja, el 17% realiza ambas actividades y el 21% se capacita o trabaja. Respecto a los resultados, se observa una temprana inserción laboral y altas tasas de informalidad.

En lo que se refiere a rasgos de personalidad “los jóvenes de la región muestran altos niveles de autoestima, autoeficacia, pasión y perseverancia. De hecho, un resultado llamativo es que estos resultados positivos se encuentran en todos los jóvenes, independientemente de su situación educativa y ocupacional”¹¹⁸.

Estos rasgos característicos de la generación millennial, se contraponen con la situación con la que se enfrentan, la falta de políticas públicas que beneficien a esta parte de la población de manera igualitaria, así como economías más inclusivas y de esfuerzo por elevar la calidad de la educación de los jóvenes que son y continuarán siendo parte de la fuerza productiva del país y del mundo.

¹¹⁸ Novella, Rafael; Repetto, Andrea, et.al. *Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?*, p.29.

Sin embargo, esto también les permite responder mejor a un mundo cambiante y cada vez más tecnológico.

“De este modo, para asegurar un crecimiento sostenible, eliminar la pobreza, reducir la alta y persistente desigualdad, y satisfacer las necesidades de una clase media que se expande, la región debe fortalecer sus capacidades estructurales de crecimiento económico e inclusión social”¹¹⁹.

Además, el estudio resalta la importancia mentoría como un elemento que logre complementar la información con la que cuentan en lo relativo a sus preferencias vocacionales, sus habilidades y la remuneración que pueden alcanzar en el mercado laboral. De esta manera, contar con una guía en temas educativos y laborales, podría representar un gran apoyo para los jóvenes, sobre todo si quieren emprender.

Si bien estudiar es la opción deseable para los jóvenes y la sociedad, muchas veces existen limitaciones en temas económicos, sociales e ideológicos; se trata de una inversión que no todas las familias pueden absorber, aunado a la reducida oferta de universidades públicas.

Ante este panorama los jóvenes han comenzado a crear soluciones innovadoras a partir de lo que han observado durante todo su crecimiento: la tecnología. Los dispositivos como celular, tableta o computadora se han convertido en un gran aliado para sus esfuerzos hacia otros jóvenes.

Punto que ha quedado demostrado con la llegada de la pandemia, en donde los jóvenes- y no tan jóvenes- que perdieron su trabajo o no han podido obtener el primero de manera formal aprendieron a adaptarse y a inventar una fuente de empleo u ocupación que les permitiera comenzar su vida laboral.

Las redes sociales se convirtieron en un medio para vender productos y/o servicios; aprovecharon que Instagram es dedicado a fotografías, los grupos de compraventa de Facebook y los videos cortos de Tik Tok. Empezaron su camino de manera informal y esperamos que pronto se puedan convertir sus ideas en proyectos

¹¹⁹ Ibid., p.33.

formales. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, durante enero de 2021 la población desocupada, aquella que no trabaja, pero muestra su disposición de hacerlo, fue de 2.6 millones de personas, mientras que la población subocupada, que refiere al porcentaje de la población que tiene la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su ocupación actual demanda, llegó a 7.8 millones.

Durante este año hubo una reducción de 2.5 millones de personas de la Población Económicamente Activa (PEA), al pasar de 57 millones en enero de 2020 a 54.5 millones en enero de 2021. Asimismo, la población ocupada disminuyó en 2.9 millones de personas ocupadas¹²⁰. En cuanto a la ocupación se observó que, entre los trabajadores subordinados y remunerados, el INEGI reporta una reducción de 0.7 puntos porcentuales, al pasar de 68.4% a 67.7 por ciento. En enero, el número de personas que trabajaban en micronegocios disminuyó en 990 mil personas respecto al año anterior, mientras que el porcentaje de trabajadores por cuenta propia se incrementó en 0.5 puntos porcentuales, al cambiar de 22.7% a 23.2 por ciento¹²¹.

Por esta razón, nuestra propuesta final de sitio web, ahora más que nunca cobra relevancia, ante este panorama en el que ha incrementado el número de personas que trabajan por cuenta propia, y que lo deben hacer a través de medios digitales como apps, sitios web o redes sociales como Facebook y Whatsapp para empresas.

Otro de los factores a considerar y que afecta directamente a los jóvenes, es la forma en la cual se mide la productividad en muchos empleos: mientras más horas pases en el lugar de trabajo, más productivo eres. Adicional, el hecho de trabajar más tiene una connotación positiva, ya que se interpreta como una forma de compromiso, a pesar de que en muchas ocasiones esas horas extra no tienen recompensa económica o incluso de desarrollo profesional.

Trabajar más de las horas establecidas por contrato en las empresas, se volvió un común denominador en la pandemia. Las personas que trabajaron y están

¹²⁰ INEGI, Nota técnica de la Encuesta de Ocupación y Empleo (Nueva Edición), p.1

¹²¹ *Ibíd.*, p. 5

trabajando desde casa, traspasaban sus horas laborales ya que no había lugar a donde ir o salir, por lo que quedarse a trabajar era lo más sencillo.

Sin embargo, el INEGI reporta la reducción de la participación de los ocupados que laboran más de 48 horas semanales de 27.7% a 26.4% y de los ocupados entre 35 y 48 horas semanales de 46.2% a 45.1%, lo cual en términos absolutos significa una disminución de 1.4 millones y de 1.6 millones, respectivamente¹²².

Ante la situación de la pandemia, la variación del empleo que podían ofrecer las micro, pequeñas y medianas empresas se vio mermado, ya que ante el paro de las actividades económicas y la imposibilidad de continuar pagando sus empleados. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación (Nueva Edición) de marzo del 2021, el peor mes para el empleo en microempresas fue en abril de 2020, ya que pasaron de darle trabajo a 22.8 millones de mexicanos a 14.7 millones.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas empleaban en marzo de 2020 a 8.5 y 5.5 millones de personas, presentado el peor mes en mayo, ya que las pequeñas empresas perdieron 2.9 millones de empleados; mientras que solo .8 millones de personas dejaron de trabajar en las empresas medianas.

Sin embargo, después de esos meses su recuperación ha sido sin igual, ya que se reportaron en marzo de 2021, 21.9 millones de personas ocupadas en micronegocios, 7.9 millones en pequeñas empresas. El sector que sigue empleando a 4.7 millones de mexicanos, igual que hace casi un año es el de las medianas empresas, lo cual no presenta un cambio significativo¹²³.

Esto refleja el gran potencial que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la empleabilidad de los mexicanos, y también revela el impulso que se debe dar a los emprendedores, para continuar generando estas oportunidades, sobre todo entre jóvenes, ya que el panorama económico y social al que se enfrentan ha reducido drásticamente poder cambiar su nivel socio económico y que ha empeorado con la pandemia.

¹²² *Ibíd.*, p.8

¹²³ INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva Edición) p. 21

Adicional a este panorama, los jóvenes se tienen que enfrentar a un estigma social que los caracteriza como egocéntricos, apáticos o demandantes, acostumbrados a ser el centro de atención y tener acceso un mundo de información con tan sólo desbloquear su teléfono, tablet o computadora.

Sin embargo, es importante destacar que “de acuerdo con el INEGI, la distribución del nivel socioeconómico de los millennials demuestra que son los más los que vivieron sin acceso a tecnología. Y aunque los jóvenes pertenecientes al nivel D y D+ cumplen con ser millennials por edad, en realidad no poseen las habilidades y costumbres de los millennials digitales”¹²⁴

Lo que quiere decir que no todos los jóvenes de esta generación pueden ser definidos bajo los mismo criterios, y que nos encontramos ante una situación para ellos que ha abierto aún más la brecha desigualdad, ya que, aproximadamente, sólo 4 millones cuentan con un poder adquisitivo suficiente para hacer compras más allá de los productos o servicios básicos, según el estudio de Grupo Acir.

Esto debido a los salarios que actualmente las empresas ofrecen para los millennials y que se vieron reducidos o afectados durante 2020 y lo que va del 2021, lo que trae como consecuencia que dejen un poco de lado las cosas materiales para enfocarse en algo más, puede ser crecer como persona o como profesionista.

Según la encuesta de Deloitte llamada “Encuesta Millennials 2018”, esta generación considera los tres elementos más importantes al momento de elegir un trabajo, es la remuneración económica, la cultura de trabajo positiva y flexibilidad, lo que nos indica que estas motivaciones pueden iniciar un camino hacia el emprendimiento.

Además, con la pandemia y los cambios en la forma de trabajar dan una entrada al emprendimiento, de acuerdo con la encuesta antes mencionada desarrollada por Deloitte en 2020, dos terceras partes de los millennials aseguraron que trabajar remotamente les permite tener un mejor balance trabajo-vida personal, y además se han sentido más libres de “traer su verdadero yo” al trabajo, lo que

¹²⁴ Grupo Acir, “¿Cómo conectar tu marca con los millennials?”, p.4.

potencialmente puede ser una oportunidad para desarrollar o aterrizar alguna idea de negocio.

1. Educación y competencias

Recientemente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) realizó un estudio en los países pertenecientes, en donde se señala que, en México un título de educación superior mejora los resultados en el mercado laboral en comparación con niveles educativos más bajos. “No obstante, las condiciones de trabajo han empeorado en la última década y los trabajadores jóvenes con estudios superiores enfrentan dos problemas persistentes y de gran importancia que indican un uso ineficiente de sus competencias: la informalidad y la sobre-cualificación.”¹²⁵

Sin embargo, la educación superior debe ofrecer el desarrollo de competencias y conocimientos que son fundamentales para la economía en la cual estamos viviendo, una que se ha transformado y ha vuelto las oportunidades laborales o el desarrollo de empresas escasas, con el desarrollo tecnológico es cada vez más necesario que durante o después de los estudios universitarios se considere el desarrollo de competencias transversales que cualifican para una variedad de ocupaciones laborales.

“Hallar un empleo puede ser más difícil para los egresados de educación superior jóvenes (25-34) en México que para sus homólogos en otros países de la OCDE. La contratación de egresados jóvenes en México (80.7%) es inferior que el promedio de la OCDE del 84.1%, lo que indica que hay una serie de egresados que están buscando de forma activa puestos de trabajo adecuados, pero no lo encuentran”.¹²⁶

Adicional a estas cifras, la OCDE reporta que en promedio el 14.5% de los egresados de educación superior no participa en el mercado laboral, lo cual significa que las capacidades y conocimientos que adquieren durante esos años no son

¹²⁵ OCDE, Educación superior en México, resultados y relevancia para el mercado laboral, p. 3.

¹²⁶ *Ibid.*, p.10.

utilizados y los orilla a ejercer trabajos de manera informal y continuar dependiendo de sus padres.

Es en esta situación, donde nuestra propuesta pretende otorgar a los jóvenes capacidades adicionales, así como una perspectiva general de lo que sucede en el país con los jóvenes, de esta manera nuestra propuesta establece que quienes tienen los elementos para emprender tal vez pueden inclinarse por convertirse en emprendedores sociales, con iniciativas dirigidas tanto a jóvenes como a generaciones anteriores.

“Una enorme fortaleza del mercado laboral de México es la presencia de una gran fuerza de trabajo joven; sin embargo, a pesar de los avances, el país todavía carece de talento especializado”¹²⁷, lo cual crea un desajuste entre las competencias de los egresados o quienes ya están fuera de la universidad y las necesidades del mercado laboral.

Una vez más nos encontramos ante una oportunidad para quienes desean encontrar un espacio dentro del mercado sin necesidad de emplearse en una compañía ya consolidada, empezara prepararse y estar a la vanguardia, les permitirá detectar aquellas necesidades que ya existen, pero no han sido atendidas, las cuales probablemente provengan de la tecnología, pues el desarrollo de ésta superando el desarrollo de las soluciones.

“Los empresarios con éxito pueden crear negocios y empleos e impulsar la economía. Un entorno “start-up” basado en el buen desarrollo del conocimiento o la tecnología ayuda a lograr una mayor participación en las cadenas de valor mundiales y a incrementar la innovación”¹²⁸

En este sentido las instituciones de educación superior juegan un papel importante en favor de una cultura de emprendimiento, pues al desarrollar capacidades transversales pueden lograr el éxito en su puesto de trabajo o les ofrecen opciones viables de trayectorias profesionales dentro del mercado, lo cual debe ser reforzado

¹²⁷ *Ibíd.*, p.12.

¹²⁸ *Ibíd.*, p.31.

por políticas, iniciativas y leyes gubernamentales que puedan facilitar que las actividades de emprendimiento pueden conducirse de una manera más sencilla.

De acuerdo con este estudio de la OCDE, los egresados que tienen dificultades para encontrar empleos adecuados debido a estar sobrecualificados puede llevar a la atrofia de éstas, por esta razón iniciar un negocio puede ser una opción viable que ayude a los universitarios a lograr sus metas.

Adicional, estos jóvenes deben desarrollar competencias digitales con diversos propósitos que pueden ayudar a mejorar sus capacidades y los permite mantenerse a la vanguardia de las tendencias de una industria que crece a pasos agigantados.

Usar cotidianamente dispositivos electrónicos no los hace competentes digitales, ya que este término implica tener la capacidad para aprender, identificar situaciones problemáticas, usa lo que sabe para resolverlas y continuar aprendiendo.

“El desarrollo de competencias digitales tiene un impacto positivo en el emprendimiento, la educación y como consecuencia, en el desarrollo económico”¹²⁹, lo que significa que contar con estas herramientas eleva el perfil profesional de los jóvenes y, en el caso de ser emprendedores, permite que puedan fortalecer su empresa.

2. Empleo

Integrarse a las actividades laborales para los jóvenes pareciera un paso natural por necesidad, impulso creador o porque deben de hacerlo, sin embargo, las condiciones de trabajo parecen no tan naturales ante los requisitos del reclutador, años de experiencia, cartas de recomendación y los rigurosos tres meses de prueba.

El empleo es una forma social de integración, vinculada en un primer momento con obtener riqueza o un patrimonio, alejado de ser un momento de creación, atracción al talento y fomento a la innovación, conseguir trabajo se reduce a el recurso para

¹²⁹ Failure Institute, El impacto de las competencias digitales en el emprendimiento en México, p.62

vivir “(...) aparece reforzado como necesidad y la empresa se piensa como la única institución capaz de ofrecer algo de bienestar social.”¹³⁰

Las empresas han tratado de desarraigarse de muchas funciones al subcontratar ciertos servicios para ser más ágiles y flexibles en las demandas del mercado, lo que ha traído una oportunidad de crear espacios para los emprendedores para ofrecer nuevos materiales o procesos.

Los millennials por su educación y contexto no se relacionan igual que sus padres con el trabajo, la idea de lo laboral debería ser por convicción y no una obligación, trabajar debería ser una oportunidad creación y ser exitosos. “La sociedad se convierte en una fábrica que funciona 24 horas al día, siete días a la semana. La fuerza de trabajo en acción, el trabajo mismo, es la propia actividad vital del obrero, la manifestación misma de sus vidas (...) La propia actividad del trabajo se convierte, de esta forma, en su vida misma, y en el medio con el que poder disfrutar la vida a pesar de trabajar.”¹³¹

Los millennials ya no conciben al trabajo como una tarea obligatoria y prioritaria, tampoco están dispuestos a trabajar más de lo convenido en su sueldo largas jornadas de trabajo, evitan estos hábitos que los obligan mimetizar sus objetivos profesionales y personales. Se desligan de esta obligación para continuar su incansable búsqueda de sus ideales.

El emprendedor es esa persona que busca retar el statu quo, no se adapta al rol esperado con reglas ya definidas, el éxito está en retarlas y buscar ser el creador de su propio destino, lo que fomenta una híper-individualización.

Existe una falsa idea que ser emprendedor elimina dentro de las jerarquías las posiciones superiores, porque podrás “ser tu propio jefe”, en realidad, en ocasiones no se elimina esta jerarquía, sino que se mimetizan y se suman las funciones de

¹³⁰Moruno, Danzi Jorge. La fábrica del emprendedor. p. 11

¹³¹ Ibídem p. 17

ambos roles, error fundamental que podría ser la causa del cierre de una organización.

El fomento a ser emprendedor impulsa el ser más que el hacer, como lo hemos comentado en otros capítulos, esta generación millennial busca tener equilibrio entre su pasión y su profesión, reinventándose. Son una nueva generación que se dio cuenta de los problemas que enfrenta a sus sociedades y que ellos son quienes pueden encontrar la solución al cambio.

Emprender un proyecto es para los jóvenes en México una oportunidad para renovar la idea de la empleabilidad y que su fuerza laboral sea una potencia económica e incida en la calidad de vida de los jóvenes, podría no contar con el capital requerido para hacer empresa, pero cuenta con las ideas innovadoras para desarrollarlas.

Para esta generación trabajar es un camino más allá de una meta, sus objetivos profesionales los encontrarán realizando las actividades altamente productivas no resulta extraño que tengan un trabajo fijo y realicen actividades independientes, para generar mayores recursos o para concretar sus ideas se rodean de equipos interdisciplinarios.

Ante el nuevo orden laboral en donde no hay garantías, antigüedad ni edad de jubilación, el millennial emprendedor debe redoblar esfuerzos para poder concretar sus proyectos ante los escasos programas de gobierno, con algunas lagunas de conocimiento y la turbulencia tecnológica.

Es importante señalar que el contexto político de nuestro país no ha favorecido el emprendimiento, por ello han surgieron asociaciones para hacer visibles las necesidades de este sector, es el caso de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM).

La ASEM realizó un decálogo de propuestas para dotar de condiciones favorables para los emprendedores desde solicitudes puntuales a nivel ejecutivo y legislativo, en tanto debe fomentarse “México debe transitar de una economía caracterizada por una preeminencia de emprendimiento por necesidad y autoempleo, hacia una

más dinámica, donde el emprendimiento por oportunidad y la generación de empleos de calidad contribuyan al crecimiento y a la promoción de la innovación”.¹³²

Entre las propuestas esta incentivar el pago a proveedores en máximo 30 días, la simplificación de trámites gubernamentales incorporando plataformas tecnológicas par; también modernizar todas las figuras societarias desde la forma en cómo se crea, costo y la incorporación de socios o accionistas.

El Emprendecálogo hace mención especial a incentivar el emprendimiento de alto impacto social y ambiental, es decir, todas aquellas que integren en su modelo de negocio la creación de valor económico, social y ambiental. En este sentido sugieren como primordial mejorar las condiciones para emprendimiento de las mujeres, eliminando cualquier posible sesgo que persisten en los programas de emprendimiento.

La ASEM busca que se garantice la participación de emprendedores en los órganos de consulta para diseño y monitoreo de políticas públicas, que favorezcan el ecosistema emprender en México. Además, requieren que se garantice la existencia de una institución pública, presupuesto y facultades para fomentar el emprendimiento.

El actual Gobierno encabezado por Andrés Manuel López Obrador dictaminó desaparecer el Instituto Nacional Emprendedor (Inadem), la estrategia de gobierno estará encaminada a otorgar créditos de hasta 6 mil pesos a micros y pequeños negocios, además de apoyar cada año a 200 mil jóvenes que requieran herramientas para la creación de sus empresas.

La decisión ha polemizado el sector emprendedor, pero a inicios de esta administración los involucrados se ubican a la expectativa del desarrollo de dicho proyecto.

“La agenda debería considerar las dos vertientes: el emprendedor que inicia un negocio por supervivencia y el emprendedor que necesita inversión en capital de

¹³² #Emprendecálogo, Asociación de Emprendedores de México, p.3

trabajo para crear más empleos. Lo que necesitamos que ocurra es que las políticas se alejen lo más posible de la corrupción y la burocracia, que los recursos sean transparentes y se le de peso a la innovación y el valor agregado”.¹³³ *Federico Casas, fundador ASEM*

Aunado al contexto poco favorable, hacemos visible que para iniciar una empresa no hay una fórmula perfecta o tiempo correcto. Se requiere que el emprendedor desarrolle competencias más allá de su profesión entre ellas la asertividad digital, el fracaso de las organizaciones puede ser inminente y las competencias del emprendedor deben fortalecerse frente la adversidad.

En el documento “El impacto de las competencias digitales en el emprendimiento”, señala las cinco áreas de competencia digital requeridas por los emprendedores, “La competencia digital es una competencia transversal que significa utilizar las tecnologías de manera crítica, colaborativa y creativa.”¹³⁴ Ser digitalmente competente va más allá de saber utilizar un software y ser emprendedor es más que tener una buena idea.

Las áreas de desarrollo son en primer lugar la información y alfabetización de datos enfocado a la gestión de datos; en segundo plano comunicación y colaboración, participación y gestión de su identidad digital. La creación de contenidos digitales desde la programación, comprensión de los derechos de autor y licencias, son el tercer rubro.

En cuarto lugar, tenemos la seguridad, protección de datos personales y privacidad sin dejar de lado el cuidado de la salud, bienestar y el medio ambiente. Por último, la resolución de problemas desde la identificación de problemas técnicos y de brechas digitales que impiden la creación de conocimiento e innovación.

En el estudio “Fortaleciendo las capacidades para el emprendimiento en México” realizado por el Failure Institute y Santander, se entrevistaron a 200 emprendedores

¹³³Meza, Alejandro. 30 promesas: El emprendimiento después del Inadem. Forbes México, <https://www.forbes.com.mx/30-promesas-2019-el-emprendimiento-despues-del-inadem/> 15 de febrero 2019, 7:55 am.

¹³⁴Gasca, Leticia. El impacto de las competencias digitales en el emprendimiento. p.12

universitarios que fracasaron en su negocio. Entre las cuatro causas fundamentales fueron: 39.3% finanzas (flujo de efectivo y planeación estratégica), 25.09% falta de planeación (actividades de mercadotecnia, tecnología y precio o producto; capital humano 20.6% (personal, cultura organizacional); 14.8% factores externos (cambios en el mercado o regulaciones legales).

Las empresas fundadas por emprendedores fracasaron en la fase inicial en el 44.5% cuando apenas se empezaban a consolidar en el mercado, ante el fracaso el 32.7% estos emprendedores volvieron a trabajar para emprender de nuevo.

Las buenas intenciones o ideas no hacen empresa por ello visibilizar los fracasos reportados en este estudio es relevante para reducir la brecha entre el inicio de un negocio y su posible cierre, en tanto la economía de nuestro país se encuentra en transición “(...) de una economía basada en la eficiencia hacia una economía basada en la innovación”¹³⁵ A continuación la infografía¹³⁶ completa del Failure Institute respecto a las razones del fracaso de los emprendedores.

¹³⁵Gasca, Leticia. Fracaso del emprendimiento universitario 2018, p. 43

¹³⁶ Infografía Why Why do entrepreneurs fail in Mexico? <https://thefailureinstitute.com/mexico-research/> 15 de marzo 10:51

¿POR QUÉ FRACASAN LOS NEGOCIOS?

WHY DO BUSINESSES FAIL?

TOP 5

Las cinco causas más comunes por las que fracasan los negocios en México son: / The five most common reasons why businesses fail in Mexico are:

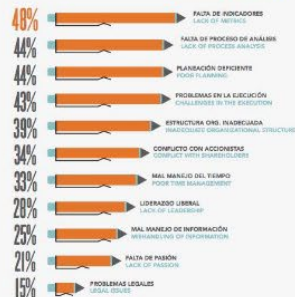


Estos fueron los resultados: / These were the results:

FINANZAS / FINANCE



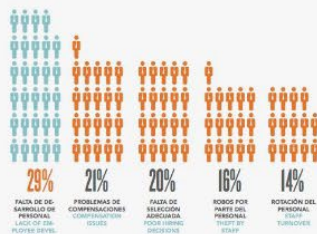
ADMINISTRACIÓN / MANAGEMENT



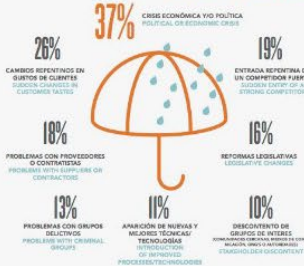
MERCADOTECNIA / MARKETING



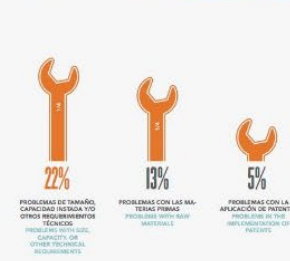
RECURSOS HUMANOS / HUMAN RESOURCES



FACTORES EXTERNOS / EXTERNAL FACTORS



ASPECTOS TÉCNICOS / TECHNICAL ISSUES



ESTADÍSTICAS DEL FRACASO EN EL MUNDO FAILURE STATISTICS AROUND THE WORLD



EN MÉXICO / IN MEXICO



ACERCA DEL INSTITUTO DEL FRACASO ABOUT THE FAILURE INSTITUTE

ESTA INVESTIGACIÓN LA REALIZÓ EL INSTITUTO DEL FRACASO AC EN ALIANZA CON FUCKUP NIGHTS Y EL INSTITUTO DE EMPRENDIMIENTO EUGENIO GARZA LA GÓRRA DEL TEC DE MONTERREY.

FailureInstitute ¿QUÉ ES FUCKUP NIGHTS? WHAT IS FUCKUP NIGHTS? Fuckup

UN MOVIMIENTO DE CREADORES A CREATORS MOVEMENT PRESENTE EN / PRESENT IN 93 CIUDADES / 93 CITIES 33 PAÍSES / 33 COUNTRIES

IMAGEN: ROBERTO VAZQUEZ / CONTRASTO

Fuente/Sources: INEGI, 2013.

Entre las observaciones realizadas por los encuestados por el estudio de Failure Institute, señalaron la importancia de promover el emprendimiento desde la universidad con materias, orientación más allá de lo curricular y seguimiento:

“Promover una visión de emprendimiento en los jóvenes que, además de enfocarse en el autoempleo, ponga énfasis en el desarrollo de negocios capaces de emplear a otros en el mediano y largo plazo. Crear redes empresariales locales entre jóvenes emprendedores y líderes empresariales con experiencia.”¹³⁷

Otro estudio realizado por el Instituto de Emprendimiento, Eugenio Garza Lagüera¹³⁸ señala las cinco razones del fracaso de emprendimiento: Ingresos insuficientes (65%), falta de indicadores (48%), falta de procesos de análisis (44%), planeación deficiente (44%) y problemas de ejecución (43%).

El emprendimiento es necesario para nuestra sociedad para dinamizar la economía integrando nuevos jugadores, fomentando el crecimiento, desarrollar mercado además en el terreno individual, favorece la autorrealización y autoempleo.

La encuesta 2019 de Deloitte sobre los Millennials¹³⁹ señala la percepción de esta generación frente a la creación de negocio y el papel de las empresas. Éstas, en opinión de los encuestados, actualmente tienen como meta generar ganancias en un 55%, innovación y desarrollo de nuevos productos el 33%, 31% en mejorar su eficiencia en procesos. Sin embargo, ellos piensan que idealmente una empresa debería 33% generar trabajo y procurar al empleado, en el mismo porcentaje incrementar la calidad de vida de los empleados y en un 32% mejora a la sociedad en educación, equidad y diversidad.

El fracaso es un fantasma que rodea los emprendedores, como el punto final de largos esfuerzos, pero de ello se ha desarrollado como una de las competencias del

¹³⁷Ibídem p. 45

¹³⁸ Gasca, Leticia. Libro Del Fracaso, 1ª. Edición, 2014, p.141

¹³⁹ The Deloitte Global Millennial Survey 2019, Societal discord and technological transformation create a generation disrupted. p. 10

emprendedor la resiliencia “capacidad de reponerse ante el fracaso, de confrontar que los planes no se logren e, incluso, de levantarse después de una pérdida.”¹⁴⁰

Es parte del proceso de emprendimiento y para algunos emprendedores ha sido la catapulta para redefinir e iniciar de nuevo, podrían evadir el fracaso dándole el correcto peso a la parte inicial de planeación e investigación desde el producto hasta la colocación y seguimiento al cliente “Como dice William Blackburn: “Fracasar en la planeación, es planear para el fracaso.” (Blackburn, 2007, p. 189)”¹⁴¹

Así los resultados de estos estudios más las observaciones que recibimos en los encuestados para este trabajo de tesis resaltamos la oportunidad de acercar a los emprendedores información relevante para la consolidación de su negocio a través de plataformas digitales además de fomentar la colaboración multidisciplinaria entre ellos.

La plataforma web que presentamos está fundamentada en cuatro ejes, el primero es la difusión de información, existen datos que en este trabajo de que podrían ser utilizados para que entendamos su interacción como consumidor, en su ambiente profesional o laboral.

También buscamos situar las problemáticas de nuestro país y los proyectos que pudieran ofrecer soluciones, además que tenga potencial para ser redituables ideas de negocio. Así orientar a emprendedores para el desarrollo o consolidación de las ideas de negocio a través de videos tutoriales y asesorías personalizadas.

Por último, consolidar una red de emprendedores en donde puedan apoyarse para incrementar su nivel de colocación y consolidar su negocio a largo plazo, colaborando con otros emprendedores siendo proveedores o distribuidores.

¹⁴⁰ Ibídem p. 142

¹⁴¹ Ibídem p. 157

4. Página web: Yo Emprendedor

La consolidación de este trabajo de tesis es una página web, a manera de repositorio de los datos relevantes de este trabajo de investigación y guía para la generación millennial. Está estructurada en cuatro bloques de información, un funcionamiento ágil y predictivo que permita dar a conocer las características de la generación, como es un millennial emprendedor, como pueden iniciar y qué problemáticas puede atender.



El inicio de la página funcionará como escaparate para mostrar datos producto de esta tesis, mostraremos a manera infografía aspectos relevantes de los hábitos millennials en aspectos laborales, comunicativos, sus generaciones antecesoras y los rasgos que como emprendedores muestran; el objetivo es fomentar el autoconocimiento de los millennials.

Al final este bloque contará con un formulario para captar datos correo e interés poder enviar información de interés sobre la plataforma, talleres de capacitación o contacto con la red de emprendedores.

En el apartado “Qué les interesa” se dedicará a la exposición de los datos que este trabajo de tesis arrojó a través de la aplicación de cuestionarios y de su análisis. El siguiente paso es identificar los rasgos principales de esta generación, seis características que los diferencia de las generaciones pasadas.

¿Cuál Es Nuestro Panorama Siendo Millenials En México?



Sabías que el 25.7% de la población en México, son jóvenes entre 15 y 29 años, y de ese porcentaje más del 60% tiene entre 20 y 29 años, es decir son millennials, de acuerdo con el INEGI. Los millennials son la generación que nació entre 1981 y 1996 y actualmente representa la mayoría de la población. Son los jóvenes que han cambiado la forma de consumir, trabajar y de entender el contexto en el que viven.

Una de las pestañas más importantes es la penúltima ya que a través de esta página web presentaremos algunas problemáticas no atendidas o ideas innovadoras que pueden ser desarrolladas por emprendedores. Asimismo, daremos espacio a presentar casos de éxito e incentivar el desarrollo de sociedades de negocio.

A través de esta plataforma buscamos contribuir a que esta generación se encamine hacia las mejores prácticas comunicativas y a ser asertivos al momento de utilizar las herramientas digitales. Crearemos contenidos en donde a través de artículos les daremos recomendaciones para iniciar su propia idea de negocio, qué plataformas utilizar, cómo acercarse con incubadoras, primeros clientes, etcétera.

CONCLUSIONES

Durante este trabajo de tesis el objeto de estudio fue el fenómeno comunicativo en la generación millennial y su ámbito de incidencia en la creación y gestión de organizaciones emergentes. Al centrar el análisis en la generación millennial arrojo una radiografía de su comportamiento, diferenciándolos marcadamente de sus antecesores por su enfoque la preservación de sus ideales, la inmediatez con la que se comunica y la incansable necesidad de transformar su entorno.

En este entorno la comunicación cobra un papel estratégico, necesario para interrelacionar los factores externos, amenazas y debilidades, para afrontar los cambios requeridos por su industria; ya no se circunscribe al desarrollo de actividades internas o al soporte comercial, sino a la planeación y a la comunicación de objetivos estratégicos.

La comunicación entendida como el proceso bidireccional que permite a las personas orientar sus conductas, es el eje rector de una organización ya que favorece las relaciones interpersonales para el cumplimiento de una meta en común. La función elemental de la comunicación en las organizaciones es ser el eslabón- que a través de distintos canales- favorece la integración de sus miembros, la difusión de objetivos estratégicos y promueve la innovación permanente.

En cuanto a las teorías que atañen a la comunicación organizacional, ubicamos que este patrón de las organizaciones creadas por millennials empatan dentro del enfoque emergente, porque nacen en un contexto altamente cambiante. Estas empresas tienen una estructura flexible, con niveles jerárquicos casi horizontales y un grupo de perfiles multidisciplinarios.

Debemos tener presente que no todos los millennials formarán compañías, pero sí se emplearán y por ello implica un modelo de reclutamiento y retención distinta. En los próximos cinco años la fuerza laboral aun será millennial. Su principal aspiración y motivación es tener un plan de carrera donde puedan desarrollar sus habilidades,

así como tener un trabajo que les apasione y disfruten, dejando en segundo lugar prestaciones como seguridad social, tener un plan de retiro o fondo de ahorro.

Una de las habilidades que debe desarrollar esta generación es la asertividad comunicativa, la cual deberá favorecer la expresión de forma abierta y directa, siendo coherente entre lo que siente, quiere o piensa; asimismo cuando hablamos de asertividad es también utilizar los recursos para maximizar su alcance y conectarse globalmente.

Esta forma de comunicarse y esta diferencia de pensamiento en el ámbito laboral o comunicativo fue creado por las distintas influencias de sus predecesores, sus abuelos de la generación baby boomer o de sus padres de la generación X cada uno marcado por su contexto histórico.

Los baby boomers provienen de un repunte de la natalidad después de la post guerra, una sociedad reconstruida y una economía parcialmente estable; es la primera generación que tiene estudios de licenciatura y el éxito se definen mediante su trabajo y bienes económicos.

La generación X sufrió la caída del modelo tradicional de la familia, con padres fuera de casa ejerciendo su profesión para buscar prosperidad económica. Ellos destacan por su pensamiento global, balance, formalidad y pragmatismo; su perfil silente y con pocas expectativas es lo que los ha llevado buscar seguridad en un mismo lugar y a conservar esa rutina que les dota de identidad.

En el segundo capítulo ahondamos en el análisis de las generaciones revisamos el estudio de las generaciones que fue formalmente inaugurado por la sociología; sin embargo, anteriormente ya se tenía la noción de generación el cual partía de la edad biológica de los individuos. A partir del estudio sociológico queda instaurado que las generaciones tienen una duración de 15 años, lo que permite su análisis estructural.

El análisis de las generaciones antecesoras de los millennials nos permitió conocer de dónde vienen estos jóvenes y realizar un estudio comparativo que demostrará el cambio de la humanidad en las últimas décadas desde el fin de la Segunda Guerra

Mundial. Dichos cambios que se ven reflejados primordialmente en los medios de comunicación, la forma en la que la información es consumida; están quedando atrás los medios de comunicación masiva como la televisión, periódico, radio; todo esto gracias al desarrollo tecnológico que ha permitido la distribución de información de manera más rápida y eficiente, ahora estamos frente consumo de contenidos al alcance de solo un *smartphone*.

El cambio de ideología y de circunstancias, es consecuencia de una transición en el contexto en el que nos desarrollamos: cuidar el medio ambiente, alternativas en la manera en cómo nos movilizamos, la alimentación consciente y saludable, un trabajo que nos permita desarrollarnos profesional y personalmente, viajar como un objetivo imprescindible, evitar al máximo sacrificar el tiempo destinado a la familia o a los amigos.

La generación millennial puede ser analizada desde diferentes perspectivas, se trata de un grupo de individuos que ha llegado a revolucionar la forma en cómo se consume la información y otros productos, la manera de trabajar y las prioridades, para un millennial resulta poco atractivo, como se mencionó anteriormente, tener una casa o comenzar a ahorrar para una jubilación. Estamos presenciando un cambio radical en el futuro, ya que posiblemente esta generación nunca se jubile ni tenga un patrimonio material del cual puede valerse en la vejez.

Explicamos desde una perspectiva holística a la generación que está causando tanto revuelo y críticas; a través de un análisis de sus fortalezas y también de las enormes áreas de oportunidad descubrimos quienes era, porqué se comportan así entendimos la historia de sus padres y abuelos. Describimos como son el ambiente laboral y cuáles son sus aspiraciones al convertirse en emprendedores consolidando su propia compañía que transforme su entorno.

Esta generación identifica como sus recursos más valiosos a los activos intangibles de la empresa, es decir al fundador y sus colaboradores por ello busca desarrollar habilidades de liderazgo enfocadas a generar sinergias entre su equipo de trabajo

y así, sus redes de apoyo se extiendan con proveedores, quienes podría ser emprendedores como ellos.

La visión del emprendedor apunta ser un agente de cambio en su entorno, a convertirse en uno de los vehículos más grandes de desarrollo económico, social y cultural al traer soluciones de diferenciadas que han logrado transformar industrias completas, además crean empleos y han generado inspiración para que la generación.

También hemos observado un cambio de paradigma, las empresas fundadas por millennials tienen un esquema laboral distinto, enfocado en la flexibilidad y el propósito. Su estructura más horizontal las hace más adaptables a los cambios de su entorno, por ejemplo, en tiempos de la pandemia por COVID-19 los pequeños comercios fueron los primero en empezar a implementar ventas en línea.

Para este trabajo de tesis ser emprendedor no es una receta, ni un gen que algunos dicen tener, es una actitud. El emprendedor es quien con su creatividad y optimismo motivan a la formación de un negocio a partir de la detección de oportunidades para satisfacer necesidades que se convierten en empresa.

El emprendedor crea herramientas para sorprender al futuro mientras vive intensamente el presente; tiene la capacidad encontrar oportunidades excepcionales en medio de la rutina, es un visionario, un catalizador del cambio con la habilidad para realizar productos tangibles y acciones concretas. El futuro del emprendimiento en México se avizora prometedor, para finales de 2020, nuestro país consolidó Kavak el primer “unicornio” o *startup* tecnológico valorado en más de mil millones de dólares.

Un emprendedor millennial deberá considerar el reto que implica y sobre todo comprender que una gran idea no hace empresa; es una labor donde se requiere ser estratégico, comunicarse de manera asertiva y tender las redes de contacto necesarias para hacer crecer un negocio.

Antes de comenzar a preparar sus recursos y tiempo en una idea de negocio, es relevante investigar el mercado al que quieren llegar, actualmente existe sin número

de microsegmentaciones encaminadas a la hiper-personalización. Adicional deberá considerar un plan de negocio, y conocer los programas que tienen a su disposición esta labor requerirá esfuerzo y más tiempo del que incluso pueden pasar en un horario laboral común.

Emprender una empresa es un compromiso, como para algunos podría significar casarse o tener un hijo, es un acontecimiento que cambiará tu rumbo en los siguientes años. Incluso, debemos ser conscientes del fracaso y estar abiertos a la posibilidad de transformar la idea de negocio conforme a la demanda de los consumidores.

Por último, consideramos que continuar creando una red de emprendedores y empresarios es una de las maneras de cooperar e impulsar a que más personas adquieran este compromiso, sobre todo los jóvenes, ya que además de poder ver su sueño materializado también es una forma de generar más empleos.

Posterior al análisis, desarrollamos una propuesta de herramienta de comunicación que les permita a estos emprendedores tener a su disposición los recursos teóricos necesarios para lograr iniciar y desarrollar su empresa por un camino exitoso, rentable y vinculado con la comunidad. por buen camino y logre crecer.

Nos interesa difundir en esta generación información sobre los apoyos existentes, cómo acceder a ellos y darles la oportunidad de descubrir el mundo del emprendimiento, si e tienen una gran idea pueden ponerla en marcha, en ocasiones, sólo es la indecisión o la falta de información la que impide concretar proyectos.

También uno de nuestros objetivos en este trabajo teórico, buscamos dejar de estereotipar o bien, quitarle las etiquetas a esta generación, pues en ciertas ocasiones podríamos caer en generalizaciones y pensar que todos quieren ser emprendedores o que cualquier persona de esta generación es un nativo digital, conocemos las polaridades de nuestro país y no todos los jóvenes han tenido acceso de la misma manera.

El crecimiento a la par de la tecnología es uno de los grandes cambios que determinó la manera en la cual aprenden y obtienen conocimiento, así como la manera en la cual construyen sus relaciones, lo cual no es incorrecto, pero tampoco

correcto, únicamente son formas distintas determinadas por el avance tecnológico que como humanidad nos ha obligado a adaptarnos.

Sin embargo, tal vez esta generación avanza más rápido de lo que la sociedad puede adaptarse a ellos, sus ideas e iniciativas son tomadas con simpleza y no se les brinda apoyo para orientarlos y poder aprovechar su potencial.

Por esta razón, consideramos que nuestra propuesta puede ser un paso más para poder comprender y ayudar a un segmento de esta generación, jóvenes quienes aún se sienten un poco incomprendidos, y que se han convertido en objeto de mofa o de estigmatización, con expresiones como “es que es muy millennial” o “porque es millennial”; buscamos difundir y promover el conocimiento de su origen para poder capitalizar sus fortalezas a través de las interacción con otras generaciones y lograr una simbiosis de pensamiento innovador del millennial y la experiencia de las generaciones antecesoras.

Este trabajo no sólo trató de demostrar que la generación millennial es mucho más de lo que se lee en artículos de medios de comunicación nacionales y extranjeros, estos jóvenes, independientemente de cómo se clasifiquen generacionalmente, deben dejar de ser infravalorados por sus prácticas hedonistas y capitalizar su potencial de innovación, acompañado de la guía de personas con más experiencia.

Esperamos que las disertaciones sobre jóvenes sigan surgiendo, ya que hoy son los millennials, mañana los Z y después serán otros que tendrán unos paradigmas y valores completamente distintos, crecerán en un mundo de grandes cambios, algunos ya se han presentado, por ejemplo, la pandemia por COVID-19, la economía y la transformación de hábitos de consumo.

La Generación Z trae un *mindset* tecnológico y social distinto, ellos crecieron en un contexto incierto, durante la recesión de 2008, su mundo cambió, ha aumentado la diversidad social, cambiaron algunos roles sociales. Será una generación con un enfoque realista, autodidacta y pragmático al defender su esquema de valores, enfocándose aún más en su contexto.

Por ello, nos gustaría ver un sólido pensamiento teórico que nos permita apoyar a las generaciones que vienen desde una perspectiva académica y social, para construir una sociedad con apertura y oportunidades para los jóvenes.

¿Se cumplió lo que teníamos planeado al inicio de esta tesis?

Al inicio de este trabajo desarrollamos el esquema de un proyecto de investigación en el que se establecieron hipótesis y objetivos que esperábamos cumplir; nuestra hipótesis fue la siguiente:

La generación Millennial dado su contexto histórico y tecnológico buscan opciones de empleo que les permitan desarrollar sus habilidades intelectuales y personales; que impliquen un reto a sus capacidades y que las ganancias sean no solamente económicas, sino que les permitan ampliar su perspectiva del mundo y continuar aprendiendo. Lo que muchas veces no lo encuentran en medianas o grandes empresas por lo cual comienzan a emprender y establecer su idea de negocio con la que puedan cumplir sus metas y objetivos.

Los empresarios Millennial deben considerar comenzar a crear a través de la comunicación, una red emprendedora que los identifique como agentes de cambio en cuanto a estructura y desarrollo organizacional. Esto se logrará a través de la utilización de tecnología, la cual facilitará la interacción entre emprendedores con un objetivo común.

En retrospectiva consideramos que nuestra hipótesis se cumplió ya que en la literatura que consultamos tanto lo poco que tenemos en México como libros y estudios que se han editado en el extranjero destacan esa motivación que tiene la generación millennial de buscar y crear sus propias oportunidades, anteponer disfrutar y sentir pasión por lo que hacen que tener estabilidad económica. Ahora mismo, esa motivación la están encontrando en redes sociales, han encontrado el canal ideal para tener un contacto directo con posibles consumidores de un producto o servicio.

Son creadores y embajadores de su propia marca, es por esta razón que toda esta interacción ha derivado en la figura del *influencer*, quienes usualmente son jóvenes y no dudan en invertir tiempo y esfuerzo en fortalecer sus perfiles en redes sociales y que en algunas ocasiones termina derivando en un emprendedor que se especializa en algún sector como la gastronomía, nutrición, ejercicio e incluso maquillaje o la comedia.

Esto ha incrementado con los años, pero sin duda encontró su punto más álgido durante la pandemia causada por la COVID-19. Con las personas en cuarentena ofrecer servicios y comunicarse a través de medios digitales fue casi imprescindible. Esta crisis fue beneficiosa para empresas del ramo tecnológico, por ejemplo: Amazon, Mercado Libre o Microsoft incrementaron exponencialmente sus ganancias; pero en el caso de empresas pequeñas y microempresas las orilló a adaptarse a estos nuevos modelos de venta y comunicación e incluso las personas de la generación millennial que perdieron su trabajo comenzaron a emprender y a comercializar sus productos y/o servicios en línea.

En este contexto y con el sentimiento que surgió en la sociedad mexicana de apoyar la economía local, también comenzaron a surgir redes de emprendedores, las cuales funcionaban a partir de recomendar ese producto o servicio que ya habían probado o hermanarse para crear un lugar/sitio web donde vivieran varios proyectos de emprendedores.

Uno de los ejemplos más claros y tangibles, el cual no surgió en la pandemia, pero sin duda incremento reconocimiento, es Canasta Rosa; un sitio web que conjunta microempresas de mujeres con una oferta amplia de productos (postres, comida, ropa, joyería, maquillaje, entre otros) que se convirtió en su canal de venta y les permite continuar con su proyecto.

En este contexto- el año 2020- vemos que nuestro trabajo ha cobrado más sentido, ya que proponemos un modelo 100% digital que permita a estos emprendedores obtener conocimiento que los apoye a continuar con su proyecto de vida y que permita- a largo plazo- transitar a un modelo de negocio más grande o alternativo.

Sin duda, ahora más que nunca los millennials emprendedores tienen que aprender a usar la tecnología a su favor y no solo verla como entretenimiento o una manera de distraerse.

Por otro lado, nuestros objetivos fueron:

General

Generar el perfil de los emprendedores de la generación millennial en la Ciudad de México para poder diseñar una aplicación que permita el crecimiento y posicionamiento de su negocio en un determinado segmento de mercado de su producto o servicio, así como la creación de una red emprendedora.

Particulares

- *Analizar el perfil y la presencia de los millennials emprendedores en los mercados a través de la comunicación.*
- *Demostrar que la comunicación asertiva ayuda a aumentar y hacer crecer los negocios de los Millennials.*
- *Definir el papel de las alianzas estratégicas en la red de emprendedores Millennial.*
- *Diseñar una aplicación que brinde las herramientas de comunicación a través de nuevas plataformas digitales.*

El principal objetivo de esta tesis era la de diseñar el perfil del millennial mexicano, ya que los textos y referencias teóricas que existían al inicio de esta investigación y aún ahora tal vez hace falta, pero sin duda es una generación en constante cambio y estamos viendo crecer a una más disruptiva, la generación Z, con un contexto de cambio social, económico y político que sin duda va a transformar su desarrollo y cómo formarán su futuro.

Logramos definir esas características que son comunes que aplican a la mayoría de esta generación, analizar éstas y demostrar que la comunicación asertiva es, fue y

será una de las mejores herramientas para las empresas de cualquier tamaño tanto para comunicarse interna y externamente con sus audiencias y *stakeholders*.

También definimos la relevancia de que aquellos que decidan emprender deben considerar formar alianzas estratégicas que les permitan sobrevivir y eventualmente crecer, así como apoyar a otros emprendedores con el fin último de poner en práctica sus conocimientos y dar a conocer aquello que les apasiona.

En cuanto a desarrollar una aplicación, nos dimos cuenta de que para nuestro propósito es más útil tener un sitio web como el escaparate educativo para los emprendedores. El sitio web propuesto contendrá las nociones básicas de distintas disciplinas que ayudará a los emprendedores a fortalecer su proyecto y lograr la supervivencia de éste.

Por último, nos gustaría concluir que enfrentamos distintos desafíos, en primer lugar, nos encontramos con que trabajar en pareja fue retador, pues son dos puntos de vista en ocasiones distintos, lo cual requirió sesiones trabajo y debate que nos ayudaran a aclarar hacia donde queríamos llevar este trabajo de investigación, el cual sin duda fue enriquecido y con una perspectiva más robusta.

Consideramos, se cumplió lo delimitado en nuestro proyecto de investigación y fue respetado y se ve plasmado en este trabajo. Sin duda, nos enfrentamos con retos distintos como tener que ajustarnos conforme encontrábamos más información, pues al inicio de este trabajo de investigación se iniciaban algunos estudios sobre millennials desde la perspectiva mercadológica, sin embargo, fueron sumándose distintas disciplinas y estudios.

A la fecha ya se han publicado más estudios, los millennials ya no son tan jóvenes y la generación Z está haciendo sus primeras apariciones. La economía global está sufriendo cambios que nos han llevado a reconsiderar el modelo económico actual, las “revoluciones” sociales suceden en internet primero y después se llevan a la calle. Vemos jóvenes cada vez más comprometidos con sus creencias y llegan a considerarlo como correcto, verdadero y absoluto, lo cual nos ha llevado también a

la polarización. Hemos transitado a consumir productos y/o servicios de me marcas en las que creemos, con las que nos sentimos identificados y eso también se ve reflejado en los proyectos que deciden emprender.

Sin lugar a duda, lo que nos hizo falta fue tiempo para continuar integrando cosas y continuar investigando de las generaciones y los cambios que generan en todos los aspectos de la sociedad, y por supuesto la comunicación.

Nosotras pronosticábamos que la transición de las empresas que ofrecen productos principalmente a vender en línea iba a ser más lenta y tomaría más tiempo. El 2020, la pandemia y cada vez más recursos disponibles fue más rápido de lo que pensábamos, tan solo aceleró hasta dos años la adopción del *e-commerce* en el país. Lo que nos deja un gran aprendizaje como profesionales y como mujeres que pertenecen a esta generación, seguiremos de cerca lo que viene para todos nosotros.

Además, la pandemia trajo consigo un cambio de prioridades para toda la fuerza laboral y para las empresas. Quienes pudieron conservar su empleo ante los recortes comenzaron a priorizar lo que realmente querían hacer y a encontrar un equilibrio en su vida personal, priorizar su salud mental, así como nuevos aprendizajes en la forma en cómo se puede trabajar desde casa.

Por su parte las empresas con todo un año teniendo colaboradores trabajando desde casa, aprendieron que pueden adaptar un sistema mixto de trabajo, en el cual las personas puedan asistir unos días a la oficina y otros trabajar desde casa, así como adaptar más facilidades y apoyos, como días libres o limitar horarios de trabajo.

Después de más de 5 años trabajando en la iniciativa privada nos dimos cuenta de que lo que estábamos plasmando en este trabajo era real para nosotras; nos convencimos de que a mediano plazo nos gustaría emprender y trabajar como realmente queremos.

Es desafortunado que aún después de tantos años las empresas aún no se logran adaptar, son pocas, principalmente las del sector tecnológico, las que se han adaptado a los jóvenes millennials que actualmente constituyen la mayor fuerza laboral en el país y el mundo. Esperamos que el 2020, haya traído cambios de perspectiva de las empresas, saber que en cualquier lugar se puede ser productivo mientras se tenga una conexión a internet y una computadora.

Además, algunas comunican externamente su compromiso con causas que nosotros apoyamos como la equidad de género, la inclusión o con el ambiente, pero usualmente estos mensajes no se ven reflejados internamente. Fijan como objetivos reclutar al mejor talento, pero no se comprometen con retenerlo y adecuar sus políticas.

Sin duda, es un largo camino el que nos queda por recorrer, esperamos que como millennials seamos un agente de cambio que sirva a los futuros adultos que trabajaran, tendrán familias- o no- y vivirán en este mundo que sufrirá muchos más cambios, tal vez ni siquiera vivan en este planeta.

Nos da un poco de esperanza el cambio en las políticas de las empresas, así como a nivel gubernamental como el ajuste en el esquema de contrataciones. Esperamos que poco a poco sea cada vez más importante el bienestar como personas por encima de rendir y ser productivo todo el tiempo. Ser un emprendedor con un empleo o con un negocio propio debe comenzar por adaptarse a los cambios sociales como el que vivimos este 2020 y que sin duda impactará en los años venideros.

APÉNDICE- ACTUALIZACIÓN 2021

Después de una exhaustiva revisión por parte de los sinodales de este trabajo de investigación, las opiniones convergieron en que era necesario brindar una actualización a nuestros datos, y también explicar lo que hubo detrás de este trabajo. ¿Por qué nos tomó tanto tiempo concluirlo?, ¿por qué se llama Taller de comunicación asertiva y terminó siendo una página web?

Sin duda, coincidimos en que nuestra visión es mucha más amplia y cambió con el tiempo por esta razón es que en las siguientes páginas trataremos de dar esa perspectiva adicional con el objetivo de aclarar las dudas de quienes consulten y/o lean esta tesis.

Este trabajo es el reflejo de una etapa de nuestras amistades, de nuestro entorno y de nosotros. Por algún tiempo saliendo de la carrera te enfrentas a la incertidumbre, la vida laboral o la crudeza del desempleo; pasas desde el arrepentimiento donde no logras ver en donde todo ese conocimiento de cuatro años de tu vida tiene aplicabilidad. También piensas en la inmensidad del campo de acción de las disciplinas y los puentes interdisciplinarios que podrían construirse a partir de la comunicación.

Así, después una no tan fallida incursión en el mercado laboral, iniciamos una travesía a la par de la escritura de este trabajo de tesis; genuinamente planteándonos muchas preguntas para las que no teníamos respuestas. Ante, este panorama, comenzamos a pensar que no nos sentíamos igual que los compañeros de trabajo mayores, ni queríamos lo mismo, y mucho menos nos comportábamos igual; características que vimos reflejadas en algunas personas de nuestra edad.

Fuimos nuestro propio objeto de estudio cuestionándonos y trasladando las preguntas, las reuniones con amigos se volvieron el intercambio de experiencias. Los testimonios sobre los esquemas laborales apuntaban a no empatar con las aspiraciones profesionales y las dinámicas de una vida millennial. Esas metas que nuestros padres tuvieron acerca de jubilación, una larga trayectoria en una compañía, un sueldo fijo, prestaciones y estabilidad se esfumaban.

Entonces pensamos en el potencial que tenía el tema de emprender para nuestra generación, y las aristas de éste, aplicaciones y cómo se relacionaba con lo que hacíamos.

Esta tendencia a ser emprendedor e iniciar su propio negocio se vislumbraba como una ventana para redefinir los esquemas laborales. Al ser una fuerza laboral mayoritaria en algunas empresas demandan nuevos estilos de liderazgo, incentivos enfocados al logro de objetivos, además de balance entre su profesión y vocación.

¿Por qué la teoría de las organizaciones contingente?

Al iniciar, nos enfrentamos en primer lugar a justificar la pertinencia desde una perspectiva de comunicación. Distintas dimensiones podrían tomarse desde otras disciplinas. Sin embargo, en este contexto de lo laboral su inserción en una organización y sobre todo el individuo de esta generación como catalizador y generador de una organización al convertirse en emprendedor.

Notábamos que si bien, había historias de éxito laboral o fracasos, también existía interés por emprender un negocio propio, desarrollar una buena idea o una idea que contribuyera a su entorno y poderlo transformar. Durante los últimos años hemos visto más negocios desarrollados por personas de esta generación totalmente disruptivos que involucran el cuidado del ambiente, favorecer a su comunidad e incorporar nuevas tecnologías.

Las organizaciones se han transformado en entornos altamente cambiantes que demandan ser más flexibles por ende se requiere ser más horizontales, descentralizadas y multidisciplinarias, así la comunicación se vuelve pieza fundamental para dar a conocer desde políticas, procedimientos, valores y establecer relaciones interpersonales entre colaboradores.

Para el estudio de este cambio organizacional buscamos entre las múltiples teorías de las organizaciones referencias para trazar su evolución y entender su conformación. Consideramos que la más adecuada para el año en el que estábamos haciendo este trabajo era la teoría de las organizaciones contingente, la cual tienen como premisa la relación simbiótica entre la empresa y su ambiente

además de elementos como proveedores, competencia, entidades reguladoras y clientes, los cuales son determinantes para su funcionamiento.

No obstante, nos gustaría resaltar que establecer un marco teórico para este trabajo de tesis presentó un gran reto, ya que las teorías de las organizaciones datan de hace más de cien años, como las aportaciones de Fayol o más de cuatro décadas en el caso de teoría de sistemas.

En retrospectiva, aun cuando se utilizó la teoría contingente para justificar los cambios en la organización, no podemos omitir que los planteamientos clásicos sobre la organización no poseen los elementos necesarios para la interpretación holística de la realidad organizacional. De alguna manera este trabajo de tesis evidencia que sus formas no explican una realidad actual y tampoco puede predecir el fenómeno.

En la búsqueda de encontrar una justificación teórica realizamos un recuento de los diversos enfoques de las teorías organizacionales, para evidenciar como cada una se ha centrado en ciertas variables que en la mayor de ellas tienen vínculo con un momento histórico.

Teoría clásica de la administración desarrollada por Henri Fayol y escrita a inicios de 1900 establece como principio producción y eficiencia, distribución de funciones, procesos estandarizados, esto como resultado del inicio de la industrialización y la producción en masas. Por otro lado, en estos posicionamientos clásicos encontramos a Weber, con la teoría burocrática en donde se enfatiza en la importancia de organizarse con reglas claras, excelencia técnica y decisiones impersonales.

Anterior a la teoría contingente, se presenta a la teoría de los sistemas, en donde se concibe empresa, como un conjunto organizado de partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan a través de distintas entradas, proceso y salidas para conformar un todo unitario y complejo. Hasta este momento, después del recorrido por los distintos posicionamientos teóricos, no encontramos relación

entre lo que acontece con las organizaciones creadas por millennials o en las que ellos llegan a laborar.

Nuestra aproximación con la teórica contingente nos permitía entender el acontecer de las organizaciones como un sistema abierto y por su enfoque en el estudio del ambiente externo en las organizaciones con una de las variables fundamentales para su éxito.

Esta teoría tiene como preceptos el incremento de la complejidad que enfrentaron las organizaciones a partir de la segunda guerra mundial; observamos la interrelación entre las variables internas y externas de la organización, que derivaban en el estado interno de la organización. Así, la integración o diferenciación entre las variables se logra dependiendo de las condiciones del medio y de la situación, esto determina su estado contingente.

Un entorno estático, aleatorio, perturbado, reactivo o turbulento afecta de maneras distintas a la organización por lo que se plantea la posibilidad de que dependiendo de la industria y medio ambiente en el que trabaje una organización, se vea afectada de manera distinta por las influencias externas.

Como comentamos anteriormente, por lo que hemos descrito, consideramos que utilizar esta la teoría contingente para explicar cómo las organizaciones millennials se conforman y están en constante retroalimentación con su contexto, incorporando nuevas tendencias tecnológicas o de *management* que las catapulten a ser cada vez más eficientes y rentables.

Actualmente, una vez que revisitamos nuestro trabajo, podríamos decir que esta teoría está limitada y solo abarcar una parte de nuestro objeto de estudio, pues no explica a profundidad la complejidad del surgimiento de nuevas organizaciones y de su gestión; sin embargo, podemos decir que si algo podemos rescatar de este planteamiento es el acercamiento a la incertidumbre como catalizador para las organizaciones.

Este trabajo de tesis y este apéndice al mismo, busca resaltar la necesidad de actualizar teóricamente y documentar este surgimiento de nuevas organizaciones,

considerando que las teorías anteriormente mencionadas están enfocadas a entender a la organización y gestión de su propia complejidad entender su propia interacción.

Un taller de comunicación asertiva para millennials que terminó siendo una página web

En 2013 la portada de Times con un titular de *“The me, me, me generation. Millennials are lazy, entitled narcissist who still live with their parents. Why they’ll save us all”*, ponía en la agenda mediática y el foco en esta generación tal vez no por las razones correctas, denominados narcisistas por su enfoque en su salud mental y en trascender profesionalmente trabajando en algo que les apasione.

Al estar ya el tema en una portada de una de las revistas más importantes, nuestra reacción inicial fue empezar a retomar artículos que se generaban en Estados Unidos en consultoras como Deloitte. Sin embargo, fue hace cinco años que esta empresa de manera anual lanza un estudio sobre esta generación y en el transcurso del tiempo se han incorporado países emergentes como México y Brasil; además en sus estudios más recientes ya se incorpora a la generación Z.

Con el tiempo se fue transformando la percepción sobre a generación, al inicio la aproximación que encontrábamos sobre ella fue mercadológica, entendida como un segmento de mercado y se documentaban sus patrones de compra o motivadores. Sin embargo, cuando se veía en las estadísticas que para 2025 esta generación sería el 75% de la fuerza laboral, es cuando cobra relevancia su estudio para entender de donde venían, sus aspiraciones, necesidades y problemáticas.

Al insertarse en el mercado laboral con un *mindset* distinto dentro de la organización existen ciertas discrepancias entre el motivador real del millennial de querer trascender, sus lineamientos éticos y su actividad laboral. Hoy en día, fruto de esa incomodidad los vemos emprender un negocio y aquí el mito del “emprendedor millennial” encabezado por Mark Zuckerberg nos pone en jaque.

Si bien los casos de éxito son contados y el entorno para que Facebook naciera y se consolidara son especiales e irrepetibles, convertirse en emprendedor o

empresario se presenta como una opción viable, que podría llevar a los millennials a su objetivo máximo el conjuntar su pasión y profesión. Pero, este planteamiento no puede ser tan romántico y simplista, tener una empresa implica no solo una buena idea o la ubicación de una necesidad de mercado, requiere de un plan de negocio y en este momento de crisis económica una estructura financiera distinta.

Este trabajo de tesis no generaliza y no busca favorecer la estigmatización respecto a la generación, es decir, que no todos los pertenecientes a este segmento de edad son nativos digitales, hiperconectados, ecologistas o emprendedores. Entendemos las particularidades de cada persona, buscamos entenderlos desde el recuento histórico de cada generación, su contexto y sus influencias.

Con este contexto, decidimos pensar en que nuestro trabajo de investigación no solo se limitara a esto, sino que se creara una herramienta que pudiera ser útil para jóvenes de esta generación, que les ayudara a entenderse y saber dónde están parados. Además, que les ayudara a crear su propio negocio, o ser un emprendedor en su trabajo, buscábamos ayudar a terminar de identificarnos.

Para este propósito, pensamos que la manera viable de lograrlo sería a través de un taller, ¿qué era lo que necesitaban estos jóvenes incomprendidos en ese momento?, aprender y saber que lo que pensaban era posible. Desde nuestra trinchera la comunicación asertiva representaba uno de los tantas herramientas que los millennials necesitaban.

Eso fue lo que establecimos en nuestro proyecto de investigación, pero al avanzar con nuestro trabajo, consultar fuentes, estudios, y revisar nuestro cuestionario, nos dimos cuenta de que además de comunicación necesitaban de otras disciplinas. Un empresario u emprendedor debe tener mínimas nociones de cómo llevar bien sus finanzas, regulaciones, cómo elegir proveedores, cómo vender, etcétera.

Por esta razón, comenzamos a pensar un paso más adelante, y plantear la posibilidad un sitio o canal de YouTube donde estuvieran estos breves cursos, recursos educativos de los que se pudieran valer para comenzar a tener perspectiva

de todo lo que es necesario para establecer un negocio o, en todo caso, ayudar a quienes buscaran asesoría.

Decidimos que el sitio web fuera el repositorio para estos recursos, un lugar donde pudiera converger todo y eventualmente se convirtiera en un espacio en el que los emprendedores pudieran tener un acercamiento a la comunicación asertiva y a otros recursos.

Además, con el tiempo nos dimos cuenta de que este sitio puede ser útil no solo pensando para aquellos emprendedores que tienen un negocio en mente, sino en aquellos que quieren tener información sobre cómo cobrar un trabajo si empiezan a trabajar como freelance, cómo organizarse e invertir su tiempo, e incluso obtener ideas y sentirse identificados.

Este es un trabajo que definitivamente pudiera tener muchas aristas por abordar, nuevas posibilidades y enfoques. Actualizarlo implicaría hacer otro trabajo de investigación, renovar fuentes, estudios, incluso considerar a la generación Z quienes ahora están totalmente en otro panorama, con un mundo cada vez más retador en el que la universidad no es más que una de las tantas opciones para generar ingresos económicos. Ahora las redes sociales son un trabajo que puede ser muy bien pagado sin necesidad de tener una carrera universitaria o un posgrado.

Con esta breve explicación queremos dejar claro que este trabajo nos llevó mucho tiempo concluirlo y que con el paso de los meses y años hubo una desactualización que no teníamos prevista, lo cual se incrementó con el inicio de la pandemia por COVID-19, el mundo y la sociedad cambiaron.

Por lo que, con base en los comentarios de nuestros sinodales, queremos dejar claro que pasarán los años y con el acceso al gran volumen de información la desactualización continuará, pero sin duda sabemos que nuestra investigación puede ser una base sólida para los siguientes trabajos de tesis sobre este u otros temas que traten de cuestionar o resolver algunas dudas de su propio contexto.

Bibliografía

Aguilar Morales, Silvia; Ocampo Carapia, Luis Arturo. *De emprendedor a empresario: haga que su negocio ¡sea negocio! México, Patria, 2014, 283 pp.*

Bach, Cobacho Eva. *La asertividad para gente extraordinaria.* Barcelona, 2008, Plataforma Actual, 268 pp.

Biasco, Irma. *El desafío de emprender en el siglo XXI: herramientas para desarrollar la competencia emprendedora,* Madrid, Narcea, 2014, 176 pp.

B. Adler, Ronald y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional,* México, 2005, McGraw-Hill, 462 pp.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración.* México, 1969, McGraw-Hill, 1969, 561 pp.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones.* México, 2013 (1991), Trillas, 320 pp.

González Domínguez, Francisco José. *Creación de empresas: guía del emprendedor.* Madrid, Pirámide, 2006, 400 pp.

Jansen, Nerina. *La teoría de las generaciones y el cambio social.* Madrid 1977, Espasa-Calpe Madrid, 239 pp.

José Agustín, "Tragicomedia Mexicana 1. La vida en México de 1940 a 1970." México, Debolsillo, 2013, 300pp.

Lucas Marín, Antonio. *La nueva comunicación.* Madrid, 2009, Trotta, 448pp.

Moruno, Danzi Jorge. *La fábrica del emprendedor.* Madrid, Akal, 2015, 256 pp.

Mora, Milton. *La teoría contingencial en la administración.* Cali, Universidad de Valle 1983, 21-31 pp.

Nájar, Daniel. *Emprendedores emergentes.* España, 2011, LID Editorial Empresarial, 224 pp.

Orihuela Colliva, José Luis. "Guía para el diseño y evaluación de proyectos". *La dirección de comunicación en las organizaciones.* Pamplona, 2004, EUNSA, 397-416 pp.

Ramos Padilla, Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional.* México, Trillas, 1991, 91 pp.

Rainer S. Thom y Rainer, W. Jess, *The Millennials Connecting to America's largest generation*, Estados Unidos, B & H Books, 2011, 304 pp.

Scolari, Carlos. *Hipermediaciones*. Barcelona, 2008, Gedisa, 308 pp.

Zapata, Rotundo Gerardo. *Modelo teórico concepto de la estructura organizativa: un análisis contingente*. Santo Domingo, 2009, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 618-640 pp.

Zemke, Ron. *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. Estados Unidos, Amacom, 1999, 256 pp.

Accenture (2015), Listen Learn Lead Global Research. [<https://www.yumpu.com/en/document/read/37380381/accenture-iwd-2015-research-listen-learn-lead>]

PWC (2015), Total Retail 2015 Las empresas de distribución y consumo en la era de la disrupción [<https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/informe-total-retail-2015-resumen-ejecutivo.pdf>]

PayPal (2015), Mobile Research 2014/2015 Global Snapshot, [https://www.paypalobjects.com/webstatic/en_US/mktg/pages/stories/pdf/paypal_mobile_global_snapshot_2015_2.pdf]

Deloitte (2015), Brechas Importantes Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio. [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>]

Deloitte (2016), Los Millennials y los Empleadores: ¿Podrá salvarse esta relación?. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Millennials2016-Resumen_ejecutivo-mx.pdf]

Young Business Talents (2017), Actitudes de los alumnos preuniversitarios México. [<http://www.youngbusinesstalents.com/mx/files/2017/05/El-informe-YBT-México.pdf>]

Deloitte (2019), La discordia social y la transformación tecnológica crean una "generación perturbada" [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>]

Deloitte (2020), Encuesta Millennial 2020. Millennials y Generación Z son la clave para crear "una mejor normalidad". [<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-2020.html>]