



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“La comprensión del segmento *millennial* para su integración en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones mexicanas”.

Tesis que para obtener el grado de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta

Xally Anaid Miranda Vázquez

Asesora: Dra. Lucía Patricia Carrillo Velázquez

Ciudad Universitaria, CD. MX. 2018





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

Una vez leí una frase que decía que no importaba lo difíciles que fueran los obstáculos mientras la meta valiera la pena. Qué mejor frase para representar lo que significó este proceso para mí. Lo cierto es que llegó un punto en el cual creí que el día jamás llegaría o que no sería capaz de recorrer todo el camino... Y aquí estoy. Si bien el resultado ha dependido de mi esfuerzo, no hubiera sido posible sin mis motores de vida.

Por ello, esta tesis la dedico primero a Dios, quien sabe que no soy la persona más religiosa del mundo pero aun así me acompañó cada día en los momentos de desesperación o de felicidad para cuidarme. De él aprendí la paciencia y el sacrificio.

Les debo un reconocimiento especial a mis abuelitos que me vieron crecer a su lado y que, aunque ya no están físicamente presentes, siempre están en mi corazón. Gracias por sus lecciones.

Un agradecimiento infinito a mis padres, Martín Miranda Soto y María de Jesús Vázquez García, por siempre estar ahí para mí, ser lo mejor de mi vida y permanecer cuando no entendían lo que sucedía. Espero ser un orgullo, así como ustedes son el mío.

GRACIAS con mayúsculas a Danitza (Dany) porque no he podido tener mejor compañera de vida que ella. Aunque eres la mayor, eres mi hermanita querida, siempre dispuesta a escuchar y mi brújula en el terreno explorado y por conocer. Por ti me esfuerzo porque eres lo que más quiero

y eso incluye a Zarek, quien también acompañó este esfuerzo con sus pataditas y ahora sus sonrisas. Espero leas esto en un futuro.

A mis primos Mariana, Pablo, Harim, Areli, Marijose; y a mis tías Eva, Male, Bertha: Gracias por escucharme, sus ánimos y consejos siempre me han ayudado en toda ocasión. Me motiva tener a personas como ustedes que me han hecho entender el significado de unión y hermandad en la vida. Mejor familia no podría tener. Los quiero mucho.

Un espacio especial y un gracias a cada uno para Daniela, Lorena, Gerardo, Ary, Abril y Adolfo por mantenerse constantes en mi camino y seguir mi proceso. Sus consejos y lo que he vivido con ustedes me ha formado como persona. Cada uno ha estado en diferentes etapas, pero su amistad es igual de valiosa para mí.

A Jeremy le dedico una línea más porque se ha convertido en una persona inesperada que llegó justo a tiempo para enseñarme cosas nuevas y escucharme en las malas. Alguien que llegó a pedir mi ayuda sin darse cuenta que en realidad me ayudaba a mí. Un ejemplo de cómo la vida está llena de sorpresas.

Finalmente, agradezco a la UNAM por darme un espacio para aprender en sus aulas. Parte de mi alma se queda en sus instalaciones y parte de su espíritu va siempre en mí. Gracias a Lucía Patricia Carrillo Velázquez, Cecilia Sánchez Espinosa, María Adriana Corona Tovar, María Celeste Castillo Morales y Edgar Yeman García Turincio por guiarme hacia mi objetivo y brindarme su apoyo en el camino hacia la titulación.



Índice

Introducción	5
Capítulo 1. El MoC-GC. Una perspectiva para el estudio de las organizaciones... 9	
1.1. ¿Qué es una organización?	10
1.2. Las organizaciones como sistema complejo	14
1.3. El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC).....	16
Capítulo 2. Los <i>millennials</i> y su relación con las organizaciones mexicanas....	25
2.1. Las organizaciones mexicanas	27
2.1.1. ¿Por qué están interesadas en los <i>millennials</i> ?	36
2.2. ¿Quiénes son los <i>millennials</i> ?	38
2.2.1. Las teorías de las generaciones	38
2.2.2. Tipos de generaciones	45
2.2.3. La generación <i>millennial</i>	49
2.3. ¿Por qué redefinir el perfil <i>millennial</i> para las organizaciones mexicanas? ...	60
Capítulo 3. El perfil de los <i>millennials</i> en México.....	67
3.1. Contexto histórico social	68
3.2. Contexto demográfico	80
3.3. Contexto laboral	88
3.4. Contexto tecnológico	96
3.5. Perfil del <i>millennial</i> en México	105
Capítulo 4. Integración del <i>Capital Millennial</i> en las organizaciones mexicanas. 114	
4.1. Las Acciones Sociales Efectivas para integración.....	118
4.2. Análisis de perfiles laborales para ocupación de puestos en organizaciones institucionalizadas: Interpretación	131
Conclusiones	171
Fuentes	176

Introducción

La palabra *millennial* es cada vez más común. Es posible encontrarla en medios de comunicación masiva como la radio, televisión, revistas y periódicos, así como en los medios globales que atienden redes sociales. También aparece en artículos de divulgación y estudios sociales. Su uso es variado. Mientras algunos llaman a los adolescentes actuales de esa forma, otros los reconocen como “jóvenes trabajadores impertinentes” y “los consumidores más exigentes con mentalidad 2.0”.

Para este trabajo de investigación se dejará de lado la connotación adolescente y se profundizará en los jóvenes trabajadores impertinentes con características de nativos digitales que denotan capacidades tecnológicas. ¿Quiénes son los *millennials*? ¿Por qué son considerados así? Las respuestas a estas interrogantes se pueden encontrar en el origen del término, en los estudios planteados sobre la existencia de generaciones y la literatura dedicada a darles características propias. No obstante, hay una pregunta mayor: ¿Son realmente así?

Esta tesis no pretende discutir la idea de si los *millennials* existen o no: parte de la suposición de que son una realidad y una consecuencia de la Sociedad de la Información. Aquí se aborda, por una parte, el cuestionamiento de si son realmente así y para atenderlo se explora si el perfil designado por los medios de comunicación corresponde al grupo poblacional que se etiqueta como *millennial*, en específico en el caso de México, el cual es un país clasificado como “en desarrollo” y donde se

reconocen problemas de atraso tecnológico que contrasta con las competencias tecnológicas que se le atribuye a este sector.

Por otra parte, se analiza el perfil que las organizaciones desean de los *millennials*, con el objetivo de tener presente la problemática derivada de su concepción, la cual consiste en el contraste entre las organizaciones, que manifiestan problemas para lograr una integración de este grupo en sus sistemas por sus características, y los *millennials*, que dicen no sentirse atraídos por las organizaciones al no cubrir sus necesidades laborales.

Es en este punto donde existe una conexión con la comunicación relacionada con el ámbito organizacional, ya que se distinguen en general a dos actores que pueden fungir como emisor y receptor, cuyos flujos de interacción son disruptivos y para los cuales sus estrategias parecen no ser funcionales debido a que no hay un reconocimiento previo de sus carencias que les permitiría generar el mensaje más adecuado a lo que desean solucionar; motivo por el que se recurre primero a un análisis descriptivo de la situación, en especial del actor más señalado.

Para ello, se mencionarán las formas de interacción entre estos dos actores, el sector *millennial* y las organizaciones, para ubicar las rupturas. Para realizar esta exploración, se emplea el concepto de Acción Social Efectiva (ASE) del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), que se entiende como aquel proceso que representa a cada una de las conexiones que hacen compleja la relación entre diversos actores organizacionales de una sociedad.

Desde esta concepción, se mencionarán las ASE realizadas para la atracción de talento con base en las habilidades laborales y competencias tecnológicas que fungen de elemento en común para establecer la relación que llevan a la integración; esto bajo la hipótesis de

que los *millennials* no logran una adecuada integración a los sistemas de las organizaciones debido a que el perfil vigente no es compatible con sus necesidades en México.

Por tanto, esta investigación tiene por objetivo analizar el perfil *millennial* vigente acorde al contexto que le pertenece a esta generación en la Sociedad de las Organizaciones (SO) mexicanas para verificar su funcionalidad. Para este fin, se utilizará el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), que permitirá realizar el análisis bajo una propuesta de sistema complejo.

El capítulo uno contendrá las características de lo que se conceptualiza como organización y la exposición de la metodología que rige a esta investigación, conocida como el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), el cual será descrito y aplicado al estudio del segmento *millennial* para iniciar el establecimiento de su relación con las organizaciones de tipo institucionalizadas, es decir, con una figura mercantil o social reconocida ante la ley, para conseguir el objetivo de introducirse y mantenerse en el mercado laboral.

El capítulo dos mostrará cuáles son las organizaciones mexicanas a las cuales aspiran ingresar los *millennials* para cubrir necesidades sociales, laborales y económicas. Se explicará el origen del término *millennial* y su caracterización a nivel global, de manera que haya un reconocimiento de las conexiones entre ambos tipos de organización y el porqué el perfil vigente requiere ser redefinido para México.

El capítulo tres se concentra en comparar mediante investigación documental el perfil desarrollado en el capítulo dos con las características de los jóvenes en México, grupo poblacional del cual derivan los *millennials*, y la propuesta de la existencia de un sector menor al que se

denominará *Capital Millennial*, que concentran los rasgos de quienes podrían adecuarse al campo laboral tal como se idealiza, revelando el reto persistente a cumplirse para las necesidades de cualquier tipo de actor organizacional.

Finalmente, el capítulo cuatro establecerá las Acciones Sociales Efectivas que hay entre ambos actores para que aparezca el *Capital Millennial*, y presentará la revisión de perfiles laborales de distintas áreas para la interpretación de la existencia de una ruptura entre las carencias de la generación con las demandas organizacionales, a través de análisis de la información y la obtención de resultados.

Capítulo 1.

El MoC-GC. Una perspectiva para el estudio de las organizaciones

El tema principal de esta tesis es la comprensión de los *millennials* y su relación establecida durante su integración en las organizaciones mexicanas para laborar. Sin embargo, antes de introducir a cada actor social mencionado, existen una cuestión a responderse primero: ¿Qué es una organización?

La pregunta anterior asienta las bases sobre las cuales se desarrollará este análisis. Es decir, en el presente capítulo, se presentan definiciones, pero también los distintos enfoques teóricos que se han encargado de estudiar su actividad frente a la sociedad, cuya utilidad ha sido aportar conceptos base para futuros trabajos y ayudar en su mejoramiento de procesos.

De éstos se derivará en la herramienta que se utilizará para el análisis de la relación entre *millennials* y organizaciones mexicanas, que incluye conceptos fundamentales para comprender posteriores descripciones de características y manejo de criterios: El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC).

1.1. ¿Qué es una organización?

En muchas ocasiones se relaciona la palabra *organización* con una empresa o asociación civil, de manera que las ideas se acotan a las colectividades más visibles. No obstante, una organización es más de lo que en un primer momento se llega a considerar. Abarca desde una familia hasta una manifestación, desde un equipo de trabajo escolar hasta grupos criminales. Estos últimos ejemplos poseen en común que no tienen una figura jurídica moral como los primeros mencionados, demostrando que hay más formas que pueden ser denominadas así.

Para establecer qué es una organización deben exponerse sus definiciones y características. La palabra surge del griego *organon*, que significa instrumento. Como sustantivo, hace referencia a un ente social conformado por gente con recursos y procedimientos para un fin común (Pariante Fragoso, 2001). Idalberto Chiavenato, con base en Chester I. Barnard, lo expresa como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla” (2000, p. 7).

También se ha resaltado la temporalidad entre sus rasgos. Harvey Leibenstein menciona que es un “grupo algo duradero de individuos que realizan actividades, de las que por lo menos alguna de ellas se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo” (Pariante Fragoso, 2001, p. 34). De esta forma, se añade un reconocimiento de perdurabilidad en la unión, aunque sea variable, y no necesariamente estable durante meses o años.

Otras definiciones destacan el procedimiento. Daniel Katz y Robert Kahn consideran que una organización es un “sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado activa el sistema... [que] se integra mediante las actividades diseñadas de un

número de personas" (Pariante Fragoso, 2001, p. 34). Se usan términos más teóricos para hablar de labores cíclicas que mantienen funciones activas.

Por tanto, una organización responde a la creación de un instrumento que servirá a un fin durante un periodo variable. Para que sea funcional debe componerse de individuos, recursos, procedimientos e incluso metas en común; lo cual indica las principales características a cubrirse para detectar su conformación. A éstas se suman particularidades como al menos una autoridad ubicable, un tipo de estructura, límites, capacidad de comunicación entre miembros, disposición de interacción y la existencia de objetivos personales que motivan a la integración (Audirac Camarena, 2000; Chiavenato, 2000; Pariante Fragoso, 2001).

Las organizaciones aparecen en respuesta a necesidades colectivas que se quieren cubrir realizando actividades con impacto en su desempeño y resultados. Estudiar esos procesos es tarea de las teorías de las organizaciones, las cuales aportan conocimientos y proposiciones que describen o explican su funcionamiento. Así, se distinguen seis enfoques (Audirac Camarena, 2000):

1. Administrativo: Considera que las organizaciones se rigen de forma sistemática por los principios administrativos de planeación, organización, dirección, ejecución y control.
2. Científico: Surgió del interés en investigar con estudios formales los problemas de productividad en la industria. Aporta conceptos como división del trabajo, estándares, rendimiento, entre otros.
3. Humano-relacionista: Coloca al trabajo como la actividad más importante del hombre. Con apoyo de la psicología, se enfoca en el trabajador en vez de en los procesos empresariales.

4. Burocrático o estructuralista: Analiza a los grupos existentes dentro de la organización y su relación con las compensaciones sociales y materiales.
5. Neohumano-relacionista: Con base en los conocimientos aportados por los enfoques anteriores, desarrolla técnicas y procedimientos para aumentar la eficiencia y productividad a través de las relaciones humanas.
6. De sistemas: Da más importancia a formulaciones teóricas y conceptuales con el propósito de trasladar las condiciones estudiadas a una realidad empírica. Considera la existencia de un sistema sociotécnico compuesto por subsistemas interconectados.

Los enfoques, a su vez, tienden a ser agrupados en las posturas de teoría clásica, teoría humanista, teoría contingente y teoría de sistemas (Fernández Collado, 2003).

La teoría clásica engloba el enfoque burocrático de Max Weber, racionalista de Henry Fayol y científico de Frederick Taylor. Utilizan la imagen de la máquina como analogía al enfocarse en aspectos estructurales, administrativos y gerenciales. Aportan los principios de división del trabajo, jerarquías definidas, selección de trabajadores por aptitudes, capacitación, lealtad al cargo, eficiencia, establecimiento de normas, entre otros (Bartoli, 1992; Fernández Collado, 2003; Harmon & Mayer, 1999; Ramírez Cardona, 2010).

La teoría humanista "se caracteriza por la importancia que da al estudio del factor humano en la administración" (Ramírez Cardona, 2010, p. 183). Las investigaciones de Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris y Chester Barnard muestran cómo las condiciones físicas influyen en el desempeño de los trabajadores y, como consecuencia, en los logros de la organización. Contribuyen con sus

descubrimientos sobre liderazgo, motivación, cambio y relaciones informales.

La teoría contingente analiza a la organización como un sistema abierto en constante interacción con el entorno. Tom Burns y G. M. Stalker plantean los modelos mecanicista y organicista para diferenciar la actuación de las organizaciones acorde a su ambiente. Por su parte, los hallazgos de Jay Lorsch y Paul Lawrence demuestran que debe haber concordancia entre las demandas externas con la estructura interna para lograr la eficiencia. "Lo que hacen los modelos contingentes es estudiar las organizaciones exitosas y tratar de ver cómo se han comportado bajo circunstancias específicas del ambiente para hacer recomendaciones de tipo probabilístico"(Pariente Fragoso, 2001, p. 113).

La teoría de sistemas, a partir de las ideas de teóricos como Ludwig Von Bertalanffy y Niklas Luhmann, consideran que las organizaciones son parte de un conjunto complejo, donde existen diversos subsistemas interdependientes e interactuantes entre sí, dentro de un entorno; siendo más importante el estudio del todo que de las partes. Bajo esta idea, una organización cumple con entrada de insumos, procesamiento de éstos, salida de resultados y retroalimentación (Pariente Fragoso, 2001).

Cabe decir que ninguna de las teorías o enfoques es correcta o incorrecta, sino que sus aportaciones son integrales. A pesar de ello, esta tesis sentará parte de su base de estudio sobre el enfoque de sistemas mediante el uso del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), cuya perspectiva compleja de los sistemas organizacionales ve sus relaciones como dinámicas y en interacción constante con su entorno.

1.2. Las organizaciones como sistema complejo

Anteriormente se explicó que la teoría de sistemas ubica a las organizaciones como parte de un todo complejo, es decir, no son un ente único e indiferente a su alrededor, sino que están en una red de conexiones interdependientes con otros organismos y contextos. Una organización puede ser catalogada como sistema por tener elementos que la activan desde el interior, tales como sus áreas de trabajo; pero también puede ser un componente si se estudia a ésta como parte de un todo mayor.

Es el investigador quien determina el grado de estudio. "Que algo sea considerado sistema, subsistema o suprasistema depende de dónde coloque el analista el límite de interrelaciones... Puede ser creado; no necesariamente es real o físico"(Franklin Fincowsky & Krieger, 2011, p. 52). Tal condición se debe a las características estipuladas de lo que es un sistema y a su cualidad de complejidad.

Fremont E. Kast y James E. Rosenweing (en Pariente Fragoso, 2001) visualizan a los sistemas como un todo unitario organizado, con dos o más componentes interdependientes, caracterizados por:

- Ser artificiales, al haber sido creados por seres humanos y no de forma natural.
- Ser imperfectos, por extraerse de la realidad.
- Tener límites, ya que es posible fijar dónde comienzan y acaban, aunque sus fronteras nunca son absolutas.
- Ostentar jerarquías.
- Ser flexibles (morfogénesis), para adaptarse a los cambios del entorno a partir de la modificación de estructuras.
- Poseer entropía negativa, es decir, tender al caos si no hay potencial para la transformación de energía.

- Generar autorregulación (homeóstasis), ya que buscan el equilibrio.
- Ser sinérgicos, porque sus componentes trabajan en conjunto.
- Buscar un mismo fin (equifinalidad), aunque no usen medios iguales.

De este modo, el estudio de una organización como sistema conlleva definir desde qué nivel será estudiada, ya que de ello dependerá cómo se analizarán sus relaciones y se definirá su entorno e incluso su complejidad.

La complejidad no equivale a grado de dificultad, es el atributo que surge al mantenerse una interacción simbiótica para conformar una totalidad organizada a través de las actividades que caracterizan su comportamiento particular. “La ‘complejidad’ no está determinada aquí sólo por la heterogeneidad de las partes constituyentes, sino, sobre todo, por la interdefinibilidad y mutua dependencia de las funciones que desempeñan dentro de una totalidad” (García, 2006, p. 137).

Un sistema complejo es, por tanto, un recorte de la realidad conceptualizado como totalidad organizada por tener elementos que no pueden ser estudiados de manera aislada (García, 2006). A su vez, el entorno es una construcción relativa al sistema, cuya complejidad surge de las variables y relaciones que afectan a éste (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

Las organizaciones son sistemas complejos por ser una creación humana cuya interacción es establecida con el medio social para transformar el estado de éste al cubrir sus necesidades, al mismo tiempo que se retroalimenta con recursos y resultados, revelando una interdependencia. Estudiar dichos procesos o parte de ellos significa una abstracción de la realidad con un límite imaginario propuesto, sin dejar de considerar que hay más conexiones establecidas al exterior.

La tesis que se presenta analizará una totalidad organizada y, más que centrarse en una organización como actor único ante el entorno, retoma una abstracción de relaciones establecidas entre un componente objeto de estudio, denominados *millennials*, y su objetivo principal, que para este caso es la integración en el mercado laboral.

Al estar ante una perspectiva compleja, es útil añadir una visión interdisciplinaria para comprender la abstracción a realizarse en esta tesis por las relaciones inmersas en el contexto actual, en especial por los elementos que se interrelacionan. Para ello, se recurre al Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC).

1.3. El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC)

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC) es una propuesta teórica metodológica planteada por la Dra. Lucia Patricia Carrillo Velázquez "...como un referente para fundamentar la interpretación integral, reflexiva y crítica del estudio de las organizaciones" (Carrillo Velázquez, 2016, p. 66). Nace a partir de las prácticas llevadas a cabo por el Laboratorio TIDI: Tecnología e Investigación-Docencia Interdisciplinaria de la Universidad Nacional Autónoma de México, dedicado principalmente al estudio de la Acción Social Efectiva (ASE) de las organizaciones con énfasis en Latinoamérica.

El MoC-GC fue formulado desde una postura compleja de los sistemas organizacionales, por lo cual contempla a las organizaciones como actores sociales con una estructura y funcionamiento únicos pero que, al mismo tiempo, son interdependientes sin importar su tipo o tamaño. Cabe decir que, para el modelo, una organización se origina cuando dos o más

individuos se unen por un objetivo común que los hace aportar sus conocimientos para formar una totalidad organizada.

Las organizaciones se interrelacionan mediante sus actividades o ASE con el propósito de atender carencias, requerimientos o demandas de grupos de la población, bajo las limitaciones o atribuciones conferidas por el contexto dentro de una Sociedad de Organizaciones (SO), que es “la concepción abstracta del contexto social [...], que representa un recorte de la realidad, integrada por cinco componentes. Cada uno de estos componentes es una organización o un conjunto de organizaciones.” (Carrillo Velázquez, 2016, p. 27).

En la SO están inmersas todas las organizaciones o conjunto de éstas que podrán ser convertidas en objeto de estudio, las cuales al ser elegidas se separarán de los demás actores sociales, que conformarán un suprasistema interrelacionado conocido como entorno donde son divididos en tres tipos según su forma de atender a la población objetivo:

- 1) Democracia Institucional (DI), que contiene a las instituciones.
- 2) Población.
- 3) Sociedad Civil Organizada (SCO), que se subdivide en organizaciones de Lucrativas o de Negocio (SCOL), o No Lucrativas (SCONL).

La Organización Objeto de Estudio (ver Figura 1) provendrá de uno de esos tipos de actores según su actividad social: DI, como instituciones u organizaciones gubernamentales, si son de estructura institucional nacional democrática; Población, si son grupos informales con un cierto grado y forma de organización; SCO de Negocio, si la organización es privada con fines mercantiles; y SCO No Lucrativas si prioriza el apoyo social.

Figura 1. MoC-GC. La Sociedad de las Organizaciones (SO)

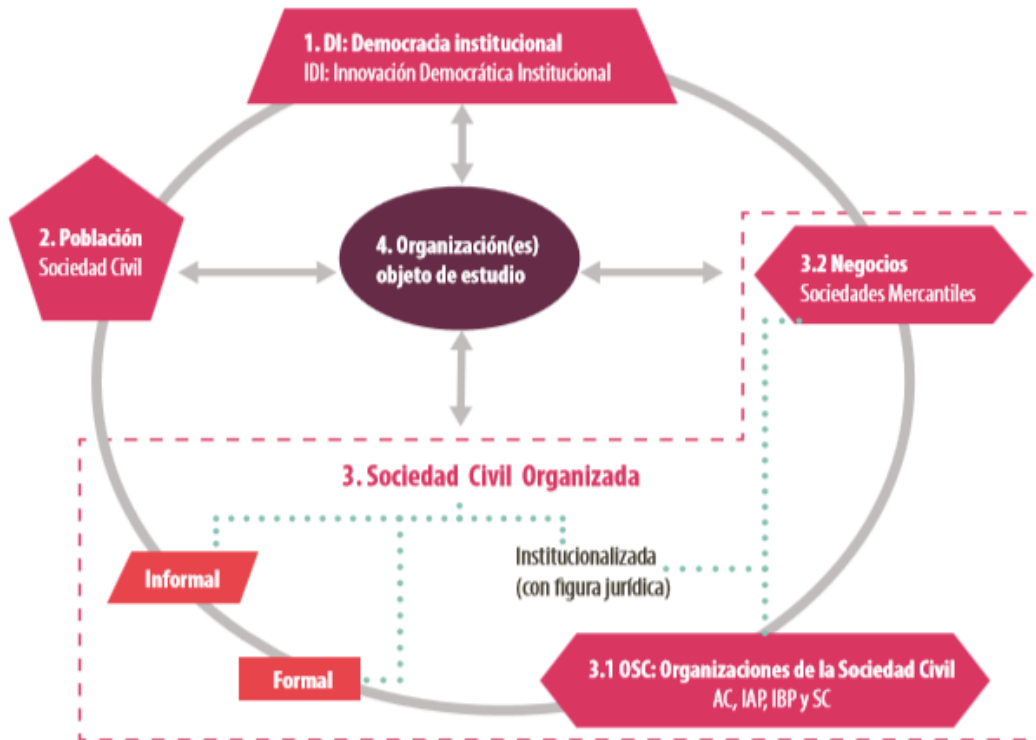


Fuente: Carrillo Velázquez, 2016, p. 28.

El MoC-GC también plantea una clasificación por tipo de organización con tres alternativas: institucionalizadas, si cuentan con figura jurídica; formales, si son organizaciones con la estructura y funcionamiento suficiente para convertirse en institucionalizadas pero no lo han concretado; e informales, si son grupos organizados con permanencia limitada en el tiempo y sin un reconocimiento legal colectivo, donde los integrantes se identifican con su figura física (véase Figura 2).

Una vez determinado el tipo de estructura de la organización a estudiarse, el modelo permite perfilar la organización objeto de estudio para conocer sus necesidades internas y externas con base en sus interrelaciones, actividades, recursos y capacidades. Para ello, el MoC-GC propone el concepto de Acción Social Efectiva (ASE), que son manifestaciones organizacionales sobre el contexto social cuyo fin es atender carencias, requerimientos o demandas de otros grupos.

Figura 2. Componentes de la Sociedad de las Organizaciones (SO)



Fuente: Carrillo Velázquez, 2016, p. 39.

Para comprender el concepto de Acción Social Efectiva (ASE), es necesario hacer una regresión hacia qué se considera acción. Acorde a la epistemología constructivista, "...la acción es una facultad del individuo basada en una lógica de significaciones que determina el conocimiento con el cual se sustenta el esquema de acción, pues provee a las personas de la capacidad para interactuar con la realidad" (Carrillo Velázquez, 2016, p. 72). No obstante, son diferentes las acciones realizadas por un individuo y una organización.

Cada individuo reacciona ante su realidad conforme a los conocimientos generados por sus experiencias en la sociedad. Lo aprendido durante sus interacciones se concreta en una estructura mental denominada lógica

de significaciones (Figura 3), que dirigirá sus acciones y serán calificadas como acción social cuando se empleen en un plano donde intervienen, benefician, afectan, alteran o modifican "algo" dentro de grupos sociales, por lo que se trata de un actuar desde un sujeto hacia otro o una colectividad.



La acción y la acción social, hasta estos niveles, se relaciona con el individuo. Las acciones realizadas por un conjunto de individuos pasan a otro nivel cuando las capacidades o conocimientos de cada uno se

integran para crear una unidad, de manera que se realizan acciones bajo el sentido de totalidad organizada. Así, las actividades o manifestaciones colectivas son Acción Social Efectiva (ASE) porque una organización actúa bajo conocimiento colectivo para alcanzar un objetivo común que solucione o cubra carencias propias o requerimientos y demandas de otra organización o grupo social, principalmente la población.

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC) estima la existencia de dos tipos de ASE: De Fortalecimiento Organizacional (FO) y de Transformación Social (TS). La primera comprende a las acciones realizadas para cubrir necesidades de la organización. Su función, como bien dice su nombre, es fortalecer el interior para permitir un mayor grado de efectividad de las acciones sociales efectivas que se realicen al exterior. Tales acciones producen Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA), cuya medición da como resultado la capacidad con la que cuenta la organización para actuar y su posible efectividad.

El DOA es medible mediante los recursos que le dan capacidad a la organización. Este recurso es reconocido como su patrimonio, el cual puede ser calificado conforme a su cantidad, calidad y tipo. El MoC-GC denomina a este recurso como Patrimonio TISA, derivado de las iniciales de los cuatro tipos que considera para clasificación: Tangible, Capital Intelectual, Capital Social y Acción Social Efectiva.

Es importante identificar los diferentes tipos de recursos que tiene la organización; básicos son los recursos tangibles en la modalidad de bienes inmuebles, financieros y bienes muebles; los recursos intangibles, también denominados capital intelectual, pueden ser de tipo estructural, organizacional y humano; los recursos sociales, en conjunto denominados capital social, corresponden a todas las relaciones y redes con otros actores; y los recursos de ASE, son todo el conocimiento organizacional manifiesto en actividades innovadoras y exitosas observadas en los

diferentes grados de efectividad que tienen o han tenido en el logro de aspiraciones y objetivos (Carrillo Velázquez, 2016, p. 90).

Con respecto al segundo tipo de Acción Social Efectiva (ASE), de Transformación Social (TS), éste engloba las acciones para cubrir las carencias, demandas y requerimientos de la población o grupos sociales específicos. Tales actividades reflejadas al exterior pueden incidir en la Democracia Institucional (DI), que son los recursos que conforman el aparato de gobierno, para crear Innovación Democrática Institucional (IDI), es decir, actividades que trascienden hacia la institucionalización al unirse a los procesos del Estado democrático.

Por tanto, el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC) provee de conceptos base para ejercer una relación entre éstos y los elementos de estudio, de manera que haya una contextualización compleja del problema, aunado a las dimensiones metodológicas, las cuales son la propuesta de este modelo para el abordaje de la información durante la elaboración de la investigación.

Las dimensiones, descritas en la Tabla 1, son indicadores a cubrirse para hacer una interpretación íntegra de la totalidad organizada abstraída para análisis. Sirven para que el investigador agrupe los procesos y elementos sobre la organización o conjunto de éstas que considere pertinentes con rigor metodológico. Tienen la particularidad de que su orden puede variar en el desarrollo de la investigación al ser transversales, pero no pueden ser suprimidos.

Tabla 1. Dimensiones metodológicas del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC)

Dimensión	Objetivo
Conceptual	Establecer conceptos de referencia fundamentales que perfilarán a los actores objeto de estudio y el contexto. Útil para recolectar y sistematizar la información que permitirá construir criterios de análisis.
Analítica	Establecer el tipo de estudio que se llevará a cabo (qué, por qué y cómo). Analizar a los actores y sus relaciones de interdependencia establecidas acorde a su Acción Social Efectiva (ASE) y los objetivos que desean alcanzar.
Metodológica	Dar sustento a la investigación. Debe cumplir con tres requisitos, los cuales son establecer el o los métodos para sistematizar información, modelar la estructura y funcionamiento organizacional y realizar la evaluación para probar su utilidad y hacer interpretaciones.
Estratégica	Mostrar el proceso de intervención, cómo será estudiada la organización y sus actividades.
Interactiva	Uso de instrumentos de tecnología social como una plataforma o material que sea de apoyo significativo para la organización, que servirán para sustentar el análisis o presentar una propuesta ante el problema.
Fuente: Carrillo Velázquez, 2016, pp. 82–84.	

Tales dimensiones establecen que la investigación debe contar con conceptos base, contexto teórico y una metodología, siendo esta última conferida por el mismo MoC-GC. A su vez, implica que la investigación tendrá una parte dedicada al armado del marco teórico y la otra dedicada a la aplicación del método para corroborar la hipótesis.

Para cumplir con los requisitos, esta tesis analizará a los *millennials* y su relación establecida con las organizaciones denominadas mexicanas al momento de integrarse para ejercer actividades laborales dentro de sus sistemas de la siguiente manera (Tabla 2):

Tabla 2. Aplicación de dimensiones metodológicas del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC)					
	Dimensión Conceptual	Dimensión Analítica	Dimensión Metodológica	Dimensión Estratégica	Dimensión Interactiva
Capítulo 1	Marco teórico: Organizaciones y MoC-GC				
Capítulo 2	Actores sociales: <i>Millennials</i> , organizaciones mexicanas y su relación				
Capítulo 3		Perfil del <i>millennial</i> en México			
Capítulo 4		Aplicación del MoC-GC para el estudio de los <i>millennials</i> y su relación de integración con las organizaciones mexicanas. Análisis de perfiles laborales.			
Fuente: Con base en Carrillo Velázquez, 2016.					

Capítulo 2.

Los *millennials* y su relación con las organizaciones mexicanas

La generación *millennial* se han convertido en tema de interés con el inicio del siglo XXI. Identificada por William Strauss, Neil Howe, Jean M. Twenge, Don Tapscott, entre otros; como un grupo poblacional conformado por personas nacidas aproximadamente entre 1980 y el 2000, son objeto de atención por cómo el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han influido en su forma de pensar y actuar en la cotidianeidad, con consecuencias en sus objetivos de vida, habilidades laborales y competencias tecnológicas.

Para las organizaciones, saber más de esta generación ha sido relevante para crear mejores estrategias de atracción de consumidores hacia sus productos o servicios, pero también para seleccionar personal que se integre a sus sistemas, ya que es en este último aspecto donde hallan dificultades para lograr que ingresen, se mantengan y acoplen a los procesos organizacionales.

Los problemas de integración son observados en alta tasa de rotación en menos de dos años y falta de motivación y fidelización causados por condiciones laborales que no se adaptan a su lógica de significaciones en torno a la “tecnología de punta”, ya que buscan realizar actividades con “significado”, basados en horarios y formas de trabajo flexibles, así como amplias oportunidades de ascenso en corto tiempo (Berger, 2016; Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009; Deloitte, 2016; Irizarry-Hernández, 2009; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Comisión Económica Para América Latina y el Caribe/Banco de Desarrollo de América Latina, 2016; Olvera, 2016; Solís, 2017).

Una alta tasa de rotación representa pérdidas económicas, de productividad y de conocimiento organizacional. Las pérdidas económicas y de productividad se ven reflejadas en los costos de reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación (Chiavenato, 2000). Si el trabajador *millennial* abandona de forma precipitada su ocupación en la organización, representará una pérdida monetaria por el tiempo invertido en introducirlo a la cultura organizacional y a su posición en el sistema, así como por la remuneración que deberá compensarlo al abandonarla. En tanto, el conocimiento se degrada por causa del olvido organizacional (Suñé & Lopez, 2011) si no hay un adecuado tratamiento de los recursos intelectuales.

Sobre la poca o nula motivación y fidelización de los *millennials* hacia las organizaciones a las que pertenecen, se trata del choque de ideas entre lo que esperaban de un trabajo y lo que en realidad encuentran. Pretenden ser parte de una organización y desarrollarse de manera profesional y personal al mismo tiempo, sumado a que desean entornos agradables, oportunidades de aprendizaje, convivencia, comunicación abierta y libertad para tomar decisiones (González, 2011). En caso de no encontrar

una conexión entre su lógica de significaciones y el sistema, su motivación disminuye y la posibilidad de desertar crece.

Así, la necesidad de las organizaciones de conocer el perfil de los *millennials* radica en ampliar el conocimiento de características que permitan generar estrategias de integración, ya que al encontrarse en un proceso de contratación o sustitución de personal con individuos cuyas expectativas laborales son desiguales a sus sistemas, se enfrentan a tener que innovar, lo cual es un proceso que requiere todas las variables posibles para hacerlo adecuadamente, incluyendo reconocer cómo son ellas mismas y su contexto.

2.1. Las organizaciones mexicanas

La integración de los *millennials* requiere más que reclutamiento. Antes, la organización debe plantear objetivos y tener en claro sus fines para ser certera en el procedimiento de selección. Un paso obligatorio para definir su misión y visión está en ubicarse a sí misma frente al papel que desenvuelven como organismos interdependientes. Para ello, existen diversas clasificaciones que permiten la identificación de su función al servir a la población. Algunas de ellas son (Robles Valdés & Alcérreca Joaquín, 2000; Thompson, 2007):

- Por estructura
 - Tamaño: Micro, con ventas de máximo 110 salarios mínimos anuales y de uno a quince empleados; pequeñas, con ventas de 111 a mil 115 salarios mínimos anuales y de 16 a 100 empleados; medianas, con ventas de mil 116 a 2 mil 10 salarios mínimos y de 101 a 250 empleados; o grandes, con más de 2 mil

10 salarios mínimos anuales en ganancia y más de 250 empleados.

- Por formalidad
 - Formal: Aquellas que poseen identidad legal. También puede referirse a si posee un organigrama establecido para comunicación.
 - Informal: Organizaciones activas sin reconocimiento ante la ley. También puede significar que no usa medios oficiales de comunicación.
- Por objetivos
 - Industria o ramo: manufactura, servicios, comercio, construcción.
 - Metas: económicos, culturales, sociales, religiosos, entre otros.
 - Beneficiario: Asociaciones de beneficio mutuo, donde son prioritarios los miembros como en los sindicatos o grupos religiosos; empresas, donde la preferencia recae en los dueños o accionistas; organizaciones de servicio, enfocadas en el público como ocurre en hospitales y escuelas; y organizaciones comunitarias, donde la atención es para la ciudadanía en general, como las secretarías de Estado.
 - Fines: organizaciones con fines de lucro o lucrativas, dedicadas a la obtención de ingresos para el propietario o accionista; y las organizaciones sin fines de lucro, que pretenden cubrir un rol social utilizando los recursos en su posesión, sin depender por completo de clientes para obtener recursos, siendo ejemplos los organismos gubernamentales y las privadas dedicadas a la caridad o relaciones por membresía.

Las tipologías por estructura, formalidad y objetivos muestran rasgos característicos para el estudio organizacional en relación con la sociedad y los contactos establecidos entre unas con otras. Sin embargo, por

separado son limitantes, ya que no permiten conocer derechos y restricciones de cada ente por sus condiciones. Por ejemplo, la clasificación por tamaño de estructura es común para diferenciar organizaciones de tipo empresarial pero no es funcional para estudiar a las organizaciones no lucrativas que no dependen principalmente de ganancias directas por su actividad.

Una forma de suplir dichos límites está en pensar dentro del contexto de la Sociedad de las Organizaciones (SO), donde la base de clasificación radica en la situación legal, con integración de las tipologías presentadas antes. De acuerdo a la propuesta desarrollada en el capítulo uno, el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), pueden catalogarse por el tipo de actor según su actividad social o el tipo de organización según su figura jurídica, respetando su ubicación geográfica porque el modelo se enfoca en estructuras democráticas.

Para el caso de esta tesis, la localización se centra en México. De ello deriva la clasificación legal que ostenta cada sociedad civil organizada:

Los ciudadanos, una vez organizados, con estructura y funcionamiento claros y bien definidos, pueden optar por constituirse y adquirir alguna figura jurídica de acuerdo con las leyes de una población o Nación.

En México, la sociedad civil organizada puede adoptar una amplia gama de figuras jurídicas, que son denominadas asociación o sociedad. Para ambos casos es requerido un "contrato", porque de ello resulta en la transformación jurídica de los ciudadanos que pasan de ser personas físicas, individuales, a personas morales u organizacionales... (Carrillo Velázquez, 2016, p. 36)

Retomando la clasificación de actor por actividad social del MoC-GC, hay tres alternativas que sirven para clasificar a las organizaciones mexicanas:

Democracia Institucional (DI), o de manera práctica organizaciones gubernamentales, Sociedad Civil Organizada Lucrativa o de Negocio (SCOL) y Sociedad Civil Organizada No Lucrativa (SCONL). Con respecto al tipo de organización según su figura jurídica, se considera que las primeras alternativas sólo pueden estudiarse en este trabajo de investigación bajo una imagen institucionalizada, ya que deben tener un reconocimiento ante la ley para ejercer sus funciones y no limitar sus responsabilidades, pues la figuras formales e informales están activas pero pierden capacidad al no cubrir obligaciones legales como el pago de impuestos o la falta de prestaciones para su capital humano.

Instituciones u organizaciones gubernamentales

Acorde al Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), existe un tipo de actor denominado Democracia Institucional (DI), que es el aparato de Estado encargado de los procesos democráticos de un país (Carrillo Velázquez, 2016). Dentro de éste se encuentran los derechos y obligaciones estipulados en la Constitución, leyes, normas, reglamentos, tratados, entre otros; pero también las manifestaciones físicas a nivel estructural que dan coherencia, vigilan y ejecutan las funciones del Estado para la convivencia en el sistema social. Es en estas últimas donde se desempeñan las organizaciones gubernamentales.

Aunque institución y organización gubernamental serán palabras alternadas en este trabajo como sinónimos, guardan una distinción ocasional. Las instituciones son consideradas “las reglas del juego”, en tanto las organizaciones gubernamentales son su expresión material a través de personal, tecnología y demás recursos, cuya función se establece dentro de la ley, su dirección queda cargo de funcionarios escogidos mediante procesos políticos ciudadanos o internos y su financiamiento proviene principalmente de impuestos recabados por

mecanismos legales del Estado (Rivero Hernández & Aguilar Miranda, 2009, pp. 244–245).

Las instituciones mexicanas están reconocidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, donde se establecen cuáles son, sus bases y qué funciones deben cubrir. El primer artículo menciona la coexistencia de organismos centralizados, descentralizados y paraestatales:

La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2014, p. 1).

Cada tipo cumple una función específica para cubrir necesidades sociales de cualquier índole tales como salud, educación, desarrollo de actividades económicas, trabajo, vivienda, seguridad, justicia, etc. Son parte de sus actividades la búsqueda de soluciones y la atención a problemáticas constantes o de emergencia como parte de la elección hecha por la ciudadanía de quien controle el poder ejecutivo de la Nación, por lo cual poseen el poder para coordinar y administrar los recursos y distribuirlos en políticas públicas.

Sociedad Civil Organizada

La Sociedad Civil engloba al conjunto de individuos cuyas relaciones y actividades estructuradas fluyen en el ámbito privado, separadas de la organización gubernamental. Se añade el calificativo *organizada* cuando un conjunto actúa por una meta común que, si bien se espera sea lícita y

pacífica, puede abarcar cualquier tipo de organización ciudadana debido a que, como se ha dicho antes, pueden ser informales, formales o institucionalizadas. Es decir, desde un grupo delictivo (informal), un puesto de tacos callejero (formal), hasta una empresa con acta constitutiva (institucionalizada) (Carrillo Velázquez, 2016).

Por tanto, la Sociedad Civil Organizada (SCO) tiene la capacidad de utilizar distintas figuras según convenga a sus intereses. Sin embargo, sólo las organizaciones institucionalizadas acreditan ante el gobierno sus actividades sociales para acceder a derechos mediante el cumplimiento de obligaciones que varían acorde a cómo actúan, con fines lucrativos (L) o no lucrativos (NL). Éstas se diferencian “en las características de los ciudadanos que las conforman, así como la temporalidad, estructura, funcionamiento, objetivos y recursos organizativos” (Carrillo Velázquez, 2016, p. 36).

La **SCOL** o **de Negocio** tienen como propósito celebrar tratos mercantiles para el beneficio principal de los propietarios, accionistas o fundadores. A través de las interacciones con un fragmento de la población, llamado nicho de mercado, obtienen recursos financieros a cambio de la oferta de productos y servicios, con los cuales podrán adquirir sus propios recursos, al tiempo que los consumidores cubren una necesidad.

Las necesidades sociales que cada SCOL abarca son decisión de quienes crean la organización, los cuales se basan en las demandas que pueden monetizarse y producir ganancias. Por tanto, mientras se cumplan con requerimientos del libre mercado, no tienen intervención del gobierno más que para importe de obligaciones y, en ocasiones, erigir alianzas estratégicas. Esta característica es una de sus principales diferenciadoras al compararlas con las organizaciones no lucrativas.

En México, la Ley de Sociedades Mercantiles y el Código Civil Federal las catalogan como sociedades y contemplan una subdivisión entre Sociedades Civiles (SC) y Sociedades Mercantiles (SM). Las primeras contractan entre dos o más miembros el pago de un capital para luego repartir las ganancias, de manera que pueden combinar una actividad de asociación. Las SM, por su parte, tienen el único fin de lucrar (Carrillo Velázquez, 2016). Son reconocidas en la Ley de Sociedades Mercantiles (2018) las siguientes figuras:

- Sociedad en Nombre Colectivo: Existe bajo una razón social, utilizando el nombre de uno o más socios. Si se eligiera no utilizar el nombre de todos los involucrados, admite el uso de palabras como *asociados* o *sucesores*. Posee responsabilidad ilimitada, lo que significa que tiene la posibilidad de obtener recursos personales de los socios.
- Sociedad en Comandita Simple (S. en C.): Se componen de comanditados y comanditarios. Los socios aportan trabajo y, si así se quisiera, capital; los comanditarios sólo ponen capital, sin posibilidad de administrar la organización. Su nombre es similar a los dispuesto para las sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.): Constituida por dos o más socios obligados sólo a pagar aportaciones y sin actividades sociales. Pueden contar con un máximo de 50 individuos. No acepta el concepto de acciones en actividades financieras.
- Sociedad Anónima (S. A.): Posee denominación y sus socios están obligados sólo al pago de sus acciones. No hay obligación de pagar las deudas organizacionales para los socios, excepto los impuestos. Reciben algunos beneficios fiscales.

- Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.): Al igual que las sociedades en comandita simple, se componen de comanditados y comanditarios. Uno de los civiles comanditados deberá ser encargado de la asociación y responderá por las deudas y deberes. Tiene un tope de capital mínimo de participación.
- Sociedad Cooperativa: Usan capital variable para financiamiento, por lo cual deben indicarlo en su razón social. Se conforman por al menos cinco miembros. Mantiene un límite entre la figura jurídica colectiva y la figura de personas físicas.
- Sociedad por Acciones Simplificada: Se crea con una o más personas físicas condicionadas a no ser accionistas en ningún otro tipo de sociedad mercantil si tienen control en su administración. Sus ingresos no pueden rebasar la cantidad de cinco millones de pesos anuales, ya que al hacerlo deberá cambiar su régimen.

La **Sociedad Civil Organizada no lucrativa (SCONL)** es definida como una organización privada de interés público, pero con objetivos fuera del aparato del Estado. Muchas veces se considera que su característica principal es no tener fines de lucro y recurrir al voluntariado. No obstante, aún con objetivos humanitarios y de cooperación, lo cierto es que buscan una ganancia monetaria para solventar gastos y continuar sus acciones, lo cual se refleja en su búsqueda por obtener donaciones o participar en proyectos gubernamentales o del sector de negocios para recibir financiamiento (Méndez, 1998).

Otra particularidad que merece revisión es la creencia de que sus objetivos están fuera del Estado, ya que en realidad este tipo de organizaciones se centran en atender las necesidades que el gobierno por diversos motivos no cubre con eficiencia, por lo que se convierte en una forma de apoyo para este sector. Tampoco está deslindado de las SCOL porque pone

atención a las carencias que las empresas no buscan apoyar por no ser un nicho de mercado rentable o carecer de capacidad para hacerlo.

Las asociaciones civiles, entonces, son personas morales con figura de asociado, es decir, que se integran de individuos que a través de un contrato acordaron perseguir un fin de beneficio social lícito y con carácter no preponderadamente económico (Carrillo Velázquez, 2016). Se rigen por la Ley de Fomento a la Organizaciones de la Sociedad Civil, el Código Civil Federal y otras leyes y reglamentaciones reguladas por organismos presentes sólo en 15 estados. Las figuras de SCONL más reconocidas son (SME Toolkit, 2017):

- Institución de Asistencia Privada (I.A.P.): Sea asociación o fundación, son agrupaciones dedicadas exclusivamente a fines asistenciales. Rinden cuentas a juntas de asistencia privada, las cuales regulan sus recursos inmuebles y que el patronato encargado, de al menos cinco miembros, labore en términos lícitos.
- Institución de Beneficiencia Privada (I.B.P.): Al igual que la anterior, pueden conformarse como asociaciones o fundaciones, siendo posibles las subdivisiones de Asociación de Beneficiencia Privada (A.B.P.) o de Fundación de Beneficiencia Privada (F.B.P.). Son el resultado de la apotación de bienes individuales, incluyendo testamentos, para una causa social.
- Asociación Civil (A.C.): Figura más conocida de las organizaciones de la sociedad civil no lucrativas. Compuesta de dos o más miembros con intenciones no económicas primordiales pero con obligaciones fiscales, pueden ejercer cualquier actividad contenida en la Ley de Fomento a la Organizaciones de la Sociedad Civil sin restricción.

Cualquier tipo de organización de las mencionadas con anterioridad requiere de personal para el desempeño de sus actividades. Es por ello que al relacionarlas con *millennials*, todas muestran un interés en el tema dado que su permanencia en el tiempo solicita actualización, lo cual pueden obtener con capital humano que se adecúe a su estilo de trabajo pero que cuenta con la opción de tener que reclutar a un empleado o voluntario de esa generación.

2.1.1. ¿Por qué están interesadas en los millennials?

Las organizaciones iniciaron su incorporación a la Sociedad de la Información mediante la adopción de tecnología en sus estructuras, tanto por las exigencias del entorno, como por los beneficios que representaban para su funcionamiento, tales como más productividad al agilizar la comunicación, mejor administración de los recursos disponibles, mayor alcance hacia los consumidores y la posibilidad de innovar al acercarse con métodos novedosos al público; lo cual se traducía en más bienes con calidad en menos tiempo, optimización del servicio al cliente y el desarrollo de nuevos canales de acceso (Volpentesta, 2016).

No obstante, con el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para reducir costos y generar procesos eficientes, se produjo un contexto de *competencia tecnologizada* que exigió el diseño de estructuras adaptables a tecnología reemplazable en pocos años, ciclos de vida de los productos más cortos, preparación continua ante cambios disruptivos y una atención más personalizada en el trabajador para su gestión.

Las organizaciones con mayores recursos enriquecieron la competencia al presionar a las demás a estar a la vanguardia para mantenerse vivas dentro de la Sociedad de las Organizaciones (SO), ya que por su capacidad económica consiguieron aproximarse primero a la sociedad

tecnologizada, en tanto las organizaciones con menores recursos tuvieron un acercamiento más lento. Por ejemplo, de 2005 a 2010, el acceso a computadoras en empresas con más de 250 empleados era general, mientras que sólo el 37 por ciento de empresas más pequeñas poseía una (Palacios & Flores-Roux, 2013).

El impacto de estos cambios se vería reflejado en la necesidad de capital humano capacitado para el uso de los materiales adquiridos, así como en la exigencia impuesta por la evolución tecnológica y el nuevo personal de modificar procesos internos y externos constantemente para sobrevivir al ambiente vertiginoso. Esto marcaría la diferencia entre estar dentro o fuera de la brecha digital, ya que además del problema de acceso, debían resolver también quién y cómo se usarían las TIC.

Uno de los procesos a modificar, entonces, era (y sigue siendo) la comunicación. Tener la tecnología adecuada a la razón social y dar continuidad actualizada a sus flujos acorde al público a través de personal capacitado marca la diferencia entre una organización que supera la brecha digital y las que no lo logran. Sin embargo, este factor no es equivalente a mostrar presencia en internet o en medios de comunicación global que atienden redes sociales, pues la organización debe considerar en realidad una gestión integral de ésta que sea acorde a su capacidad.

Por tanto, las organizaciones de un mercado laboral de competencia tecnologizada tienen dos retos: obtener las TIC para que su productividad sea más eficaz y reclutar la fuerza laboral con perfil "tecnologizado". Este último implica una selección adecuada para atender los objetivos organizacionales. Contratar al personal más conveniente a los intereses de cada una se convierte en otro reto doble, ya que debe saber antes qué quiere y para qué lo necesita, e incluso contemplar una estructura funcional para la capacitación de nuevo personal y su desempeño.

Es a partir del interés por trabajadores con lógica tecnologizada que las organizaciones consideraron a los *millennials* como un público objetivo para reclutamiento.

2.2. ¿Quiénes son los millennials?

Al inicio del capítulo se aludió a los *millennials* como un grupo poblacional conformado por individuos nacidos entre 1980 y el 2000 aproximadamente. Dicha característica sólo representa la punta del perfil, ya que hay más requisitos a cubrirse para que un sujeto sea denominado como tal, los cuales serán mencionados posteriormente. Sin embargo, para comprender de dónde proviene la idea de aglomerar a un sector poblacional así, debe primero aclararse que surgió de la proposición de Neil Howe y William Strauss, basada en las teorizaciones formuladas en torno al concepto de generación.

2.2.1. Las teorías de las generaciones

Generación es un término con diversos sentidos según la disciplina en que se empleé. Su raíz etimológica proviene del griego *genesis* y del latín *generatio*, equivalente a engendrar, producir u originar. Se utiliza principalmente en aspectos artísticos, sociológicos, históricos, psicológicos y de marketing con significados de creación, genealogía o división de grupos (Barajas, 2005; Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013).

En lo artístico, su función ha sido la distinción de *corrientes* en las Bellas Artes, siendo sobresaliente en la rama literaria. En el caso sociológico e histórico, es producto del estudio del crecimiento familiar (genealogía), de grupos ideológicos de época y de cambios sociales (Barajas, 2005). Asimismo, destaca el uso más reciente que le han conferido los medios de comunicación global a partir del marketing y la psicología laboral, donde

ayuda al enfoque en un público objetivo (*target*) para la creación, producción y ventas de un producto o servicio, así como para generar perfiles laborales (véase Manpower, 2009; Nielsen, 2015).

De las disciplinas mencionadas, la Sociología engloba bajo la denominación de *teorías de las generaciones* a los diversos estudios sobre el tema, ya que son propuestas realizadas sobre el concepto con la intención de definirlo y proyectar su aplicación como un método clasificatorio para periodizar momentos históricos acorde a un *ethos* representativo de un grupo de individuos que es capaz de producir un cambio social significativo (Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013; Croxatto & Axat, 2013).

Las teorías de las generaciones muestran su inicio en el siglo XIX bajo dos tipos de enfoques: positivista e histórico romántico (Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013; Leccardi & Feixa, 2011). Si bien este último busca oponerse a la idea del otro, sus propuestas se vuelven complementarias, siendo conjuntadas en las teorizaciones de autores posteriores como Karl Mannheim y José Ortega y Gasset. Incluso, de manera contemporánea, esta unión continuará conforme se discuta el sustento del término.

Por un lado, el pensamiento positivista, representado por Auguste Comte, considera a las generaciones como cohortes juveniles que cambian cada 30 años. Sugiere que la función de cada generación es ocasionar *progreso*, el cual es el resultado de la *innovación* producida durante el enfrentamiento entre las nuevas ideas de los jóvenes y la estabilidad aportada por anteriores generaciones. La sucesión es constante, pero puede estancarse si la vida humana tiene una duración excesiva que obstaculice el desarrollo social de alguna de las generaciones en convivencia, creando *conflicto* e impidiendo progresar.

Por otro lado, el pensamiento histórico-romántico de Wilhelm Dilthey critica la temporalidad rígida designada por el positivismo. Para este enfoque, no hay un tiempo exacto de transición de generaciones, hay *experiencias*. Quienes componen a una generación son unidos por determinadas vivencias relevantes compartidas a nivel social que marcaron sus años de maleabilidad, creándoles un sentido de identidad y pertenencia (Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013). Las experiencias son identificables a través de la historia.

Los principales puntos de enfrentamiento de estas perspectivas son el tiempo de duración y la definición por experiencias. Aunque será debatida la existencia de un tiempo cuantitativo exacto para limitar una generación, parte de la visión positivista no es excluida debido a la conexión entre el tiempo biológico y la clasificación etaria. Para considerar a un grupo poblacional dentro de la etapa de niñez, juventud, adultez o vejez, se fomenta la agrupación por edad, por lo que se cuenta con un periodo aproximado de vida para precisar la pertenencia de una persona a una generación, incluso bajo el argumento de agrupar por vivencias.

Con respecto a las experiencias, la perspectiva histórico romántica destaca el impacto de acontecimientos sociales en el paradigma que rige la vida cotidiana de los jóvenes y adultos de cada época; idea fundamental en los estudios generacionales que se harán en el siglo XX, pero que se apoyará en los conceptos positivistas de innovación y conflicto para analizar el flujo de relaciones entre distintos grupos etarios.

En consecuencia, acorde a la línea marcada por los pensamientos positivista e histórico romántico, aparecerán más planteamientos distinguidos por Carmen Leccardi y Carles Feixa (2011) en tres marcos sociopolíticos:

1. Periodo Entreguerras: Desarrollo en los años 20. Estudio del vínculo generacional y el relieve generacional.
2. Edad de la Protesta: Desarrollo en los años 60. Estudio del vacío generacional y el conflicto generacional.
3. Sociedad en Red: Desarrollo en los años 90. Estudio del lapso generacional a partir de la innovación tecnológica.

Dentro del Periodo Entreguerras destacan los trabajos del sociólogo húngaro Karl Mannheim y el sociólogo español José Ortega y Gasset. Aunque este último escribió primero su propuesta en 1923 en el libro *La idea de las generaciones*, Mannheim es conocido como el padre moderno del tema por visualizar el término como un instrumento y no como un concepto generatriz en su ensayo *El problema de las generaciones* de 1928.

Karl Mannheim considera a las generaciones como el producto de discontinuidades históricas. Bajo esta idea es que habla del *vínculo generacional*: la conjunción entre la discontinuidad, que son acontecimientos que marcan un antes y un después en la vida social, y un grupo de edad en proceso formativo de socialización, que son los niños y adolescentes, los cuales incluso al cruzar esta etapa siguen conformando una generación:

En definitiva, para que pueda hablarse de una generación es necesario ser coetáneo, haber estado sometido a fuerzas históricas determinantes en un momento del proceso vital donde todavía se es altamente influenciable y el proceso de socialización no está concluido, y además canalizar esas experiencias en actitudes y opciones diversas en función de grupo o grupos a los que pertenecen sus miembros (Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013, p. 16)

Sin embargo, los coetáneos poseen diferencias intrageneracionales observables por posición, contexto y unidad. La *posición generacional* hace referencia a los sujetos nacidos bajo un mismo ámbito histórico social, lo que indica que hay diversas generaciones acorde a la cultura y ubicación geográfica en que están inmersas. El *contexto generacional* señala a un grupo que ha adoptado el espíritu de la época, es decir que, a pesar de que haya personas que compartan lugar y tiempo, habrá disparidad en la forma de pensar y actuar según la adopción de las experiencias históricas en su vida. Por último, la *unidad generacional* muestra a grupos específicos que se identifican acorde a sus adopciones de las experiencias mediante sentimientos y actitudes.

Lo anterior se complementa con la aportación de José Ortega y Gasset, quien explica que no todos comparten la misma misión histórica por causa de sus condiciones de edad, aunado al factor de pertenecer a la masa o la minoría. Sugiere buscar los cambios intra e intergeneracionales, considerando que no hay una sola generación en una época, sino varias en *superposición* entre periodos de quince años: "i) los primeros quince años conforman la niñez; ii) de los quince a los treinta la juventud; iii) de los treinta a los cuarenta y cinco la iniciación; iv) de los cuarenta y cinco a los sesenta, el predominio; y v) de los sesenta a los setenta y cinco la vejez." (en Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013, p. 12).

El sociólogo español expresa que a pesar de la superposición, las generaciones realizan un *relieve*. Este fenómeno consiste en la combinación entre la recepción "de lo vivido" y la espontaneidad de la actualidad, de manera que si la *sensibilidad vital* es homogénea se vive una época acumulativa y si hay diferencias notables entre las generaciones surge una ruptura que deriva en innovación. Para

determinarlo, debe conocerse estado de la sensibilidad vital por medio de las ideas y preferencias que han transformado el orden material.

Hasta este momento, definir una generación se convierte en una tarea más complicada al tomar en cuenta distintos aspectos además de la edad, los años de maleabilidad y compartir experiencias. Los razonamientos de Karl Mannheim y José Ortega y Gasset muestran que las experiencias se tornarán en actitudes para algunos y para otros no supondrá un fuerte cambio. También para ser generación no basta ser coetáneo porque aspectos como dónde están ocurriendo los sucesos y quiénes son los afectados impondrán características regionales.

Será en el marco sociopolítico de la Edad de la Protesta donde aparezca otra de las ideas rectoras sobre el tema: el *conflicto generacional*. Tal concepto aparece inmerso desde el inicio de la discusión de las generaciones y retorna desde el positivismo donde se abanderaba como la falta de innovación. Ahora *conflicto* será equivalente al cambio. Significará el choque por superposición de generaciones, la ruptura de las ideas de las generaciones anteriores contra el pensamiento juvenil contemporáneo, acorde a lo que se vivía en el periodo correspondiente a los años 60.

Julián Marías habla del *vacío generacional*, o la diferencia que ocurre una vez que los jóvenes pasan a la adultez, ya que para él las generaciones que han culminado la etapa de la juventud ya no son innovadoras (en Leccardi & Feixa, 2011). En tanto, Philip Abrams considera que la unión del ciclo de vida individual con el histórico produce la identidad. No se puede definir cuánto dura una generación porque "...terminan cuando grandes acontecimientos históricos vacían de contenido el sistema anterior, por lo que el principio de la generación siguiente siempre es producto de

'discontinuidades del mundo histórico e institucional dominante del momento'" (en Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013, p. 23).

En este segundo marco sociopolítico el conflicto se convierte en un elemento de análisis porque, más que ser un indicador de confrontación, pretende hacer notorio que las generaciones son dinámicas, de manera que se detectan cambios en la forma de actuar de cada una por causa de la madurez y del contexto. Será diferente una generación durante la juventud y durante la adultez, tomando como referencia que en un momento está en etapa formativa y en otro ya se ubica en el campo laboral con obligaciones sociales o como la educadora de una generación más joven.

El tercer marco, Sociedad en Red, retoma el conflicto en ambos niveles, intra e intergeneracional. Mientras las guerras marcaron la historia de las personas del siglo XX, el siglo XXI comienza bajo el cobijo de un cambio tecnológico que está en proceso y que trae consigo el problema de la *brecha digital* a partir del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Aquí, los estudios denotan tendencias de actuación y pensamiento que separan a cada grupo etario en generaciones.

La propuesta más sobresaliente es la de Neil Howe y William Strauss, quienes en su teoría de las generaciones exponen un modelo periódico constituido por cuatro *estadios (life-stage)* de las etapas biológicas de vida, sujetos a *ciclos* que se repiten cada 80 o 90 años aproximadamente. A cada estadio le corresponde una generación, que dura alrededor de 20 años y posee cualidades psicológicas consideradas arquetipos:

This is what constitutes a generation: It is shaped by events or circumstances according to which phase of life its members occupy at the time. As each generation ages into the next phase –from youth to young adulthood to midlife to elderhood- its attitudes and behaviors mature, producing new

currents in the public mood [Esto es lo que constituye a una generación: Está formada por eventos o circunstancias acorde a la etapa de vida que ocupan sus miembros en el tiempo. Conforme cada generación pasa a la siguiente fase –desde la juventud al adulto joven, a la adultez y a la vejez– sus actitudes y comportamientos maduran, produciendo nuevas corrientes en el actuar público] (Howe & Strauss, 2007, p. 42).

Otra proposición es presentada por los autores Ulrich Beck y Elisabeth Beck, que pensarán en la existencia de generaciones mundiales basadas en la idea del cosmopolitismo social como consecuencia de la globalización. Utilizan la denominación *constelaciones generacionales cruzadas* como una manera de relacionar a los jóvenes con los principales tópicos que aquejan su realidad actual: la migración, el empleo precario y la hibridación cultural (en Leccardi & Feixa, 2011, p. 28).

Por tanto, es a partir del marco de Sociedad en Red donde se gesta la idea de las generaciones más difundida en los medios de comunicación y provendrá la palabra *millennial*, “que ha sido adoptada por los medios, educadores y servicios de marketing (aunque a éste le han seguido otros desarrollos aplicados a la escuela, el trabajo, etc.)” (Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013, p. 32) para distinguir a la juventud contemporánea de otros grupos poblacionales que aparentan discernir en su comportamiento.

2.2.2. Tipos de generaciones

Los medios de comunicación global y textos académicos utilizan palabras como *builders*, *baby boomers*, *gen X*, *millennials* o *gen Z* para referirse a las diferentes generaciones que conviven en la época actual. Si bien estos términos fueron mayormente difundidos a partir de los estudios realizados en la década de los 90, en el marco de la Sociedad en Red (Leccardi & Feixa, 2011), desde una década atrás aparecieron esfuerzos por

denominarlos para limitar sus rasgos, utilizando términos como brecha generacional para definir a la generación en auge de ese momento:

La brecha generacional cuenta con autores empeñados en establecer los límites y rasgos de cada una de las generaciones, así: [sic] para la llamada época de los **Baby boomers**, están Lando Jones, "*Great Expectations: America and the Baby Boom Generation*" (1980); y David Foot, "*Boom, Bust and Echo: Profiting from the Demographic Shift in the 21st century*" (1997). La **Generación X** tiene en el fotógrafo Robert Capa a su primer referenciador y al novelista canadiense Douglas Coupland ("*Generation X: Tales for an Accelerated Culture*", 1991) como la persona que popularizó el término. Por su parte, William Strauss y Neil Howe ("*Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*", 1991) enfocaron sus esfuerzos académicos a la **Generación del Milenio** o **Generación Y** (ECO Resultores, 2017).

No obstante, esta segmentación de las generaciones tiene su base principal en la teoría cíclica de Neil Howe y William Strauss. A pesar de que su trabajo se concentraba en la evolución de la sociedad norteamericana durante cerca de 500 años, explicada a través de arquetipos, derivó en la aplicación de características generacionales con enfoque mercadológico, de donde se expandiría hacia el área de Recursos Humanos (véase lifecourse.com) ya sin un límite geográfico específico.

Acorde a dicha propuesta, cada generación respeta un rango no tajante de 20 años, ubicándose en cada uno características específicas acorde al contexto que rodeó su tiempo de nacimiento. Conforme se ha expandido esta información a otros rubros, se han añadido más rasgos alejados de la propuesta inicial, conservando sólo los nombres, el periodo aproximado de cambio y ciertos ideales con respecto a su comportamiento.

A continuación se presentan los tipos de generaciones y una recopilación de sus características (Tabla 3):

Tabla 3. Tipos de generaciones

Generación/ nacimiento	Contexto internacional	Contexto nacional	Actitudes positivas	Actitudes negativas	Perfil laboral	Tecnología
Builders 1922-1943	La Gran Depresión, periodo entreguerras y II Guerra Mundial.	Expropiación petrolera.	Leales, confianza de palabra, dedicados.	No aceptan presiones, no abren sus horizontes.	Cultura corporativa de gestión paternalista y jerárquica.	
Baby boomers 1943-1960	Movimiento hippie, guerra de Vietnam, Guerra Fría, Revolución cubana.	"Milagro mexicano", derecho de las mujeres al voto.	Pacientes, participativos, sacrificados, respetuosos de la jerarquía.	Dificultad de adaptación a nuevas tecnologías.	Fuerte orgullo de pertenencia. No se acopla a personas menores.	Disco de pasta, radio, televisión.
Gen X 1960-1980	Guerra Fría, dictaduras en América Latina, Watergate, disolución de la URSS.	Movimiento estudiantil del 68, Juegos Olímpicos.	Autónomos, pensamiento flexible, asumen cambios tecnológicos.	Conformistas, apáticos.	Gerencia más horizontal y abierta. Buscan equilibrio formal-informal.	Cassettes, Nintendo/Atari, televisión por cable, primeras computadoras, disquetes, VHS.
Millennials 1980-2000?	Caída del Muro de Berlín, auge de Internet, globalización, preocupación por medio ambiente.	TLCAN, entrada del PAN al poder.	Optimistas, creativos, nativos digitales, comprometidos socialmente.	Impertinentes, irrespetuosos, inmaduros, inestables.	Busca relación paternalista con comunicación abierta. Multitask y facilidad para el trabajo a distancia.	Internet, correo electrónico, computadoras, telefonía celular, mp3, DVD.
Gen Z 2000?	11 de septiembre, primavera árabe.	Violencia, narcotráfico y feminicidios.	Comodidad ante el cambio.	Dependencia tecnológica.	No hay un perfil aún.	Smartphones, tablets.

Fuentes: (Devaney, 2015; Franklin Fincowsky & Krieger, 2011; Manpower, 2009; Mascó, 2012)

Dentro de los perfiles de cada generación se distinguen la mención del contexto de época y la descripción de comportamientos de los coetáneos en su vida juvenil. La intención es encontrar una relación entre los eventos sociales y las actitudes de los individuos, así como enunciar comportamientos similares de éstos frente a distintas situaciones diarias como el trabajo o el consumo.

Pese a que se han hecho contribuciones desde el *marketing*, parte de los aspectos corresponden a opiniones del área de Recursos Humanos, expertos o directivos a partir de lo visto en cada generación (véase Mascó, 2012). Otra forma de recolectar la información ha sido a través de consultoras, que encuestan o realizan *focus group* a trabajadores principalmente del sector lucrativo y muchas veces de lugares con más de 100 integrantes (véase Manpower, 2009; Observatorio GT & ICAI-ICADE, 2016). Así, el estudio generacional se enfoca en empresas grandes, siendo éstas las que más demuestran interés por conocer la diversidad generacional.

Destaca que la mayoría de los estudios realizados en torno a las generaciones son realizados con un objetivo mercadológico o administrativo, por lo cual la parte sociológica que procuró la teorización generacional ha sido relegada. Ahora, la preocupación que incita a profundizar en el tema es encontrar estrategias para mejorar el desempeño y la comunicación entre los distintos integrantes de las organizaciones, lo que ha provocado que surjan más fuentes concentradas en los *millennials*, ya que son el sector cuya incorporación laboral se ha dado más recientemente.

2.2.3. La generación *millennial*

Los *millennials* poseen más nombres que pueden provocar confusión. A diferencia de los *baby bommer* o *generación X*, cuyas denominaciones son bastante conocidas, al grupo de cohortes poblacionales nacidos entre los años 80 y 90 aproximadamente también se les llama *generación Y*, *generación Einstein* o *generación Net*. Esto no hace más que demostrar la necesidad de identificar a este grupo poblacional para su estudio a pesar de carecer de una convención para caracterizarlo.

La palabra *millennial* fue utilizada por primera vez por los historiadores William Strauss y Neil Howe en su libro *Generations: The History of America's Future*, publicado en 1991 (Ng, Lyons, & Schweizer, 2012). Acorde a su teoría de las generaciones, reciben ese nombre por estar dentro del ciclo en proceso conocido como *del Milenio*, iniciado en 1943, donde se ubican también los *builders*, *baby boomers*, *X* y *millennials*. Otra razón se debe a que se volverían adultos con el cambio del siglo XX al siglo XXI.

Generación Y es otro término recurrente en publicaciones. Se utilizó en 1993 en la revista *Ad Age*, dedicada al *marketing*, para hacer referencia a los adolescentes nacidos a partir de 1985, que son los sucesores de la *Generación X* (Lorente, 2015). A pesar de su origen, es un término bastante común de encontrar en publicaciones académicas, en especial por su énfasis en la consecución del estudio generacional.

La denominación *N* o *Net* proviene de las ideas de Don Tapscott. "...Se refiere desde los primeros años de la década de los noventa a una nueva generación [sic] y identifica con la letra N, por el anglicismo *net*, en abierta alusión a la presencia e influencia de las redes propiciadas por el empleo de la computadora y el internet" (Ferreiro, 2006, p. 76). De manera que este término busca destacar una de las principales características de la época que han impactado a los jóvenes.

Existen más sinónimos con el propósito de referenciar características específicas de su personalidad; por ejemplo *Generación Me* por narcisistas, *Generación DIG* por *digital immediate gratification* o *Generación Einstein* por su necesidad de velocidad y educación. Sin embargo, son susceptibles de provocar confusión con otras generaciones en su uso, como es el caso de *Generación Peter Pan*, el cual se utiliza para expresar que los *millennials* retrasan ritos de la edad adulta, pero también fue una forma de expresar que la *Gen X* tenía un comportamiento similar. Por ello, para fines de este estudio se recurrirá al término *millennial* por ser el más difundido.

Con respecto a sus características, en la Tabla 3 se hizo mención de algunas de ellas, pero al ser el centro de este estudio, se desarrollará un perfil más específico mediante cinco rubros que comprenden aportaciones de las investigaciones consultadas. Cabe destacar que los datos utilizados corresponden a un perfil internacional, pues es propósito de esta tesis desarrollar de forma posterior el correspondiente únicamente al contexto nacional.

1) Contexto histórico global

Las generaciones son marcadas por acontecimientos históricos mundiales y regionales que afectan el orden social, al grado de modificar su forma de ver el mundo durante las etapas de formación temprana. A estos eventos históricos se les denomina Eventos Significativos Generacionales (ESG), que son “los eventos y procesos que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación” (Cuesta et al., 2009, p. 129).

Para los *millennials*, sus ESG distintivos son situados en su tiempo de nacimiento, que va desde 1977 hasta 2005 (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011; Gil, 2015; Goldman Sachs, 2015; Howe & Strauss, 2007; Ng et al., 2012),

aunque el rango más aceptado se centra entre 1980 y el 2000. Sin embargo, aquí se considerarán dentro de los ESG los primeros 10 años del siglo actual debido a que en las teorías de las generaciones se habla del impacto de los hechos históricos en los años formativos, que considerando a los nacidos en los años 90, abarcan al menos hasta el 2010.

Tabla 4. Eventos Significativos Generacionales mundiales para los *millennials*

Lapso	Evento	Impacto
1980-1989	Guerra Fría	Avance tecnológico Mayor apertura a las relaciones internacionales
	Derrumbe de la URSS y el bloque soviético	Democracia popular Impulso a bloques económicos
	Caída del Muro de Berlín	
	Neoliberalismo	Crecimiento y fortaleza del sector privado Crisis económica y social
	Comercialización de primeras computadoras, videojuegos y surgimiento de MTV	Cultura pop Introducción al mundo tecnológico
1990-1999	Disolución de la URSS	Democracia popular
	Guerra del Golfo	Antesala a conflictos con Medio Oriente
	Aparición de Windows 95, auge del internet, creación del DVD y el boom de la telefonía móvil	Globalización tecnológica Sociedad de la Información
	Tratado de la Unión Europea (Maastricht)	Establecimiento de la UE y preparación de la unión monetaria. Comunidades internacionales.
	Programa 21 de la ONU	Compromiso con el medio ambiente
	Tratados de libre comercio en América	Apertura al comercio internacional y a la importación y exportación de tecnología
2000-2010	11 de septiembre	Terrorismo
	Guerra de Afganistán e Irak	Crisis en relaciones con Medio Oriente Terrorismo
	Protocolo de Kyoto	Compromiso con el medio ambiente Desarrollo sustentable
	Crisis económica del 2008	Desempleo Golpe a la economía mundial
	Creación del iPod, surgimiento de Wikipedia y aparición de redes sociales	Sociedad de la Información

Fuente: Con base en Brom, 2013; Eggers-Brass, 2010.

2) Características demográficas

La generación *millennial* es considerada la más grande hasta la fecha. Tan solo en Estados Unidos se calcularon 92 millones en 2015 (Goldman Sachs, 2015), los cuales, reparando en su rango de nacimiento, tienen edades que oscilan entre los 37 y 17 años para el 2017; razón por la que han sido calificados como jóvenes o adultos jóvenes, tomando en cuenta que su estudio tiene casi 20 años desarrollándose.

Al respecto, llamar jóvenes a este grupo poblacional podría no ser completamente acertado considerando que la juventud es el periodo de vida del ser humano que abarca entre los 15 y 24 años según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o de los 10 a los 24 años para la Organización Mundial de la Salud (OMS), con la especificación de posibles modificaciones en cada país por cuestiones culturales y jurídicas (Organización Mundial de la Salud, 2000). Una variación en el rango es notable en el caso de México, como se verá en el siguiente capítulo.

En ocasiones los *millennials* son divididos en *young*, que significa joven en español, y *old*, equivalente a viejo. Los *young* o *today* se componen por adolescentes y adultos jóvenes hasta edades que rondan los 25 años, distinguidos por tener una mentalidad dominada por los medios de comunicación global que atienden redes sociales. En tanto, los *old* o *first* incluyen aquellos que son considerados adultos propiamente, con un uso tecnológico determinado por Google y la información (Ross & Vega, 2015).

La separación del grupo poblacional por juventud o adultez podría ser útil para vislumbrar una actitud hacia la tecnología. No obstante, existen detractores que consideran que no hay una clara distinción entre ambos o que aún con las diferencias de edad se detectan similitudes en su modo de pensar y actuar ante la religión, el matrimonio, política e

independencia de la familia (The Family Watch, 2015). Este trabajo retoma esta última consideración.

En el reporte *The Family Watch* (2015) se resume que los *millennials* son menos devotos al no tener siempre un sentido de afiliación con alguna religión. Se consideran abiertos para aceptar estructuras familiares modernas como las madres solteras, las parejas homosexuales o las uniones libres, pero a veces no las aprueban. Tampoco creen en la política aunque muestran una tendencia a las ideologías "de izquierda". Casarse y tener hijos se convirtieron en sucesos más prolongados en comparación con otras generaciones, al igual que la independización de sus padres por cuestiones de la universidad o el matrimonio.

Sin embargo, el motivo de trasfondo sobre el atraso para comenzar a conformar una familia o abandonar el hogar de los padres son los ingresos. Un estudio realizado por Goldman Sachs (2015) mostró que los *millennials* ganan menos dinero que otras generaciones principalmente porque hay menos empleo y obtienen menos ingresos, lo cual se refleja en que el 56 por ciento de los jóvenes en 1968 ya había contraído matrimonio y contaban con vivienda propia, mientras que para el 2012 sólo el 23 por ciento tenía esas mismas condiciones.

Además, a pesar de ser la generación con más estudios en nivel superior hasta la actualidad (Irizarry-Hernández, 2009), aún existe un rezago educativo. Por ejemplo, en Estados Unidos sólo el 37 por ciento de la población *millennial* cuenta con un grado completo de licenciatura (Ehrenfreund, 2017). Esta situación influye en sus salarios debido a que si tienen dicho nivel pueden no estar obteniendo el resultado esperado en su economía, mientras el otro porcentaje quedaría vulnerable a trabajos con precariedad.

3) Características tecnológicas

Los *millennials* son llamados *nativos digitales* por poseer “mayor” habilidad frente a quienes nacieron antes de 1980 para el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, al vivir una época donde el internet y las computadoras comenzaron a ser parte de ellos desde pequeños a través de sus hogares o la escuela. “Mientras los nativos usan y se apropian de las TIC de manera automática, natural; los otros deben hacer esfuerzos importantes para adquirir un nuevo saber” (Crovi Druetta, 2013, p. 24)

El contacto desde temprana edad con la tecnología provocó en ellos apego al internet y sus dispositivos de acceso, creándoles una necesidad de uso para conocimiento y contacto inmediato. Cuando tienen interés en un aspecto específico, la web es el principal referente sin dejar en el olvido a los medios tradicionales, ya que tienden a informarse mediante la televisión y sitios de motores de búsqueda. Asimismo, ver televisión es una de sus actividades preferidas, seguida por contactar con seres queridos (Nielsen, 2015).

El uso de dispositivos de acceso a internet es constante. Los *millennials* dedican un aproximado de 25 horas por semana a estar conectados a internet, siendo las principales redes de uso Whatsapp, Facebook y Youtube (Forrester en BBVA Innovation Center, 2015). El dispositivo más utilizado es el *smartphone*, del cual un aproximado de 76 por ciento de jóvenes se considera adicto (Invoca, 2016). Los usos más comunes para el *smartphone* son llamadas telefónicas, envío de mensajes, actualización de redes sociales, revisión de contenidos multimedia y uso de *apps*.

En el caso específico de Latinoamérica, la mayoría declara que el principal uso que dan a la tecnología es para conectarse a redes sociales, seguido por motivos de entretenimiento. Tan solo en 2014 se reportó que 88

por ciento de los *millennials* contaba con un perfil en redes sociales, donde las actividades principales que realizaron fueron consultar, compartir y comentar, y destacaron que dedican un aproximado de 7 horas al día para conectarse *online* mediante múltiples pantallas digitales. Lo anterior es razonable considerando que un 78 por ciento expresó poseer un *smarthphone*, 70 por ciento una laptop, 57 por ciento una desktop y 37 por ciento una *tablet* (Telefónica, 2014, pp. 30–31).

Otro punto relevante recae en los programas cuyo manejo consideran fundamental para obtener un trabajo íntegro, es decir, que los haga crecer en el ámbito personal y les dé estabilidad económica, dado que piensan que las competencias digitales mejoran la calidad de su trabajo y les brindan más oportunidades de empleabilidad. La mayoría concuerda que el manejo de la paquetería Office es la más importante, seguida por el conocimiento de lenguaje de programación y la velocidad de escritura. En Latinoamérica, las habilidades de diseño de páginas web y figuras gráficas ocupan un lugar relevante, muy por encima del conocimiento en uso profesional de redes sociales (Telefónica, 2014, p. 33).

El uso de la tecnología para fines de información y socialización es notable, de forma que esta generación muestra un apego a programas gestionados por organizaciones formales del sector privado, lo cual limita su universo virtual a determinadas aplicaciones y conocimiento. Si bien se reconoce que los *millennials* tienden a basar sus decisiones en datos que han investigado con rapidez, no son expertos en discriminar y devela la existencia de una brecha digital entre los usos dados a las TIC.

4) Características de consumo

El tener a su disposición miles de datos, aunado al contexto sociohistórico en que han estado inmersos, les ha brindado un sentido de responsabilidad social y personal. Mantienen una inclinación por el cuidado personal,

haciendo más ejercicio y alimentándose mejor que sus antecesores (Goldman Sachs, 2015; Nielsen, 2015). También consideran importante tener conciencia social y verde. Buscan saber cómo son las organizaciones de quienes consumen, qué problemas afectan a la sociedad o el ambiente y pretenden realizar acciones para mejorar el entorno.

Su prioridad está en la satisfacción. Por ello destacan tres tendencias en sus hábitos de consumo: la búsqueda de personalización en productos o servicios, que implica un conocimiento por parte de las organizaciones sobre los gustos de sus clientes y que sea notoria la preocupación por adecuarse a éstos con constancia; el pensamiento crítico-volátil, que conlleva un análisis por parte de los *millennials* sobre a quién consumen y buscan conectar con la organización para saberlo; y el consumismo 2.0, que revela el apogeo del consumo por medios digitales.

Esta generación afirma que prefiere la calidad sobre el precio. Esto es en parte verdad pues no dudan en gastar en algo que los complazca. Sin embargo, la situación que viven en sus ingresos ha hecho que comiencen a declinar por la economía compartida (*sharing economy*), prefiriendo servicios sobre productos (Goldman Sachs, 2015). Una forma de ejemplificar la economía compartida es Netflix, empresa que ofrece acceder a su catálogo de películas y series sin restricción de tiempo por un pago mensual, de manera que se evite el consumo de discos o la compra de videos *online*.

5) Características laborales

Los *millennials* son considerados jóvenes con mentalidad de videojuego. “El contacto continuo con los juegos de computadora durante su crianza les ha creado un enfoque en el mundo laboral de lograr metas y que para llegar a lograr las metas hay que obtener varios fracasos y mucha consistencia” (Irizarry-Hernández, 2009, p. 14). A su vez, el cobijo de las

Tecnologías de la Información y Comunicación ha provocado que sus acciones se guíen por la interacción digital. “Se trata de jóvenes gobernados por la actualización permanente, la inmediatez y un borramiento de límites espaciales y temporales” (Mascó, 2012, pp. 56–57), por lo cual esperan que el mundo responda de igual forma.

Su lógica de inmediatez y objetivos provocó, por un lado, que aprendieran a hacer varias tareas en un tiempo corto, habilidad que es conocida como comportamiento *multitasking*, que les permite hacer uso de medios digitales en diversas plataformas (Crovi Druetta, 2013); y por otro lado, que buscaran incansablemente su crecimiento profesional y personal. Comprenden que para cumplir sus sueños deben trabajar duro, por ello están dispuestos a continuar preparándose. Sin embargo, no conciben la idea de aprisionarse a un trabajo que no les agrada ni ser eternos trabajadores 24/7 por dinero porque valoran el tiempo libre para su satisfacción personal. Prefieren ser “fieles a sí mismos antes que a un trabajo”, algo que afianzaron en su mentalidad al ver el desempleo y preocupación financiera durante la época de crisis económica.

Parte de su fidelidad se sostiene en sus creencias propias que, como se expresó en el punto anterior, también involucran consciencia social. Quieren trabajar en organizaciones comprometidas con la población o innovadoras pero que no les nieguen un aprendizaje guiado ni les impidan subir en la pirámide organizacional:

According to The Hartford's 2014 "Millennial Leadership Survey", the number one thing millennials want is training and development. The second is coaching and mentoring, and that's where well-seasoned advisors come in. But more than showcasing how much money one can make in this industry, the desire to grow and help the world is more important to millennials [Acorde a la Encuesta de Liderazgo Millennial 2014 de Hartford,

la primera cosa que quieren los millennials es entrenamiento y desarrollo. La segunda, es asesoramiento y tutoría, y ahí es donde los consejeros más experimentados entran. Pero más que mostrar cuánto dinero pueden ganar en la industria, el deseo de crecer y ayudar al mundo es más importante para los millennials] (Gil, 2015, p. 56).

La otra parte deriva de sus relaciones internas. A pesar de ser etiquetados de individualistas, poseen propensión al trabajo en equipo por recibir una educación basada en la inclusión. En tanto, por el discurso del esfuerzo de superación, visualizan el liderazgo como una recompensa por méritos y no por imposición: "...el respeto y el poder no son vistos como algo que se gana al obtener una posición o título, sino se gana con las habilidades y logros en los trabajos día a día" (Irizarry-Hernández, 2009, p. 16).

Por el trato recibido de sus padres, los *millennials* desean una relación con los rangos superiores en un nivel horizontal y no vertical. No obstante, su forma de comunicación presenta una ambivalencia confusa. Esta generación declara que prefiere una comunicación constante para recibir retroalimentación (González, 2011), lo cual está malentendido dado que no significa tener que contactar siempre en físico a jefes o compañeros, sino que pretenden utilizar herramientas tecnológicas para comunicarse a distancia al ser su campo de dominio.

Tal sentido de la realidad es la fuente del problema que sostiene este grupo poblacional, en especial en el ámbito laboral donde "...es habitual que la Generación Y sea definida mediante [...] 'tres I': son impertinentes, infieles e irrespetuosos" (Mascó, 2012, p. 55), pues son considerados narcisistas por las altas expectativas que mantienen de sí mismos debido a sus conocimientos educativos y tecnológicos, así como sus exigencias.

Para enfrentar la situación, se han sugerido programas de *mentoring* o internados (becariados o *trainees*), involucrar a las organizaciones con las

universidades para pláticas o reclutamiento, establecer contacto con los jóvenes a través de las internet mediante muestras de cómo es la organización y constante comunicación, y establecer una nueva cultura organizacional de horarios flexibles y ambiente relajado (Gil, 2015). Otras alternativas han sido trabajar desde casa (*home office*) y la tercerización (*outsourcing*), a pesar de que los *millennials* declaran su interés por poseer seguridad laboral (Nielsen, 2015).

**Tabla 5.1. Perfil millennial internacional
(Eventos Significativos Generacionales y Demografía)**

ESG	Demografía
<p><u>Época de nacimiento:</u> 1980-2000</p> <p><u>ESG políticos:</u> Guerra Fría, disolución de la URSS, caída del Muro de Berlín y guerras del Golfo, Afganistán e Irak.</p> <p><u>ESG económicos:</u> Neoliberalismo, tratados de libre comercio en América, crisis económica de 2008, Tratado de Maastricht.</p> <p><u>ESG tecnológicos:</u> Auge de computadoras, videojuegos, MTV, Windows 95, internet, DVD, telefonía móvil, iPod, Wikipedia y redes sociales.</p> <p><u>ESG sociales:</u> Programa 21 de la ONU, 11/09, Protocolo de Kyoto y Wikileaks.</p> <p>Impacto de los ESG: Sociedad de la información, impulso de la democracia popular, bloques económicos, crisis económicas, fortaleza del sector privado, globalización, desarrollo sustentable, terrorismo y guerra como problemas sociales.</p>	<p><u>Cantidad:</u> Más de 1700 millones en el mundo. 92 millones en EUA en 2015.</p> <p><u>Edad:</u> Entre 37 y 17 para 2017.</p> <p><u>Estado civil:</u> Abiertos a estructuras familiares no tradicionales (unión libre, madres solteras y parejas homosexuales). Prolongan la independización de la familia nuclear.</p> <p><u>Economía:</u> Menos ingresos. Sharing economy.</p> <p><u>Educación:</u> Generación con más nivel superior que anteriores.</p> <p><u>Política:</u> No creen en la política o manifiestan tendencias “de izquierda”.</p> <p><u>Religión:</u> Menos devotos o sin afiliación.</p> <p><u>Sentido ciudadano:</u> Sentido de responsabilidad social, en especial ambiental, y de salud personal.</p>
<p>Fuentes: Con base en BBVA Innovation Center, 2015; Gil, 2015; Irizarry-Hernández, 2009; Mascó, 2012; Nielsen, 2015; Telefonica, 2014.</p>	

**Tabla 5.2. Perfil millennial internacional
(Habilidades Laborales y Competencias Tecnológicas)**

Habilidades laborales	Competencias tecnológicas
<p><u>Comportamiento:</u> Mentalidad de videojuego, impertinentes, infieles e irrespetuosos.</p> <p><u>Habilidades:</u> Individualistas con propensión al trabajo en equipo, comunicación horizontal, autoaprendizaje y trabajo multitasking.</p> <p><u>¿Qué buscan?</u> Crecimiento profesional, capacitación y desarrollo, <i>life-balance</i>, trabajos no tradicionales, trabajo en organizaciones con responsabilidad social e innovadoras, seguridad laboral.</p>	<p><u>Nativos digitales:</u> Más apego a la tecnología en su uso que generaciones anteriores. Manejo habitual de internet con apego a medios tradicionales.</p> <p><u>Competencias:</u> Consideran importante saber usar la paquetería Office, programar, la velocidad de escritura, diseñar páginas web y manejo gráfico.</p> <p><u>Hábitos:</u> Dedican 25 horas por semana a conectarse. Utilizan la tecnología para socializar y entretenerse. El equipo preferido es el <i>smartphone</i>.</p>
<p>Fuentes: Con base en BBVA Innovation Center, 2015; Gil, 2015; Irizarry-Hernández, 2009; Mascó, 2012; Nielsen, 2015; Telefonica, 2014.</p>	

2.3. ¿Por qué redefinir el perfil millennial para las organizaciones mexicanas?

Hasta el momento se ha desarrollado el perfil *millennial* a nivel global. En la mayoría de los estudios revisados se añade a México como país de referencia, lo cual muestra un pro y contra en la comprensión de este grupo. En lo positivo se da por entendido que un perfil global es aplicable porque la tecnología ha permitido cierto grado de transculturación, pero la parte negativa se basa en qué tan acertado es no generar un perfil nacional concreto. Este es un problema dado que existe la posibilidad de que la información no muestre al *millennial* mexicano como en realidad es.

Los medios de comunicación son la principal fuente de información sobre características de los *millennials* en México. Son pocos los estudios concentrados en perfilarlos a nivel nacional y aún menores los trabajos

dedicados a estudiarlos como capital organizacional. Si bien la información se puede localizar en estudios sobre la juventud mexicana, las características impuestas están determinados por el perfil internacional *millennial* pautado por países de primer mundo, de manera que no hay un empate entre el perfil presentado y los estudios de los jóvenes en México (véase Reputation Leaders, 2016; S/A, 2016).

Por ejemplo, mientras los *millennials* son considerados perezosos, los *millennials* mexicanos muestran una fuerte tendencia al trabajo duro, sin dejar de lado que desean tiempo libre para sí mismos. “El 79 por ciento afirma que trabaja más de 40 horas a la semana y más de una tercera parte lo hace por más de 50 horas” (Reputation Leaders, 2016, p. 6). Aunque admiten querer recesos amplios para su desarrollo personal, entienden que requieren de un trabajo estable para lograr sus objetivos y, para obtenerlo, necesitan las competencias suficientes para mantenerse activos en el mercado, por lo que son capaces de invertir tiempo y dinero para capacitarse. Aprender es una prioridad porque se motivan mediante la fórmula “entre más sé, más ganaré y podré disfrutar más”.

Sin embargo, aunque los *millennials* mexicanos muestran empatía con las ideas del perfil *millennial* global de permanecer en una organización sólo si les brindan nuevas oportunidades, *life-balance*, claridad en su carrera y reconocimiento (Reputation Leaders, 2016), y hasta de ser partidarios de la tercerización y el emprendimiento, queda en duda si estas condiciones y otras más son realistas o puedan ser totalmente aplicables en el contexto actual. Los estudios basan sus resultados en encuestas que revelan lo que quieren los *millennials* o que son aplicadas con público interno de las organizaciones, más no en sus condiciones al momento de aterrizar en la realidad o al ser público externo.

Es en este momento donde se plantean dos cuestiones para calificar el grado de efectividad de las características: ¿Cuál es la utilidad de tener un perfil *millennial* para las organizaciones? Y si es útil tenerlo, ¿este perfil es funcional? Estas preguntas servirán para expresar consideraciones que podrían abrir una visión diferente de este tema.

Con respecto a la primera cuestión, si las teorías de las generaciones buscan comprender a los jóvenes a partir de los cambios que pueden generar en la sociedad, el sustento de tener un perfil para los *millennials* recae en equilibrar el choque entre el desarrollo social sin tecnología regente y la sociedad que se está gestando con una mentalidad digital. Para las organizaciones, quienes muestran el principal interés en desenmarañar los problemas que representan los jóvenes, el perfil les permite crear una amalgama o transición entre el orden ya establecido y las nuevas ideas de vida, teniendo en cuenta que se trata de una actualización para no perder notoriedad o desaparecer del sistema.

Un enfoque más específico permite ver el perfil *millennial* dirigido a la descripción de públicos juveniles organizacionales internos y externos. Vislumbrar cómo es un consumidor *millennial* hace más efectiva una estrategia publicitaria o de marketing para ofrecer un producto o servicio, pero para el quehacer interno organizacional, conocer cómo son y sus posibles capacidades es de utilidad para la contratación del capital humano adecuado a la necesidades de la organización y el mejoramiento de la comunicación con este grupo al comprenderse sus capacidades y carencias, con el propósito de mantener en funcionamiento el sistema.

Cabe resaltar aquí la comunicación, ya que son los *millennials* quienes ocupan posiciones relacionadas a la comunicación organizacional por su habilidad atribuida de nativos digitales, de forma que es común verlos laborando en áreas de TIC o con impacto en la imagen corporativa, como

son por ejemplificar los puestos de programación de sitios web o de *community management*. Por tanto, es prioritario conocer y reforzar su comunicación más allá de sus conocimientos digitales, es decir, que se expresen acorde al estilo de la organización.

A su vez, el perfil puede tener una utilidad más profunda al revelar una brecha al interior de la juventud, de manera que clarifique quiénes cumplen el factor tecnológico que requiere el mundo laboral y quiénes quedan rezagados del sistema, así como evidenciar algunos de los retos que enfrentan por cuestiones de rezago en educación, economía, política o desarrollo social. Esto significaría conocer los problemas que los aquejan y no concentrarse tanto en descripciones que aparentan ser deseos para encontrar otras vías de motivación.

Con las posibles utilidades descritas queda a flote la segunda cuestión que puede reformularse como: ¿El perfil actual de los *millennials* es compatible con el contexto mexicano? Para responder será necesario establecer ciertas consideraciones con base en un análisis de las fuentes y los datos reportados, desde que se describió qué es una generación hasta la información estipulada para el caso mexicano.

En resumen, acorde a las teorías de las generaciones del siglo XX, las características que definen a una generación son: que esté conformada por individuos coetáneos, bajo fuerzas históricas específicas que los hayan impactado en su proceso de socialización, convirtiendo las experiencias en actitudes que influyen su actuar en la adultez.

Las fuerzas históricas específicas, también denominadas Eventos Significativos Generacionales (ESG), deben contemplarse en dos niveles debido a que las teorías de las generaciones resaltan la importancia de la ubicación geográfica, la cultura y la clase social para el estudio del grupo

poblacional, sin olvidar la aportación de Karl Mannheim para percatarse que dentro de este grupo el impacto de los ESG varía, creando más “subgrupos”.

Los aspectos mencionados muestran algunas inconsistencias con los estudios llevados actualmente, ya que no siguen por completo la línea marcada por la Sociología para comprender a esta generación. La diferencia radica en los objetivos perseguidos, los cuales se concentraban en encontrar un concepto que facilitara el estudio del cambio social, mientras que en la actualidad se hace referencia a los *millennials* en términos de Mercadotecnia, Publicidad, Recursos Humanos y Educación.

Tales investigaciones son arrolladas por la generalización de que todos los aspectos son transferibles a todas las regiones, sin pensar en los cambios por economía, sociedad, política y educación; causando la idea de globalización de actitudes, aunque haya distinciones incluso dentro de una misma nación. Quizá el perfil sea funcional principalmente en Mercadotecnia pero puede presentar vacíos al momento de estudiar la relación con organizaciones en un sentido laboral por la diferencia de habilidades y competencias.

El perfil predominante muestra dos sentidos de interés. El primero es regional y proviene de los estadounidenses quienes, junto con Europa, son los más preocupados en conocer a sus jóvenes. Los elementos de análisis utilizados en México son idénticos a los de estas regiones, sin tenerse con certeza si su uso es cien por ciento aplicable. El segundo sentido de interés es organizacional, destacando que los mayores inversores en la realización de estudios de *millennials* son empresas internacionales o grandes, por la intención de conocer al consumidor y a quiénes son de su interés para emplear, demarcando un perfil específico para ellos que puede no ser funcional para PyMES u otros sectores.

Para dar un perfil a los *millennials* se determina como punto primordial la tecnología, justificado en el crecimiento de los jóvenes acompañado por el internet y el desarrollo de tecnología cada vez más intuitiva. Se considera acertado reconocer el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como fundamento; sin embargo, los estudios se estacionan en ese nivel creando en repetidas ocasiones la falsa idea de que los demás aspectos que se desprenden del perfil actúan igual que la tecnología y además ignorando que la introducción de determinados dispositivos ha sido diferente según el país.

Si la tecnología ha logrado cruzar fronteras internacionales, la llegada de la misma y su uso varían de Estados Unidos a Latinoamérica, mostrando que las condiciones sociales no son totalmente claras en el estudio de los *millennials*. Incluso, el interés por el perfil varía de Sudamérica a México, siendo Argentina el primero en indagar más en su propia población y en un sentido menos mercadológico. México concentra su interés en el uso de tecnología, el consumidor joven y en capital humano joven laborando mayormente en empresas grandes.

Los demás aspectos atribuidos requieren ser más específicos sobre los sectores poblacionales. A su vez, catalogar las actitudes como base para modificar los sistemas organizacionales puede resultar contraproducente porque las actitudes cambian según el tipo de trabajo y es un paso posterior a la integración inicial. No se niega que serviría de preventivo, aunque aparenta tener mayor peso que el conocimiento tecnológico. Por tanto, para verificar el perfil será necesario revisar el perfil de los jóvenes en México en aspectos históricos, demográficos, tecnológicos y laborales.

Por tanto, se considera que los *millennials* no logran una adecuada integración a los sistemas de las organizaciones debido a que el perfil vigente no es compatible con sus necesidades en México. Así, esta

investigación pretende analizar el perfil acorde al contexto que le pertenece en la Sociedad de las Organizaciones (SO) para verificar su funcionalidad en la integración organización-*millennials*. Para este fin se utilizará el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), que permitirá realizar el análisis bajo una propuesta de sistema complejo.

Capítulo 3.

El perfil de los *millennials* en México

Para verificar el perfil *millennial* ofrecido a las organizaciones mexicanas mediante los medios de comunicación global, esta tesis se ha propuesto recolectar información a través de investigación bibliográfica sobre la juventud en México con motivo de realizar un análisis comparativo con base en indicadores que permitan la elaboración de un nuevo perfil.

En el capítulo dos se presentaron las características conformantes del perfil *millennial* extraídas de una primera revisión documental sobre el tema, mismas que para fines de estudio fueron aglomeradas en cinco rubros: contexto histórico global, demografía, tecnología, consumo y laboral. De ellos sólo se retomarán cuatro, ya que se excluirá el rasgo mercadológico al no ser pertinente para el objetivo planteado.

Ahora, con base en el tema principal de este apartado, debe recordarse que los *millennials* han sido llamados *nativos digitales* en diversas ocasiones. Los nativos digitales son las personas que nacieron en un momento donde el desarrollo de la tecnología y los medios de comunicación global modificaron su forma de entender y pensar, dicho como referencia al contacto sostenido de los niños y adolescentes con instrumentos tecnológicos comerciales de penetración masiva tales como consolas de

videojuegos, celulares, computadoras, entre otros *gadgets*; así como a redes y servicios TIC como el internet, redes sociales, servicios de mensajería instantánea, entre otros (Crovi Druetta, 2013).

Sin embargo, no son nativos digitales sólo por el acceso a distintos instrumentos y servicios tecnológicos, sino por el uso y apropiación que les han dado a estos inventos. Es en este nivel donde estudiar a los *millennials* pone en evidencia la necesidad de conocer un perfil más profundo, ya que dentro de los nacidos entre los años 80 y 90 habrá quienes en la actualidad hayan apropiado la tecnología en su vida cotidiana, mientras existan sectores poblacionales que sigan sin contar con el acceso.

Trasladar esa realidad al entorno organizacional implica reconocer que existen diferentes carencias en un sector que parece uniforme bajo el término *millennial*, pero que en realidad no lo está porque no todos los jóvenes cubren los requisitos para serlo, en especial para el mundo laboral. Distinguir a los *millennials* a través de un perfil es útil principalmente para las organizaciones institucionalizadas porque su interés por reclutarlos para incorporarlos en sus Acciones Sociales Efectivas (ASE) radica en tener al capital humano con las habilidades y competencias que necesitan para continuar, reforzar o mejorar sus procesos al interior y exterior.

3.1. Contexto histórico social

Los jóvenes nacidos en los años 80 y 90 son considerados como *millennials* por ser las décadas del *boom* tecnológico enfocado en el desarrollo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) al alcance de la población civil. Sin embargo, el desarrollo tecnológico no ha sido homogéneo en todo el mundo ni se han considerado las condiciones sociales que han impactado a determinadas regiones, por lo que hacer

una generalización en torno a ese lapso no está completamente justificado.

Por tal motivo, el punto de partida para generar el perfil *millennial* de esta investigación surge del contexto sociohistórico de México desde la década de los 80 hasta el año 2012, con base en los textos de Juan José Flores Rangel (2010) y Gisela Von Wobeser (2014). La revisión de acontecimientos considerados relevantes en un aproximado de 30 años responden a eventos políticos, económicos, sociales y de tecnología que permitirán establecer Eventos Significativos Generacionales (ESG) que servirán de base para identificar y describir sus rasgos.

Si bien se ha establecido como rango promedio los años 80 y 90, se hace una breve mención de la década de los 70 por dos motivos. El primero responde a estudios que identifican el nacimiento de *millennials* desde 1977, de forma que se indicará el estado de la tecnología asociada a ese tiempo para ver si es aplicable a México. El segundo pretende proveer una introducción a los acontecimientos sucedidos en las décadas posteriores, dado que en 1976 inicia el sexenio de José López Portillo y se hace evidente la crisis económica que repercute años después.

En cuanto al periodo del año 2000 al 2010, su revisión también tiene dos justificaciones. Por un lado, los nacidos en los 80 vivieron su niñez en la siguiente década, lo que provee al mencionarse en los estudios los años 90 un panorama más amplio de sus eventos formativos; situación que no se repite con los nacidos en esa época dado que ya no se presentan los eventos que pudieron marcarlos en los siguientes 10 años aun siendo tiempo de sus edades formativas. Por el otro lado, en el caso mexicano, a partir de 1994 entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual marca un punto y aparte a nivel tecnológico y cuyos efectos sobrepasan el fin del siglo XX.

Década de los 80

La época que corre de 1980 a 1989 inicia con el arrastre de una sociedad convulsionada por la represión gubernamental ejercida años atrás y una economía cayendo en picada. Los intentos por olvidar la masacre de Tlatelolco de 1968, el alto índice de abstinerencia en votaciones, problemas monetarios y el surgimiento de guerrillas provocará preocupación por impulsar una transformación total para regenerar la confianza en el Estado. No obstante, José López Portillo y Pacheco (1976-1982) iniciará su sexenio con la primera devaluación del peso por causa de una mala administración económica, misma que impactará a los 80, donde la crisis alcanza su mayor escala.

Su gobierno cierra con otra devaluación a la moneda y una inflación incontrolable provocada por la caída en el precio del petróleo, la deuda externa y gastos innecesarios en la creación de nuevos organismos gubernamentales, a pesar de crear el Plan Global de Desarrollo. Ante la fuga de capital, el gobierno opta por nacionalizar la banca y establecer un control de cambios; medidas que no mejoraron la situación.

A pesar del difícil panorama, desde los 70 inicia la segunda modernización tecnológica de México, que cierra hasta 1993, basada en la construcción de infraestructura y políticas para la ciencia y tecnología, cuyo impacto se manifestó en la introducción reducida de aparatos extranjeros (Corona en Villagómez Oviedo, 2015). Las principales universidades del país son las únicas con mayor acceso al desarrollo de las TIC.

Para los 80, el ámbito tecnológico es impulsado mediante el Plan de Fomento Nacional para la Industria del Cómputo, que permite la entrada de las TIC a la población al estipular que las computadoras deberán construirse con componentes creados en su mayoría dentro del país; aunque su adquisición recaerá en su mayoría en las empresas por

cuestiones socioeconómicas. Con respecto al sector científico, pierde investigadores que se sumarán a la producción de materiales informáticos.

Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) inicia su periodo presidencial con la obligación de reordenar la economía para recuperar el nivel de crecimiento e incrementar las importaciones y exportaciones. Empero, la caída del crudo continúa y el terremoto de 1985 justifica la crisis. A pesar de la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1986, considerado el mayor logro de este sexenio, en noviembre de 1987 ocurre otra devaluación que deja a la sociedad en decadencia.

El panorama económico no es el único que impacta a la sociedad, ya que el auge de los planes y políticas de protección ambiental impulsadas por las relaciones internacionales sostenidas harán que México forme parte de distintos compromisos para disminuir el deterioro del ecosistema. Un ejemplo es el programa "Hoy no Circula", impulsado por los altos índices de contaminación registrados en 1988 y cuya aplicación se hará en 1991.

El plano político también sufre escándalos. Las elecciones presidenciales entre los candidatos Carlos Salinas de Gortari, del PRI; Manuel Clouthier, del PAN; y Cuauhtémoc Cárdenas, de la izquierda; son calificadas como fraudulentas, luego de la caída del sistema durante el conteo, cuando el candidato izquierdista llevaba la ventaja. A pesar de las acusaciones, se declaró ganador a Carlos Salinas de Gortari, quien gobernará de 1988 a 1994.

Década de los 90

Dentro del sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) ocurrieron diversos eventos que marcaron un antes y un después entre el final del siglo XX y principios del siglo XXI en México. Continuó la venta de paraestatales con la privatización de la banca y Teléfonos de México, el PAN obtuvo su

primera gubernatura en 1989, se suprimieron tres ceros a la moneda mexicana en 1993 y es asesinado el candidato a las siguientes elecciones, Luis Donaldo Colosio, en 1994. Pero el evento más relevante se da en 1992 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, conocido como TLCAN, cuya entrada en vigor es hasta 1994.

Para comprender el peso del TLCAN debe abarcarse también el contexto internacional que motivó a México a formar parte de éste. En los años 80 se impulsó en el mundo el neoliberalismo, una tendencia política económica que defiende el libre mercado, de manera que la participación del sector privado en la economía nacional sea mayor y la del Estado sea limitada. La tendencia neoliberal influyó a México para que comenzara la venta de paraestatales y decidiera dar su primer paso hacia el comercio exterior con su adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), luego de que la economía sostenida casi en su totalidad en la venta de petróleo fuera la principal causa de crisis.

Aunado al neoliberalismo, entre 1989 y 1991 ocurre la disolución de la URSS, la caída del muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría; hechos que causaron una tendencia mundial de integración de grandes zonas económicas mediante tratados de comercio, los cuales fortalecieron el capitalismo y la globalización. Para México, esta tendencia y la crisis le demostraron la necesidad de abandonar su economía proteccionista e incrementar las importaciones y exportaciones para estabilizarse; sin embargo, los aranceles impuestos con Estados Unidos y la falta de inversionistas extranjeros a largo plazo eran un impedimento, por lo que el TLCAN se consideró una solución viable.

Si bien el TLCAN no obtuvo los resultados esperados, tampoco significó un fracaso. A partir de éste, siguieron reformas laborales, energéticas y de telecomunicaciones, así como un incremento en la inversión extranjera y el

flujo del comercio, que sirvieron para el progreso del país, aunque sus resultados fueron visibles posterior al sexenio de Salinas de Gortari.

En el caso del sector de las telecomunicaciones, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se convirtió en la puerta de entrada de las TIC a la población en general, iniciando la tercera modernización tecnológica (Corona en Villagómez Oviedo, 2015). Aunque existía antes tecnología, su costo era alto y la oferta acotada, por lo que permitió la masificación de internet e instrumentos tecnológicos comerciales de penetración masiva hacia la población, más allá de las empresas, el gobierno y las universidades.

Frente al avance que anunciaba el gobierno con el TLCAN, con el cambio de sexenio surgieron otros eventos que marcaron un cambio social, principalmente en el ámbito económico y político. En los primeros días del gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), México enfrenta una fuerte crisis conocida como el "error de diciembre". En conjunto con la devaluación que sufrió el peso a la salida de Salinas de Gortari, muchos inversionistas se retiraron del país por el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). Estos conflictos causarán preocupación y molestia social, siendo considerados parte de las razones que ayudaron al PAN a ganar las elecciones del 2000.

Es a partir de 1994 que el dominio de internet que perteneció a las universidades, debido a que el ITESM y la UNAM fueron las primeras instituciones en instalar nodos de internet con fines educativos y científicos a finales de los años 80, sufre cambios. Así ocurre la expansión del servicio virtual hacia la población y el gobierno.

Periodo del 2000 al 2012

El nuevo siglo comienza con la salida del PRI del poder y la entrada de la oposición. Vicente Fox Quesada (2000-2006), candidato por parte del PAN, se convierte en el presidente del cambio, generando un giro de 180 grados sobre el pesimismo social acerca de la democracia. Las instituciones se renuevan y la población parece regresar poco a poco a un periodo de calma, aunque los resultados a finales del sexenio no sean los esperados.

Durante su periodo, el gobierno puso en marcha la Ley Federal de Acceso a la Información, participó en el Plan Puebla Panamá para la protección de recursos naturales, enfrentó problemas para la construcción de un nuevo aeropuerto para la ciudad de México y buscó concretar acuerdos migratorios con Estados Unidos, aunque en esta última materia no se logró un avance por consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001 y la declaración de guerra de Estados Unidos contra Afganistán e Irak.

A su vez, desde su entrada al poder, Vicente Fox impulsó el Sistema Nacional e-México (SNeM) con el propósito de incrementar el acceso y utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación en distintos ámbitos gubernamentales y sociales. Se extendió el uso de infraestructura tecnológica para la conexión informática y de la televisión digital. El gobierno se propuso agilizar funciones mediante TRAMITANET.

La entrada de Felipe de Jesús Calderón Hinojosa (2006-2012) es rodeada por la controversia desde las elecciones presidenciales, al haber acusaciones de fraude, hasta la ejecución de la Estrategia Nacional de Seguridad, traducida en la lucha contra el narcotráfico. Asimismo, en 2008, México se vio afectado por la crisis económica mundial del año y la caída del precio del barril de petróleo. Tras el término de su sexenio, regresa el PRI al poder.

Eventos Significativos Generacionales (ESG)

La revisión de eventos históricos en México, en conjunto con sucesos internacionales del primer capítulo (Tabla 4), tienen su fundamento en hallar situaciones que marcaron a los *millennials* durante su época de nacimiento y crecimiento. Estos eventos son denominados Eventos Significativos Generacionales. Para determinar si son ESG, deben tener una estrecha relación con la forma de pensar *millennial*, factor que posee ramificaciones políticas, sociales y económicas. Los hechos considerados ESG para los *millennials* mexicanos se estipulan en las Tablas 6.1 y 6.2:

Tabla 6.1. Eventos Significativos Generacionales de los <i>millennials</i> en México		
(Económicos y políticos)		
	ESG Económicos	ESG Políticos
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> -Neoliberalismo de los años 80 -Tratado de la Unión Europea (Maastricht) de 1992 -Tratados de libre comercio en Latinoamérica -Crisis económica del 2008 	<ul style="list-style-type: none"> -Fin de la Guerra Fría 1989-1991 -Derrumbe del bloque soviético y disolución de la URSS 1989-1991 -Caída del Muro de Berlín en 1989 -Guerra del Golfo 1990-1991 -Ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001 -Guerra de Afganistán e Irak de 2001 al 2014
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> -Devaluación económica de 1976 y 1982 -GATT de 1986 -Devaluación económica de 1987 -Privatización de paraestatales en los años 80 y 90 -Supresión de ceros en 1993 -TLCAN 1992/1994 -Crisis económica de 1994 -Crisis económica de 2008 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan Global de Desarrollo de 1980 a 1982 -Caída del sistema durante elección presidencial de 1988 -Levantamiento del EZLN en 1994 -Elecciones presidenciales del 2000 -Estrategia Nacional de Seguridad durante sexenio del presidente Felipe Calderón

Fuentes: Con base en Brom, 2013; Eggers-Brass, 2010; Flores Rangel, 2010; Von Wobeser, 2014.

Tabla 6.2. Eventos Significativos Generacionales de los *millennials* en México

(Tecnológicos y Sociales)

	ESG Tecnológicos	ESG Sociales
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> -Comercialización de primeras computadoras, videojuegos y surgimiento de MTV en la década de los 80 -Aparición de windows 95, auge del internet, creación del DVD y el boom de la telefonía móvil en los años 90 -Creación del iPod, surgimiento de Wikipedia y aparición de redes sociales a partir del 2000 	<ul style="list-style-type: none"> -I Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano en 1972 - Programa 21 de la ONU en los años 90 -Protocolo de Kyoto en 2005
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> -Segunda etapa de modernización tecnológica en los años 70 -Plan de Fomento Nacional para la Industria del Cómputo, derivada del Plan Global de Desarrollo (1980-1982) -Impulso y expansión de las TIC en los años 90 -Sistema Nacional e-México en el 2000 	<ul style="list-style-type: none"> -Impulso a la protección ambiental en los 80 -Plan Puebla Panamá en el 2003

Fuentes: Con base en Brom, 2013; Eggers-Brass, 2010; Flores Rangel, 2010; Von Wobeser, 2014.

En el ramo económico destaca un escenario constante de crisis económicas que provocan desempleo, disminución del poder adquisitivo, pobreza y degradación social. A causa de estos problemas, los padres de los años 80 y 90 se apegan a la seguridad laboral o buscan incrementar el flujo de dinero en sus hogares, de manera que sus hijos crecieron en un ambiente donde alguno o ambos padres debían cubrir un horario laboral

que los mantenían ausentes por largo tiempo de sus casas. Tal situación justifica en los jóvenes actuales el ideal de obtener empleos con tiempo flexible, prestaciones y un pago constante, así como su esfuerzo por estar mejor preparados por el riesgo su trabajo en cualquier momento.

Sin embargo, los problemas económicos y el panorama internacional impulsan el desarrollo tecnológico en México a través de tratados y la privatización de servicios de telecomunicaciones. Independientemente de los pros y los contras de la venta de paraestatales, es esta acción, en conjunto con la firma del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las que permiten la masificación y actualización para el establecimiento de sistemas TIC en México tanto en organizaciones como a nivel civil. Esto presenta como punto de partida para los *millennials* en México el año de 1986, ya que el GATT es el primer tratado en negociar la disminución de aranceles para importar tecnología extranjera, a pesar de que México pretendió producir su propia tecnología sin gran éxito.

El panorama tecnológico de los años 80 es rudimentario. Las computadoras y otros aparatos electrónicos como las consolas de videojuego o reproductores de música mantienen funciones muy específicas para su uso. La situación económica limita el acceso, siendo útil la apertura comercial sólo para las organizaciones institucionalizadas y familias que poseían los recursos. Las organizaciones institucionalizadas tomaron interés por introducir computadoras, luego de establecerse los primeros contactos a través de las universidades, aunque su uso se volvía a limitar por la dificultad de su manejo. Los hogares, en cambio, manifestaron más interés en tecnologías del entretenimiento cuya popularidad creció con la cultura pop.

Así, el *boom* tecnológico en México ocurre en los años 90, con un retraso de casi 10 años en comparación con el panorama internacional, por causas económicas y a pesar de que el gobierno creara planes de fomento para la tecnología. Es el desarrollo de plataformas más interactivas, el uso tecnológico en universidades y el auge de internet el que genera que con el TLCAN surja el interés por las TIC en la población y organizaciones con recursos más limitados como las PyMES y asociaciones civiles. No obstante, la tecnología del entretenimiento mantendrá su liderazgo frente a los propósitos educativos.

La importancia que manifiesta la tecnología para el desarrollo del país será reconocida por el gobierno hasta el 2000, donde las instituciones impondrán sistemas de red para modernizarse aun cuando no toda la población está preparada para ello. Las OSC verán el inicio de la competencia tecnologizada entre las grandes empresas y las PyMES, generando una nueva barrera para mantenerse en el SO. A su vez, los jóvenes que nacieron en los años 80 y 90 mostrarán durante su crecimiento un menor enfoque en el desarrollo de competencias tecnológicas para la educación y competitividad, sino para el uso tecnológico del entretenimiento, que se reforzó con la telefonía móvil y los medios de comunicación global que atienden redes sociales.

El panorama político internacional concentra ESG contradictorios. Será impactante que finalice la Guerra Fría, se disuelva la URSS y caiga el Muro de Berlín para que aparezcan los bloques económicos y la globalización, incentivando el intercambio comercial y la conexión digital que plantará en los jóvenes la mentalidad de borramiento de límites espacio temporales. El borramiento de esos límites concebirá positivamente un lenguaje y conocimiento más general para la comunicación mundial, pero también

producirá una cercanía a eventos negativos como el terrorismo y la guerra en Medio Oriente.

En México, tales eventos tienen su repercusión en la política y la economía, a medida que abrieron el camino para establecer alianzas. Para los jóvenes del país, el reflejo de los eventos políticos internacionales recae en las consecuencias de los tratados firmados, mientras los conflictos con Medio Oriente y el terrorismo sólo son un tema público sin impacto social. A diferencia de ello, la política interna influye la mentalidad juvenil a través de desconfianza ante el gobierno o desinterés por la política y el continuo cargo de problemas sociales como la corrupción, inseguridad, violencia y el narcotráfico.

Otros ESG se relacionan con el crecimiento de acciones sociales en favor del medio ambiente. En México, desde los años 70 comenzó el interés por la ecología, pero es a partir de los 80 que detonaron ASE-TS para la protección ambiental y algunas se convirtieron en IDI mediante reglamentos, normas, tratados e institucionalización de estancias. Esto hará que los jóvenes en México tengan presente el cuidado del medio ambiente, aunado a la continuación en la actualidad de campañas para la protección de la fauna y flora, pero no significará que realicen acciones proambientales.

Si bien los ESG mencionados en las Tablas 6.1 y 6.2 pueden no ser los únicos, sí son considerados principales dado la relación que guardan con el contexto actual juvenil, que podrá corroborarse en las siguientes categorías de análisis. Cabe decir que cada ESG categorizada es transversal, de manera que los eventos clasificados pudieron tener impactos en la política, economía y tecnología; por ejemplo, las devaluaciones económicas continuas que afectaron a la sociedad en sus decisiones políticas posteriores o el levantamiento del EZLN que se

considera un motivo para la fuga de inversiones en 1994. Los sucesos han sido catalogados de esa manera para facilitar su ubicación histórica acorde al ámbito donde más destacaron. Esta misma transversalidad se da en los sucesos internacionales.

3.2. Contexto demográfico

Cifras gubernamentales calculan aproximadamente 30.69 millones de jóvenes con un rango entre los 15 y 29 años, que representan aproximadamente el 26 por ciento de la población mexicana. De este sector, 48.6 por ciento habita en ciudades de 100 mil o más habitantes y el 77.2 por ciento son mayores de edad (Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud/ Instituto Mexicano de la Juventud, 2017, p. 1).

Es difícil determinar el número exacto de jóvenes que entrarían en la categoría de *millennial* por época de nacimiento dado que, si la base comienza en 1986 como se determinó con los Eventos Significativos Generacionales y se acepta el cierre en el 2000, el rango sería de los 31 a los 17 años para 2017 y los estudios registran grupos quinquenales. Sumado a esto, se encuentran diferencias en cifras sobre la cantidad de jóvenes originadas porque los rangos del sector juvenil difieren entre las mismas instituciones. Por ejemplo, la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol, 2016) consideró una cifra de 38.3 millones al establecer el rango de 12 a 29 años.

El estado civil que domina entre los jóvenes cambia conforme al grupo de edad. Son mayormente solteros quienes se encuentran entre los 15 y 17 años; sin embargo, el 42 por ciento de aquellos con edades entre los 24 y 29 mantienen ese mismo estado civil. Las parejas en unión libre crecen en el grupo de 18 a 23 años, en tanto el matrimonio crece a partir de los 24, aunque por una diferencia discreta dado que 26 por ciento declara vivir

con su pareja y 28 por ciento concretan legalmente su enlace (DIEJ/IMJUVE, 2017, p. 1).

Son las mujeres quienes dominan las uniones libres y el matrimonio, mientras los hombres procuran retrasar estos eventos. Tales decisiones justifican el porqué, como se verá más adelante, existen más mujeres en el sector de jóvenes económicamente no activos, ya que deciden dedicarse a las labores del hogar y el cuidado de los hijos.

De igual forma, conforme incrementa la edad también lo hace el porcentaje de jóvenes que se convierten en jefes del hogar. De los 6.7 millones de jóvenes que declararon serlo, el grupo de 15 a 17 años sólo representa el uno por ciento, mientras que el grupo de 24 a 29 años representa el 43 por ciento. Pero, en el caso de este último grupo etario, el 44 por ciento está conformado por jóvenes que aún residen en el hogar paterno (DIEJ/IMJUVE, 2017, p. 2), por lo que la dependencia del hogar se ha convertido en un fenómeno común tanto para solteros como para parejas.

El peso de las estadísticas anteriores es más evidente a través de una comparación con cifras del censo poblacional de 1980, que registró un total de 18.62 millones de jóvenes con un 74.4 por ciento de mayores de edad. En el ramo de estado civil hay un predominio de solteros en el grupo de 15 a 17 años similar al de 2017; sin embargo, a partir de la mayoría de edad la cantidad de éstos se reduce a casi la mitad, de manera que en el grupo quinquenal de 24 a 29 años se concentra mayormente los casados y en el mismo sólo hay una minoría de 21 por ciento que se manifiesta soltera. A su vez, las parejas en unión libre son irrelevantes; tan sólo 8.84 por ciento de los jóvenes entre 20 y 24 años declaró tener esa situación conyugal. Nuevamente las mujeres dominan el porcentaje de matrimonios (Instituto Nacional de Estadística Geografía, 1980).

Resalta que en la década de los 80 sólo 2.8 millones informaron ser jefes de hogar, cantidad casi el triple de inferior a la actual, pero de los cuales un 58 por ciento tiene entre 24 a 29 años (INEGI, 1980). A pesar de que la cantidad total de jefes en 2017 es superior, sigue demostrando que hay una decaída en la responsabilidad del hogar por parte de los jóvenes, aunque por carencia de más datos en el censo de 1980 no es posible determinar cuántos jóvenes vivían en el hogar paterno.

Así como es notorio un incremento sustancial de jóvenes desde 1980 hasta el año actual, también es visible una modificación en la estructura juvenil que no deja atrás modelos como el matrimonio pero sí tiene más apertura a modelos singulares que por motivos de tradición o pensamiento de época eran menos posibles. Hasta aquí existe una coincidencia con los resultados de los estudios *millennials* explorados en el primer capítulo, los cuales mencionan que retrasan ritos como el matrimonio y la independencia del hogar paterno. Sin embargo, las mujeres continúan el patrón de ser las encargadas del cuidado del hogar.

Otro aspecto que destaca en el perfil actual *millennial* es que son la generación con mayor grado de educación del momento al tener más preparación profesional. En el caso de México, los jóvenes poseen mayor cantidad de estudios de nivel medio superior. “Las y los jóvenes mexicanos poseen un mayor nivel de escolaridad con respecto a la generación de sus padres. Hoy, tres de cada 10 tienen educación media superior, mientras que en la generación de sus padres la razón era de sólo uno de cada 10” (Rodríguez N., 2014, p. 102). Por tanto, se convierte en mito en México el denominar a esta generación como “la más educada” al conocerse que actualmente sólo 19.4 por ciento ha llegado a la universidad, siendo secundaria y preparatoria los más altos grados obtenidos con 34.8 por

ciento y 32.9 por ciento respectivamente y un 1.2 por ciento de jóvenes sin ningún estudio (INEGI, 2015a).

La educación, acorde a términos del MoC-GC, es una carencia para los jóvenes mexicanos, pues mientras en Estados Unidos se calcula que 37 por ciento de los jóvenes poseen grados completos de licenciatura (Ehrenfreund, 2017), en México se aglomeran a los jóvenes con estudios técnicos en bachillerato concluidos, preparatoria terminada, licenciatura y posgrado en el mismo porcentaje, de forma que es aún menor la cantidad de personas que logran una especialización. A partir de aquí se diferencia que si una de las distinciones de los *millennials* es su nivel educativo, nos encontramos con que sólo 19.4 por ciento de jóvenes cumplirían con este primer filtro y aún debe conocerse sus competencias y habilidades.

Destaca que en el ámbito educativo las mujeres superan ligeramente a los hombres, ya que la cantidad de mujeres que se dedican a estudiar es de 4.52 millones, mientras los estudiantes masculinos suman 4.21 millones. La mujeres superan a los hombres por 2.5 puntos porcentuales en el nivel preparatoria y por 0.1 por ciento en posgrados, aunque a nivel licenciatura los hombres sean superiores por casi un punto porcentual (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 5). A pesar de que las mujeres muestran tendencia a ser amas de casa en vez de desempeñarse profesionalmente, los hombres también son vulnerables al abandono de los estudios para apoyar a la familia o desempeñarse como jefes del hogar, lo que abre la consideración a que la prolongación de la soltería no tenga motivos de superación educativa, sino económica.

Aunado a la educación, el nivel socioeconómico se encuentra como un factor que impacta en las habilidades y competencias de los jóvenes. El uso que dan a las TIC varía acorde a su posición de ventaja o desventaja frente al internet, con lo cual aquellos que son clase alta o media alta

hacen uso de las TIC para buscar información y conocer noticias, relacionado con habilidades para el incremento y mejoramiento de habilidades; en tanto, las clases medias bajas y bajas usan más tiempo internet aunque tienden más al entretenimiento y la comunicación social, a pesar de a veces no contar con este servicio en sus hogares, con lo cual son menos propicios a buscar opciones para aprender o mejorar sus competencias (OCDE, 2015, p. 1).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) destaca con respecto a los jóvenes en ventaja y desventaja frente al internet la forma en que tienen acceso a las TIC para la conectividad. En México, 45 por ciento de los jóvenes utilizó internet a través de la escuela al no tener los recursos en casa, por lo que queda para una discusión posterior conocer qué habilidades tecnológicas han desarrollado los jóvenes desde los centros de educación y el aprovechamiento dado a las TIC en éstos. Por su parte, el INEGI señala que las familias de clase media se distinguen por poseer como mínimo una computadora, más no precisa el acceso a servicios web, por lo que este sector y las clases bajas son vulnerables a las carencias en competencias tecnológicas. Un aproximado de 17.5 millones de jóvenes viven en la pobreza, equivalente al 47.1 por ciento del segmento juvenil quienes no pueden cubrir el perfil *millennial* por falta de acceso y competencias para el uso de las TIC (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2016).

Otros aspectos que son destacados en los estudios sobre *millennials* son las tendencias a la política, religión y sentido ciudadano. Los dos primeros aspectos han recibido poca atención al grado que su última actualización fue en el 2012, siendo parte de un estudio especializado en valores juveniles. La parte política ha sido retomada en estudios sobre hábitos de consumo en internet. Tales temas, si bien pueden parecer no relevantes

para un perfil organizacional, en realidad requieren atención dado que demuestran el interés de los jóvenes por pertenecer a ciertas organizaciones relacionadas con ellos.

La política, en 2012, fue un tema de poco o nulo interés para la gran mayoría, representada por 89.6 por ciento de jóvenes. Los motivos principales son la deshonestidad de los políticos, no parecer llamativo y no comprender el tema. El 45 por ciento expresó no simpatizar con algún partido político; la otra parte tiene tendencias por los tres partidos más conocidos en el país, lo cual justifica el porqué en 2012 cerca del 40 por ciento se abstuviera de votar en las elecciones federales. El fenómeno de abstinerencia crece al tratarse de elecciones estatales y locales (Instituto Mexicano de la Juventud, 2012).

Aunque la visión de política de los jóvenes aparenta que hay desinterés por el tema, el hecho de que un 55 por ciento de éstos tenga preferencia por un partido político demuestra que no es algo completamente ignorado. De hecho la búsqueda de información política es fuerte a través de la web y los jóvenes muestran tendencia moderada a sumarse a partidos. Es decir, 9 de cada 10 internautas buscó información sobre procesos electorales (Asociación de Internet, 2017, p. 14) y en las organizaciones políticas hay una participación juvenil de 30 por ciento entre el capital humano, siendo mayor en los partidos de nueva creación (Ollin, Jóvenes en Movimiento, 2016).

La religión es un tema con poca profundidad en su estudio. Es posible encontrar la cantidad de profesantes pero no sus hábitos sobre la práctica. Se conoce que alrededor de 24.7 millones de jóvenes declararon ser católicos, mientras 2.9 tienen una religión distinta y 1.6 manifestaron no tener predilección alguna. La práctica religiosa se sustenta en la opinión de este sector, que coloca esta parte de su vida entre la menos relevante,

aunque tienen una fuerte creencia en elementos católicos como el alma, la Virgen de Guadalupe y los milagros (IMJUVE, 2012; INEGI, 2010).

El sentido ciudadano abarca la participación de los jóvenes en temas de preocupación social, cuyo estudio ha sido llevado por organizaciones civiles más que por organismos gubernamentales. 88.8 por ciento de individuos entre los 15 y 19 años y 73.3 por ciento entre los 20 y 24 nunca han participado en actividades civiles con OSC. Sólo 12.9 por ciento de 15 a 19 y 9.1 de 20 a 24 están activos en una organización de la sociedad civil no lucrativa. La participación de jóvenes como empleados en dependencias gubernamentales es del 12 por ciento (Ollin, Jóvenes en Movimiento, 2016).

Aunque la religión es considerada no tan relevante en la vida juvenil, destaca que son un tema llamativo para la unión de jóvenes a estas organizaciones, en conjunto con los deportes y apoyo a estudiantes; aunque los tres principales giros en que se ubican son en acciones para el fortalecimiento del tejido social y seguridad ciudadana, cooperación para el desarrollo comunitario y la promoción de la equidad de género (Ollin, Jóvenes en Movimiento, 2016). Esto puede deberse a que los problemas sociales mayormente identificados por los jóvenes son la pobreza, el desempleo, la inseguridad, la corrupción, la violencia y el narcotráfico (IMJUVE, 2012).

Un rubro de sentido ciudadano que es bastante relacionado con los *millennials* es el medio ambiente. Sobre éste, 7 de cada 10 jóvenes indica tener interés pero son casi el 60 por ciento de éstos los que aseguran hacer acciones a favor de su cuidado, siendo las más recurrentes el consumir menos agua, separar la basura y el menor uso de energía eléctrica (IMJUVE, 2012; Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 2012). Estos aspectos demuestran que efectivamente el medio ambiente es un

término con fuerte penetración en su lógica de significaciones pero las acciones que reportan para su cuidado son limitadas y su interés para la participación en OSCNL dedicadas a este giro es menor a la esperada de este sector poblacional.

Los rubros tratados dentro del contexto demográfico son relevantes porque revelan aspectos de interés colectivo y carencias dentro de la juventud mexicana. La utilidad de éstos para el perfil *millennial* organizacional radica en filtrar los aspectos que se diferencian entre los *millennials* dentro del sector juvenil y quienes entran al perfil de *Capital Millennial*. Acorde a los indicadores, se demuestra que hay aspectos que son similares a los estudios explorados antes y otros que cambian, así como una filtración entre quienes cumplen requisitos relevantes para ser catalogados como *Capital Millennial* neto y quienes aspiran o no completan el perfil y son *millennials* bajo un sentido general del término.

Mientras el estado civil y la independencia del hogar llevan similitud, la educación tendrá disparidad dado que más jóvenes obtienen un mayor nivel educativo pero la profesionalización sigue siendo una carencia. También destaca la religión como tema de interés juvenil y la falta de motivación para el involucramiento de jóvenes en organizaciones dedicadas a la atención de situaciones de sentido ciudadano, que no significa que no exista una identificación de los principales problemas que aquejan a su vida y la de la sociedad en general. La política aparece como un tema de poco interés hasta que las preferencias y la búsqueda del tema por internet indican lo contrario, por lo que falta más profundidad en el tópico. Finalmente, el medio ambiente es un tema representativo pero no tan esencial como se considera en *millennials* de otros países.

3.3. Contexto laboral

Así como los aspectos demográficos muestran un primer desglose diferencial entre el sector poblacional juvenil por causa de la dependencia económica, la educación y el sentido ciudadano, la ocupación será uno de los factores sustanciales para diferenciar al *Capital Millennial*. Será en el contexto laboral donde las habilidades y competencias, así como las metas, jugarán como caracterizador, de manera que se evidencie una brecha sectorial dentro de los propios jóvenes en México.

A pesar de que la gran mayoría de jóvenes se encuentra en edad para ingresar al mundo laboral, una gran parte aún no participa en él. “Del total de jóvenes, el 52 por ciento son económicamente activos y el 48 por ciento realiza actividades no económicas. De los 15.89 millones de jóvenes activos económicamente, 14.94 se encuentran ocupados y 0.95 se encuentran en condición de desocupación” (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 4). Debe considerarse como motivo para no estar aún activos el que son estudiantes de tiempo completo; sin embargo, existe un grupo importante de jóvenes que pueden ser considerados “ninis”.

Son considerados ninis los jóvenes cuyas actividades no representan ningún ejercicio para el uso o desarrollo de habilidades y competencias técnico-profesionales y que, además, no perciben ni generan ganancias monetarias. Este término ha estado sujeto a diversas críticas por ser considerado confuso, ya que diversos autores argumentan que los jóvenes dedicados al hogar sin remuneración o con alguna discapacidad física o psicológica no son parte de este grupo por motivos que los superan para no estar económicamente activos. Si se respeta tal sentido, sólo 0.61 millones de jóvenes serían ninis; empero, al considerarse en esta investigación como sujetos vulnerables serán sumados a este término.

Del 48 por ciento que no realiza actividades económicas, equivalente a 14.79 millones de jóvenes, entran en esta categoría 5.33 millones dedicados a los quehaceres del hogar, 130 mil con incapacidad permanente y 610 mil no activos. Es considerablemente mayor el porcentaje de mujeres dedicadas al hogar (84.4 por ciento), demostrando que si bien puede ser por elección, no se han generado las condiciones laborales para su desempeño en una forma no tradicional, a pesar de estar creciendo en el ámbito educativo (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 4). Cabe decir que el gobierno considera a los jóvenes en búsqueda de empleo como activos, por lo que no pueden ser denominados de esta manera.

La población económicamente activa está compuesta por empleados y desempleados en búsqueda de una oportunidad. De estos últimos, se distinguen dos subgrupos, conformados por aquellos que ya cuentan con experiencia laboral y los primobuscadores, que aún no han tenido su primer empleo. Llama la atención que el subgrupo de primobuscadores está integrado en una cantidad considerable por población con nivel profesional, de forma que al terminar sus estudios padecen más la falta de empleo a diferencia de quienes los abandonan en niveles preliminares.

Por parte de los jóvenes con empleo, la mayoría se encuentran en puestos de subordinación con remuneración. El porcentaje de jóvenes dedicados a otras posiciones de ocupación es mínimo. Sólo 1.3 por ciento posee un puesto de empleador, mientras 22 por ciento trabaja por su cuenta o utiliza modalidades no tradicionales de empleo (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 7). Esto destaca que la mayoría prefiere emplearse en una organización institucionalizada a emprender o aceptar modalidades *freelance*, lo cual coincide con la búsqueda *millennial* de seguridad laboral pero no totalmente con la idea de que sobreponen las opciones *life-balance* sobre el trabajo tradicional.

De los tres sectores de ocupación, el sector terciario cuenta con mayor concentración juvenil en el ramo de comercio, seguida por el sector secundario con más participación en el ramo de la industria manufacturera y el sector primario dedicado al área agropecuaria. Destaca que en el sector terciario es más amplia la participación de mujeres, mientras en el sector primario sobresale el sexo masculino. El sector secundario es equilibrado al respecto de los sexos.

La unidad económica predominante está en las organizaciones de negocio por ser las que más prestaciones ofrecen al trabajador. Las instituciones y el hogar cuentan con menor fuerza laboral. Al respecto, debe tomarse en cuenta que, si bien las instituciones ofrecen seguridad laboral, su ingreso es limitado por su cantidad y recursos, así como por algunos filtros impuestos en su funcionamiento. En cuanto al sector del hogar, éste se refiere al trabajo doméstico remunerado, actividad primaria y el trabajo informal, siendo más relevante el sector informal posiblemente porque ofrece una alternativa ante la falta de empleo.

La informalidad vista como unidad económica hace referencia al empleo en organizaciones formales, es decir, sin una figura jurídica registrada acorde al MoC-GC. No obstante, la Sedesol considera como informales a las organizaciones institucionalizadas que no ofrecen las prestaciones o condiciones básicas como seguro médico o un salario superior al mínimo, lo cual deriva en que en México se calcule que existen alrededor de 9.05 millones de jóvenes laborando bajo este esquema de empleo, siendo los hombres quienes superan nuevamente a las mujeres en la aceptación de trabajo informal. Las mujeres ejercen en el sector informal en su mayoría en labores domésticas remuneradas. (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 10).

Debe añadirse a esta situación que 46.3 por ciento de los jóvenes empleados percibe entre 1 y 2 salarios mínimos de ingreso mensual, que

contrasta bastante con el 2.7 por ciento de jóvenes que percibe 5 salarios mínimos mensuales o más, sumado a que conforme se avanza en la escalera de ingresos la cantidad de mujeres que incrementa su salario disminuye (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 9). Así, frente a los deseos expresados de los *millennials* de tener seguridad laboral y equilibrio entre vida personal y laboral, el panorama resulta desfavorecedor al correr el riesgo de no encontrar un trabajo con las prestaciones deseadas o no tener el suficiente dinero para sus actividades de esparcimiento o desarrollo personal y verse obligados a buscar una organización más adecuada a sus necesidades o un segundo empleo.

Dentro del estudio del Panorama de la Ocupación Juvenil en México 2017 se ubica una tasa de presión de empleabilidad impulsada por el sector desempleado y por los jóvenes que desean cambiar de organización. La presión es mayor por parte de la población con estudios profesionales a pesar de que son quienes menos condiciones críticas laborales padecen. Esto lleva a las razones que generan desocupación, siendo las más reportadas la pérdida del empleo y la renuncia por insatisfacción, así como la disposición de quienes llegaron al nivel superior y posgrado de permanecer sin trabajo durante más tiempo esperando encontrar la oportunidad deseada que quienes tienen un nivel de estudio menor, siendo otra razón del por qué hay más primobuscadores con estudios superiores.

Las diferencias por sexo reaparecen, ya que dentro de los primobuscadores son las mujeres quienes ocupan el primer lugar. Con respecto a la población desempleada, los hombres dominan la pérdida de empleo con un 46.1 por ciento frente a un 28.4 por ciento del sexo femenino. Las mujeres son quienes más abandonan su trabajo por situación de renuncia con un 43.7 por ciento frente a un 33 por ciento de los

hombres (DIEJ/ IMJUVE, 2017, p. 12). Aunque el motivo de renuncia puede deberse al cuidado del hogar, las mujeres expresaron que se debe a insatisfacción. Los hombres, por su parte, de muestran tener carencias educativas.

Por tanto, las cifras parecen revelar concordancia con la meta *millennial* de la aspiración a empleos con seguridad laboral y no con la preferencia por trabajos no tradicionales, salvo que la interpretación de seguridad laboral varía, ya que en los estudios revisados durante el primer capítulo se expresa ésta como la seguridad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización o la posesión de conocimientos que mantengan al *millennial* vigente en el mercado laboral (Reputation Leaders, 2016, p. 10), en tanto en México mantiene una connotación de duración en un trabajo con prestaciones básicas o superiores a las de la ley.

Otra situación presente son las brechas juveniles. Más que una población económicamente activa y una económicamente no activa, se encuentra en el fondo la disposición al trabajo y las condiciones. Así, las estrategias que se dirigen a los *millennials* son para aquellos con disposición al trabajo o activos en el mercado, pero no dirigidos al impulso de subgrupos como los ninis o quienes laboran en la informalidad. El motivo principal radica en la búsqueda de capital con el menor costo posible para las organizaciones, desaprovechándose un grupo que podría tener potencial si alcanzó un grado relevante de estudios, como es el caso del sector femenino.

Además de la disposición y las condiciones para trabajar, también surge como problemática juvenil la deficiencia en conocimientos profesionales, que deriva no sólo de la falta de escolaridad, sino de la inadecuada preparación de los jóvenes ante las demandas del mercado laboral. Si la preparación de los grupos económicamente activos es deficiente, surgen

áreas de oportunidad que podrían abarcar ambos lados de la brecha, es decir, se trata de realizar estrategias para el *Capital Millennial* y para la integración de jóvenes a este sector.

El primer paso para la integración sería el desarrollo y fortalecimiento de competencias y habilidades laborales. Si bien las habilidades y competencias se trabajan a partir de la educación recibida en los centros escolares, “no todos los conocimientos ni competencias que los países necesitan provienen de un salón de clases; de hecho, gran parte de ellos provienen de la experiencia” (Centro de Investigación para el Desarrollo A. C. (CIDAC), 2014, p. 12). Tal situación resulta en un problema más si se considera que los jóvenes ingresan a la educación superior para aprender las habilidades y competencias requeridas para la carrera de su predilección, en tanto las organizaciones seleccionan por las habilidades y competencias que poseen, que en caso de no haberlas aprendido antes no los hará candidatos a un puesto.

Si la educación no brinda las habilidades adquiridas a través de la experiencia ni los jóvenes poseen los recursos para el desarrollo de su propio conocimiento, las organizaciones sufren al encontrar al capital que requieren y, a su vez, retenerlo con incentivos, prestaciones y beneficios. Aunado a ello, no todas las organizaciones poseen los recursos o funcionamiento para ofrecer la seguridad laboral que busca el *Capital Millennial*, a pesar de que requieran de sus habilidades y competencias.

Entre las habilidades que reconocen las organizaciones, principalmente del sector lucrativo, como escasas entre los jóvenes y como básicas para la actividad laboral están la comunicación escrita y oral, conocimiento oral del inglés, puntualidad, sentido de responsabilidad, proactividad, capacidad de síntesis de información y el pensamiento lógico y ágil

(CIDAC, 2014, p. 20). Tales habilidades y competencias destacan por involucrar aprendizaje de habilidades técnicas, pero también valores.

Así, se diferencian dos tipos de habilidades: duras y suaves (CIDAC, 2014, p. 28). Las primeras corresponden a elementos cognitivos que son adquiridos a través de la educación técnica o profesional para el conocimiento y aplicación de teorías, así como para el uso de herramientas de trabajo. Las competencias suaves son atributos interpersonales que se relacionan con las actitudes y carácter del individuo, pero pueden ser desarrolladas o mejoradas a través de la capacitación.

Llama la atención que, acorde a la Encuesta de Competencias Profesionales 2014 elaborada por CIDAC, las competencias suaves reciben mayor importancia por parte de las organizaciones lucrativas y son consideradas las de mayor carencia entre los jóvenes, a pesar de que los resultados muestran también como carentes conocimientos básicos sobre el uso de equipo y maquinaria, y conocimientos básicos sobre administración de proyectos.

Tales resultados demuestran un inapropiado desarrollo de competencias en los jóvenes, pero también un inadecuado enfoque para la enseñanza y desarrollo de habilidades por parte de las organizaciones formales e instituciones. Las carencias en habilidades suaves demuestran que los programas educativos no fomentan el desarrollo de habilidades sociales requeridas para la comunicación y coordinación a nivel personal, que las organizaciones formales no siempre dan lugar a su desarrollo a través de capacitación, sino a través del tiempo y que los jóvenes aparentan tener un mejor desarrollo social mediante el contacto digital.

En tanto, las habilidades duras no reciben la debida atención a pesar de ser básicas para el uso de TIC. Se prioriza la enseñanza de determinados

programas y paqueterías dependiendo la necesidad del área de dedicación, pero no se fomenta un pensamiento tecnológico fuera de lo técnico e, incluso, el propio aprendizaje técnico es deficiente. Aunado a ello, los hábitos de uso de la tecnología de los jóvenes mexicanos, como se verá más adelante, se limitan a la socialización digital y el entretenimiento, más que al autoaprendizaje. Esto requiere atención dado al avance vertiginoso de las TIC en el contexto actual que poco a poco puede generar una brecha digital más amplia.

A su vez, se evidencia que no hay una correcta comunicación entre las organizaciones institucionalizadas y las instituciones especializadas en el ámbito educativo, ya que las habilidades y competencias requeridas no son desarrolladas al nivel esperado durante el tiempo de educación escolar y, aunque se afirme que éstas son mejoradas a lo largo de la experiencia, no existe una coordinación posterior para capacitar entre organizaciones a los jóvenes para disminuir sus rezagos, ni un interés total por parte de las organizaciones en apoyar a sus trabajadores en mejorar en áreas que no consideran importantes, a pesar de ser útil para sí mismas.

La relación que guardan estas conclusiones con el perfil *millennial* destacan que la meta está en la seguridad laboral, más que en un trabajo que permita el *life-balance*, dado que gran parte de las organizaciones aún no han acoplado modelos de trabajo no tradicional y existe por parte de los jóvenes la preocupación por tener un empleo con estabilidad económica, pero de alta calidad. No obstante, aparece una brecha generacional en las aspiraciones laborales generada por la educación, ya que entre menor sea el nivel educativo, más vulnerables son a trabajos precarios, por lo que se acoplan al perfil *millennial* principalmente los jóvenes con nivel profesional.

Mientras los *millennials* en México, considerados como generación, ya muestran variabilidad frente al perfil internacional *millennial*, aparece también una diferencia entre los *millennials* atractivos para las organizaciones, llamados *Capital Millennial*, y aquellos con deficiencias o en transición. Esto se reforzará con el contexto tecnológico.

3.4. Contexto tecnológico

Las habilidades y competencias relacionadas con la tecnología son parte de las características laborales a considerarse para la integración de un *millennial* en una organización. El motivo para desvincular el contexto tecnológico del contexto laboral en esta parte de la investigación radica en el peso que tiene esta característica para definir a un individuo como *millennial* por ser denominado como nativo digital. Por tanto, se trata de revisar con más profundidad este ámbito que define y separa a esta generación de otras.

En 2016 se registró que el 59.5 por ciento de la población mayor de 6 años en adelante es usuaria de internet, siendo los jóvenes los que más acceden a este servicio. Los grupos quinquenales de 12 a 17 y 18 a 24 años son la mayor proporción con un aproximado de 85 por ciento de su segmento en cada uno, seguido por el grupo quinquenal de 25 a 34 años con 74.3 por ciento de ciberusuarios (INEGI, 2017, p. 3); cifras que concuerdan con el panorama de los *millennials* como la primera generación más apegada a la red, y cuyo camino es seguido por la generación más joven.

Sin embargo, así como sucede en el panorama laboral, diferentes factores fragmentan a este grupo con respecto al uso y apropiación de la tecnología, los cuales van más allá de la navegación web y que deben tomarse en cuenta para el perfil organizacional dado que interfieren en las

competencias y habilidades que son requeridas en el mercado laboral de la Sociedad de las Organizaciones.

En principio, de acuerdo con datos del INEGI, a mayor nivel de escolaridad mayor es el uso de internet, de forma que 9 de cada 10 individuos con estudios superiores o de posgrado incorporan la web en sus actividades habituales (2017, p. 3). Se incluye a lo anterior que su uso se ha hecho en promedio por 7.6 años y una gran parte inició sus actividades a través de ésta desde los 8 años en adelante (Asociación de Internet, 2017, p. 6). Esto coincide con las características *millennials* de integración tecnológica en etapa formativa y el aprendizaje de su uso a partir de que las TIC se volvieron accesibles a las escuelas de educación básica o en los hogares.

A pesar de que la penetración de las TIC ha crecido a un ritmo veloz en 15 años en comparación con el avance tecnológico de siglos atrás, como podrá verse en la Tabla 7 aún es evidente la existencia de una brecha digital que afecta a México y, para este caso más específico, a los jóvenes de la generación *millennial*. Las afectaciones pueden verse a partir de los tipos de brecha digital que son reconocidas por la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) de 2003 y la UNESCO: la brecha digital de acceso, la brecha digital de uso, la brecha digital de apropiación o calidad del uso y la brecha cognitiva (Alva de la Selva, 2012, p. 29).

Tabla 7. Usuarios de Tecnologías de la Información y Comunicación, 2001 a 2016

Año	Usuarios de computadora			Usuarios de internet			Usuarios de teléfono móvil celular		
	Absolutos	Por Ciento	Aumento	Absolutos	Por Ciento	Aumento	Absolutos	Por Ciento	Aumento
2001	14 931 364	16.7		7 097 172	8.0		ND	NA	
2002	19 970 852	22.1	33.7	10 718 133	11.9	51.0	ND	NA	
2004	22 667 750	25.0	13.5	12 835 946	14.1	19.8	ND	NA	
2005	26 373 695	28.7	16.5	16 364 130	17.8	27.5	ND	NA	
2006	28 313 816	30.6	7.3	18 517 066	20.0	13.1	ND	NA	
2007	30 550 748	32.6	7.9	20 848 040	22.2	12.6	ND	NA	
2008	31 953 523	33.7	5.0	22 339 790	23.6	7.1	ND	NA	
2009	34 735 349	36.2	8.7	27 206 174	28.3	21.8	42 199 830	43.9	
2010	38 862 930	40.1	11.9	32 807 240	33.8	20.6	48 566 922	50.1	15.1
2011	42 449 298	41.9	9.2	37 619 377	37.2	14.7	55 722 541	55.1	14.7
2012	44 717 765	43.4	5.3	40 916 394	39.8	8.8	60 959 676	59.2	9.4
2013	49 458 088	46.7	10.6	46 026 450	43.5	12.5	65 670 127	62.0	7.7
2014	49 448 510	46.3	-0.02	47 441 244	44.4	3.0	67 294 740	63.0	2.5
2015	55 735 713	51.3	12.7	62 448 892	57.4	31.6	77 711 203	71.5	15.5
2016	51 708 327	47.0	-7.2	65 520 817	59.5	4.9	81 027 569	73.6	4.3

Nota: Debido al cambio metodológico observado entre MODUTIH y ENDUTIH, al pasar de un informante que responde sobre el uso de las TIC por los demás miembros del hogar, hacia un informante seleccionado aleatoriamente que proporciona únicamente el uso que le brinda él mismo a estas tecnologías, las cifras de usuarios no son comparables entre 2001-2014 y 2015-2016. Población de 6 años o más.

Fuente: INEGI, 2016.

La brecha digital de acceso fue la primera en identificarse ante el apogeo tecnológico. Al ser el primer paso para entrar a la Sociedad del Conocimiento, este tipo se define como la posibilidad de contar o no con un punto de acceso físico a las TIC, tanto al objeto electrónico como a las herramientas que permitan su instalación, siendo objeto la computadora o el celular y las herramientas de conectividad a la red, e incluso la electricidad. El acceso físico no se limita a lo tangible, ya que engloba el acceso a contenidos, lenguaje y hasta capacitación.

Conforme crece la preocupación por dotar a cada vez más comunidades del equipo necesario, surge la duda sobre si basta con brindar lo físico. La brecha digital de acceso se vuelve insuficiente y la brecha de uso se convierte en la nueva barrera a enfrentar, relacionada con la capacidad humana para utilizar los recursos de forma significativa. El uso implica tener conocimiento desde cómo encender o conectar un equipo hasta cómo manejar software para una actividad específica, lo que significa saber para qué sirve, al menos en términos básicos, la TIC a utilizar.

No obstante, estas dos brechas siguen restringiéndose para los requerimientos de la SI y la Economía Digital. La brecha digital de calidad de uso o apropiación hace notar que los usos dados a las TIC están acotados en cada usuario por sus actividades o por la falta de conocimientos para un aprovechamiento mayor. Sumado a ésta, la brecha cognitiva es el obstáculo existente para compartir y desarrollar el conocimiento. Estas dos revelan la reducción de programas de producción masiva y la carencia de habilidades para generar aplicaciones en función de necesidades organizacionales o sociales.

Descubrir la cobertura de las cuatro brechas a lo largo del país no es el propósito de esta investigación ni existe un estudio que haya ahondado en la situación. Empero, a través de las estadísticas proporcionadas sobre los

hábitos de uso y consumo de TIC es posible brindar un panorama general sobre la situación respecto a la tecnología y su repercusión en los jóvenes, misma que se ha estado dibujando desde la revisión de los ESG.

La tardía introducción de las TIC a México, la cantidad mínima de individuos con apropiación del conocimiento tecnológico para educar, la poca o nula preparación de los centros educativos ante las TIC, la saturación del mercado con artículos para el entretenimiento y las condiciones económicas y sociales tuvieron un impacto en los jóvenes aglomerados en la generación *millennial*. Éste se refleja en los hábitos de consumo de medios actuales.

La adopción de TIC en los *millennials* ha sido veloz. En 2015 la penetración de los *smarthphones*, *laptops* y *tablets* abarcaba el 75, 68 y 30 por ciento respectivamente de la población juvenil; situación que incrementó casi 20 puntos para el 2016, donde los *smartphones* alcanzaron el 91 por ciento, las *laptops* el 79 por ciento y las *tablets* el 52 por ciento (iab México, 2017, p. 8). Aunado a este crecimiento, la contratación y uso de servicios de internet es mayor. Para 2016, el 95 por ciento reconoció utilizar *wi-fi* contratado para navegar, aumentando 18 puntos desde el 2015, mientras los planes de datos pasaron del 22 por ciento de penetración en 2015 al 35 por ciento en 2016 (iab México, 2017, p. 9), aunque el 81 por ciento de los usuarios de celular prefieren la conexión móvil (INEGI, 2017, p. 7).

Lo anterior revela que la brecha digital de acceso entre el segmento joven está siendo superada a través de la adopción de TIC de consumo masivo, que se han convertido en artículos de primera necesidad, siendo el principal el celular o *smartphone* por ser el más accesible tanto por la oferta como por su portabilidad. Esta situación plantea a su vez un reto, dado que manifiestan una siguiente variable a considerarse en la brecha digital determinada por los productos, es decir, queda una limitación de

acceso en la calidad de los equipos a los que cada subsegmento juvenil puede acceder por cuestiones económicas y las limitaciones a las que se someten por las características del equipo o servicio a disposición.

Por ejemplo, en el caso de internet, la población a nivel general reconoció como principales barreras de acceso al servicio la poca oferta de proveedores, la conexión lenta, los costos elevados, no saber utilizar el servicio, no tener interés en el internet y problemas técnicos con la compañía de contratación o con los dispositivos electrónicos (Asociación de Internet, 2017, p. 7; INEGI, 2017, p. 9). Los resultados muestran que hay apertura al servicio pero la eficiencia de éste es el nuevo obstáculo. Al mismo tiempo, la limitante por conocimientos para el uso sigue presente, ya que del 21 por ciento que reconoció padecer el problema, 14 por ciento fueron jóvenes (Asociación de Internet, 2017, p. 7).

A pesar de la aparición de una brecha de acceso ahora determinada por la calidad de los productos, sigue teniendo prioridad la brecha digital de uso. Si bien es un resultado positivo que haya más accesibilidad a los equipos TIC, los estudios revelan que su principal propósito es la socialización. El INEGI identifica en la población general como principales actividades la comunicación, obtener información, ver contenidos audiovisuales, el entretenimiento y el acceso a redes sociales; de manera que la capacitación y la educación en línea son una opción para sólo la mitad (2016, p. 4) o de interés para un 38 por ciento según la Asociación de Internet (2017, p. 12). IAB México, en cuestión del segmento joven, muestra como principales chatear, usar redes sociales, hacer llamadas, entre otras alternativas relacionadas con contenidos audiovisuales; todo a través del *smartphone*.

La brecha por calidad de uso y cognitiva están presente en los anteriores resultados ya que a pesar de la apertura para poseer equipos TIC, su uso se

limita a fines de entretenimiento y socialización lo cual, si bien no es negativo, refleja que no existe un completo interés ni impulso por el aprovechamiento de estas herramientas para el desarrollo de competencias o que existe la posibilidad de que se desconozca cómo acceder a información para la capacitación propia. A su vez, aunque destaca entre las actividades principales la búsqueda de información, no hay especificaciones sobre qué tipo de datos son revisados, por lo que es inapreciable si el propósito se relaciona con el fortalecimiento de habilidades laborales.

A partir de que los *millennials* poseen mayor habilidad tecnológica para el ocio, queda un rezago en las competencias técnico profesionales. Sumado a ello, la educación que reciben es parco por causa del capitalismo académico y la lentitud en la generación de planes de estudio que no van al ritmo del avance de las innovaciones tecnológicas, por lo que el desarrollo de las competencias tecnológicas requeridas depende de la experiencia adquirida en otras organizaciones o por cuenta propia, o entra la posibilidad de que el capital humano cubra sólo necesidades básicas organizacionales en vez de motivar un alfabetismo digital para la solución de demandas complejas.

Al respecto, el capitalismo académico surge del cruce entre la variable de inaccesibilidad y la de privatización y mercantilización de la educación y la actividad científica y docente (Slaughter y Leslie en Carrillo Velázquez, 2015, p. 44). La primera se relaciona con las brechas digitales, mientras la segunda variable apunta a la búsqueda por incrementar el valor de competencia en el mercado tanto académico como laboral, haciendo evidente el crecimiento de un rezago social frente al avance de las TIC.

A partir de este fenómeno surgen como principales formas de combatir las consecuencias el ofrecimiento de programas públicos y privados con

cursos sobre hardware y software para incrementar la educación tecnológica, pero

“al no comprender el fenómeno y sin un análisis más profundo de su complejidad, estas acciones corren el riesgo de convertirse en un programa de adiestramiento para desarrollar habilidades para el uso de aplicaciones tecnológicas que frecuentemente se limitan al uso de software comercial [...]. En contraste, los procesos estructurales y cognitivos que son más complejos para lograr la apropiación y desarrollo tecnológico, frecuentemente se materializan y observan en productos y organismos de origen extranjero” (Carrillo Velázquez, 2015, p. 44).

El capitalismo académico, entonces, demuestra que las brechas digitales de calidad de uso y cognitiva son sustentadas por la misma promoción del desarrollo de habilidades tecnológicas en un nivel técnico acotado al uso instrumental de las TIC.

En tanto, las limitaciones presentes al generarse y actualizar planes de estudio en las distintas Instituciones de Educación Superior (IES) no se queda en incorporar materias que empaten con el avance tecnológico, sino también con el enfoque disciplinar riguroso que manejan. Es decir, una perspectiva disciplinar dentro de la Sociedad de la Información cada vez es más insuficiente dado que aísla elementos que están conectados entre sí y que son necesarios para realizar un análisis complejo de la realidad social. Como ejemplo está la necesidad de tener competencias comunicativas y sociales en actividades laborales financieras, técnicas o de ingeniería para brindar verdaderas propuestas a problemas sociales; o, por el contrario, tener competencias tecnológicas en actividades a simple vista sociales para generar productos con más alcance.

En un sentido laboral, lo anterior atiende a la falta de competencias que permitan al capital humano ofrecer verdaderas soluciones a situaciones

presentadas dentro de una organización. Esto puede reflejarse desde la incapacidad para llevar a cabo tareas específicas hasta en la falta de proactividad por un conocimiento precario que no permite el aprovechamiento de herramientas y de la información. Por tanto, una opción ante este panorama es fomentar el aprendizaje interdisciplinario.

Llegando a este punto, hay que regresar al término que identifica y hace atractivo al segmento *millennial*: ser nativos digitales. Se ha expuesto el involucramiento tardío de México en la Sociedad de la Información, así como las situaciones económicas y sociales que han propiciado el uso de la tecnología como medio de entretenimiento y socialización sobre el uso educativo y laboral, que se ha impulsado de forma errónea, y un uso social, que queda en el plano mercadológico y de investigación.

Por tanto, si bien no se niega que los *millennials* en México son nativos digitales en cuanto a su facilidad para relacionarse con las TIC, queda el paréntesis de que la situación no es extensible a todos los jóvenes por causa de una apropiación desigual de los recursos. Así, el término de genera limitación sobre el panorama juvenil para las organizaciones.

Las organizaciones, al buscar capital humano de la generación *millennial* no debe guiarse por la definición superflua, sino que debe concentrarse en encontrar al *Capital Millennial*, o sea, encontrar a los jóvenes que cubren el perfil de competencias y habilidades suaves y duras suficientes para la apropiación tecnológica más que para el uso técnico de las TIC.

Esto significa comenzar a generar programas de capacitación entre las IES y las organizaciones con visión interdisciplinaria "dirigida a incrementar las capacidades y competencias interdisciplinarias[...]; éstas son: reflexión crítica y analítica; uso, diseño, apropiación y desarrollo tecnológico, con la finalidad d reducir las brechas digital, generacional y cognitiva,

asegurando las relaciones entre organizaciones, indispensables para propiciar la innovación científica y tecnológica” (Carrillo Velázquez, 2016, p. 80) , y no limitada al sentido comercial.

3.5. Perfil del *millennial* en México

Con base en la investigación documental realizada, se sintetiza la información más relevante en las siguientes tablas:

**Tabla 8.1. Perfil de los millennials en México
(Eventos Significativos Generacionales)**

Época de nacimiento: 1986- 2000(?)

ESG económicos: Neoliberalismo, tratados de libre comercio y crisis económica de 2008, devaluaciones económicas, Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), privatización de paraestatales, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y crisis económicas.

ESG políticos: Guerra Fría, disolución de la URSS, caída del Muro de Berlín, guerras con Medio Oriente, 11/09 y Wikileaks, Plan Global de Desarrollo, caída del sistema en 1988, EZLN, elecciones presidenciales del 2000 y Estrategia Nacional de Seguridad.

ESG tecnológicos: Boom de las TIC, modernización tecnológica en los 70 y auge de las TIC en los 90.

ESG sociales: protección ambiental y desarrollo sustentable.

Impactos de los ESG: crisis social, globalización, masificación de TIC, retraso tecnológico, competencia tecnologizada, comunicación global, desconfianza en el gobierno, creencia en el cambio, desinterés político, violencia y crimen organizado, conciencia ambiental y búsqueda de seguridad laboral.

Fuentes: Con base en Brom, 2013; Eggert-Brass, 2010; Flores Rangel, 2010; Von Wobeser, 2014.

**Tabla 8.2. Perfil de los millennials en México
(Demografía y habilidades laborales)**

DEMOGRAFÍA

Cantidad y edad: 30.69 millones entre 31 y 17 años para 2017.

Estado civil: Incremento en solteros y uniones libres. Matrimonio se impulsa a partir de los 24 años. 44 por ciento de los jóvenes entre los 24 y 29 vive con sus padres.

Economía: 47.1 por ciento de los jóvenes viven en la pobreza.

Educación: 3 de cada 10 tiene educación media superior. Sólo 19.4 por ciento llega a la universidad. 1.2 por ciento no tiene estudios.

Política: Indican poco o nulo interés, aunque la mitad acepta tener inclinación por algún partido y buscar por la web información sobre el proceso electoral.

Religión: No considerada importante aunque la mayoría menciona ser católico.

Sentido ciudadano: Poca participación con OSCNL. Lo que participan están en asociaciones de fortalecimiento del tejido social, desarrollo comunitario y equidad de género. Interés por el ambiente pero pocas acciones de protección.

HABILIDADES LABORALES

Situación EA: 52 por ciento son económicamente activos. 0.95 por ciento son desempleados o primobuscadores. La mayoría están en el tercer sector y en puestos de subordinación. El sector vulnerable (9.5 millones) escoge trabajo informal o en condiciones precarias. 46.3 por ciento perciben entre uno y dos salarios mínimos. Profesionistas con estudios superiores tienden más al desempleo por buscar trabajo formal.

Situación ENA: 48 por ciento son económicamente no activos. La mayoría son estudiantes, aunque 6.07 millones son ninis.

Habilidades suaves: Deficiencias en comunicación escrita y oral en español, comunicación oral en inglés, puntualidad, responsabilidad, proactividad, capacidad de síntesis de información y pensamiento lógico ágil.

¿Qué buscan?: Seguridad laboral como sinónimo de trabajo formal y estable.

Fuentes: Con base en CIDAC, 2014; CONEVAL, 2016; DIEJ/ IMJUVE, 2017; INEGI, 2015b; OECD, 2015; Ollin, Jóvenes en Movimiento, 2016; Rodríguez N., 2014.

Tabla 8.3. Perfil de los millennials en México (Competencias tecnológicas)

Situación: 85 por ciento de la población que usa internet son jóvenes. Principales barreras de uso son la cantidad de proveedores, conexión lenta, no saber usar internet, no tener interés en el servicio o problemas técnicos.

Habilidades duras: Clase media/ alta busca información y noticias por internet. Clase media/baja usa internet para entretenimiento y comunicación social.

Hábitos: A mayor escolaridad, más uso de internet. 9 de cada 10 jóvenes con estudios superiores usan internet. Promedio de 7.6 años usando la web. 91 por ciento de los jóvenes tiene Smartphone, 76 laptop y 52 tablet. 95 por ciento usan wifi y 35 por ciento usan plan de datos.

Fuentes: (Alva de la Selva, 2012; Asociación de Internet, 2017; Carrillo Velázquez, 2015, 2016; iab México, 2017; INEGI, 2017)

Con base en esta información, los *millennials* en México muestran semejanzas y diferencias con respecto al perfil vigente, al igual que este último muestra diferencias con el perfil promocionado por medios de comunicación global.

En los Eventos Significativos Generacionales (ESG), la época de nacimiento se retrasa seis años, ya que en México la llegada de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) comienza a partir del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), permitiendo la apertura de la tecnología hacia la población, a pesar de que su apogeo se viva con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Demuestra que existe un retraso tecnológico que pone en desventaja al país frente a los países desarrollados de entre 6 a 14 años.

A pesar de que existe grandes semejanzas entre los impactos de los ESG del perfil vigente y los ESG del perfil mexicano, las crisis económicas dominan fuertemente la lógica de significaciones de los jóvenes dado que

provocaron la caída de las familias de la clase media a la pobreza y con ello incrementó la brecha digital, sumado al incremento de problemas sociales como el crimen organizado, la inseguridad y el desempleo.

Con respecto a la demografía, la edad de los *millennials* en México ronda entre los 31 y 17 años, con la posibilidad de abarcar años posteriores al 2000. El estado civil es coincidente, ya que en México también incrementó la cantidad de solteros y uniones libres desde 1980, aunado al porcentaje de jóvenes que continúan habitando con sus padres; situación que se puede justificar por la aceptación de modelos no tradicionales de familia y por la situación laboral y económica.

Además, denominar a esta generación como más educada no es completamente correcto dado a que, si bien aumentó el número de jóvenes que alcanza el nivel medio superior, quedó una gran tarea por lograr respecto al impulso de estudios superiores, ya que apenas un quinto de la población obtiene grados profesionales.

De igual forma, la cantidad de jóvenes en situación vulnerable, que alcanza el 47.1 por ciento del segmento, revela que no poseen las condiciones para mejorar por sí mismos sus habilidades y competencias, llevándolos a aceptar condiciones precarias de trabajo e informalidad. Esto rompe con la idea de que los *millennials* dan preferencia al estilo *life-balance* al escoger un empleo.

Aunque aceptan no tener interés por la política y la religión, en México se ocupan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para buscar información sobre candidatos políticos y una fuerte mayoría indicó ser católico o creer en elementos de esta religión. Llama la atención que indicaron que para unirse a una asociación a veces involucran la religión.

Otro mito a quebrarse es su distinción por su sentido de responsabilidad social, ya que en el país es mínima la participación de jóvenes en OSCNL y en temas ambientales, por lo que es algo que tienen presente pero son pocas sus acciones sociales a favor. Esto se convierte en un área de oportunidad dado que hacen falta estrategias para sumarlos a este tipo de actividades.

Otro punto de importancia son las habilidades laborales. La mitad de los jóvenes son económicamente activos (EA), mientras la otra mitad no lo es. La principal razón para ser no estar laborando es que dedican tiempo completo a sus estudios, aunque 19.77 por ciento declararon no estudiar ni trabajar (ninis); cifra preocupante al estar en una edad primordial para su desarrollo educativo y profesional pero que requiere mayor estudio al contener un fuerte segmento dedicado a labores domésticas y proporciones menores de personas con impedimentos psicofísicos.

Los jóvenes EA tienden a estar en el sector terciario laborando para empresas y negocios en puestos de subordinación, de manera que son pocos los jóvenes que dirigen organizaciones o recurren al emprendimiento; opciones que podrían otorgar el tan buscado *life-balance*. En su lugar, se recurre a la búsqueda de seguridad laboral como equivalente de trabajos de calidad o a un segundo empleo.

El segmento de jóvenes EA desocupados está conformado por *primobuscadores* o desempleados; estos últimos agrupados en motivos de despido o renuncia. Una parte relevante de desocupados poseen nivel universitario, encontrado en ellos al segmento cuya meta está en la calidad laboral, pero también puede ser un síntoma del desempate entre la expectativa y las competencias que posee el *millennial*. Mientras, los EA con nivel máximo de estudios en bachillerato o de niveles menores tienden

a aceptar trabajos informales, ya sea en empleos sin figura jurídica legal o en organizaciones legales con condiciones precarias.

Por tanto, aunque el perfil *millennial* internacional vigente describe comportamientos relacionados a sus relaciones laborales con otro personal o mandos superiores, en este perfil destaca que hay una carencia de habilidades básicas y específicas que son complementarias entre sí para el uso y apropiación tecnológica, por lo que las estrategias organizacionales deben enfocarse en cubrirlas. Es decir, el término “nativos digitales” no cubre a todo el grupo poblacional juvenil, pues el acceso inicial a las TIC se dio en las familias de clase media y alta, mientras la clase baja quedó rezagada y su introducción fue tardía.

La brecha digital fuera y dentro del segmento *millennial* es una realidad latente. A pesar de que la brecha digital de acceso a equipos y servicios tecnológicos ha disminuido con el tiempo, la nueva preocupación se centra en las demás brechas relacionadas con la calidad de uso y apropiación cognitiva, ya que concentraron sus habilidades tecnológicas en la socialización y el entretenimiento, limitándolos a competencias laborales básicas y cuyo paso a competencias específicas se limita a la educación o la capacitación organizacional.

Destaca que para los *millennials* en general, las habilidades más importantes para laborar son el manejo de paquetería *Office* y conocimientos en programación; en tanto, en Latinoamérica se suman a estas competencias el diseño de elementos gráficos. Sin embargo, los empleadores en México muestran principal preocupación por habilidades de tipo comunicativas y valores. El desarrollo de habilidades tecnológicas en los *millennials* mexicanos, por tanto, depende de factores educativos y económicos, limitados en parte por el acceso a internet, pero también por cuestiones cognitivas.

Acorde a esta comparación se reconoce que incluso en los *millennials* de otros países existen carencias que requieren de atención. No obstante, en el caso de México, se asegura que dichas carencias se relacionan con requerimientos a cubrirse en el sector social, laboral y educativo y que tienen impacto directo en las habilidades tecnológicas. A su vez, no hay empatía entre el perfil vigente y el de los *millennials* en México porque las metas laborales y tecnológicas se relacionan con sus realidades sociales.

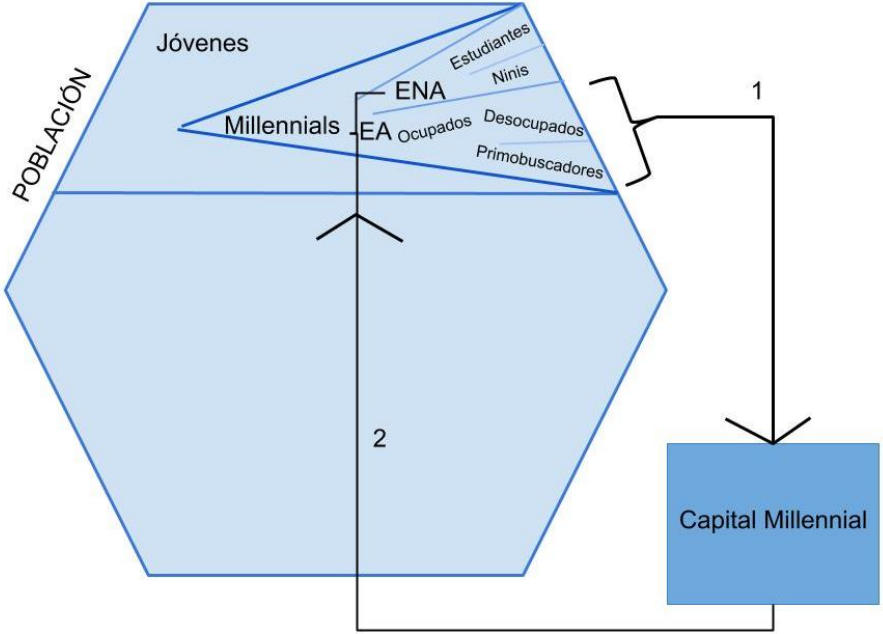
Cabe decir que no se niega la existencia de *millennials* en México, sino que se acepta este término como una forma de denominar al sector juvenil nacido a partir de 1986 y que reconoce en su lógica de significaciones la existencia de TIC y su uso básico. No obstante, se plantea que las organizaciones, por ende, no quieren *millennials* en el sentido general de la palabra, ya que buscan atraer de este sector al capital con competencias específicas para su giro organizacional, de manera que su enfoque se dirige a lo que aquí se denomina *Capital Millennial* (Tabla 9).

Tabla 9. ¿Cómo es el Capital Millennial?		
<i>Demografía</i>	<i>Habilidades laborales</i>	<i>Competencias tecnológicas</i>
Edad: A partir de 18 años Con estudios universitarios o superiores Con experiencia laboral en el área a integrarse Clase media/alta*	Económicamente activos Proactivos en su aprendizaje Buscan seguridad laboral enfocada a calidad en prestaciones y estructura organizacional	Habilidades tecnológicas específicas. Que hayan superado la brecha digital de uso.
Fuente: Elaboración propia, 2017.		

Las organizaciones y áreas de Recursos Humanos se han dedicado a generar estrategias para el *Capital Millennial*. El problema de enfocarse en esta población es que sólo conforma alrededor del 30 por ciento de la población joven, por lo que las estrategias deben enfocarse en lograr el paso de los *millennials* a ser Capital. Asimismo, debe reconocerse que no todas las organizaciones poseen los recursos económicos para sustentar a personal con características específicas, por lo que la alternativa está en generar u propio capital. Finalmente, queda verificar que las organizaciones ofrezcan lo necesario para atraer al capital deseado y que, al mismo tiempo, sea compatible su búsqueda con la realidad juvenil.

Por tanto, la parte de Población dentro del esquema de interrelaciones de los *millennials* acorde al MoC-GC se modifica de la forma siguiente:

Figura 4. Interrelaciones de los *millennials* y el *Capital Millennial* con el actor Población



Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo Velázquez, 2016.

El esquema muestra dos momentos de las relaciones que se establecen al interior del actor Población. El primer momento surge con los *millennials* económicamente activos, quienes por su condición social y económica aspiran a ser parte del *Capital Millennial* de una organización. El segundo momento muestra la salida de los jóvenes y su entrada en el sector *millennial* de regreso a la condición de desempleo por motivos de rechazo en la selección de personal, despido o renuncia, el cual abarca también al sector económicamente no activo dado que el *millennial* puede aceptar esta condición para capacitarse o como una alternativa ante fracaso en la relación.

Capítulo 4.

Integración del *Capital Millennial* en las organizaciones mexicanas

Acorde a lo descrito en el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), explicado en el primer capítulo, el primer paso es ubicar a los *millennials* y su entorno en la Sociedad de las Organizaciones (SO). Así, dentro de los cinco componentes se ubica a los *millennials* como organización objeto de estudio extraída de la población.

Por un lado, en este estudio se considera a los *millennials* como organización de tipo informal debido a que se trata de un grupo de jóvenes integrados bajo una misma denominación teórica y que se pueden reconocer a sí mismos con ella, independientemente de estar en un mismo espacio físico o no. Son informales debido a que los integrantes mantienen su figura civil hasta que se unen a un nuevo sistema organizacional. A su vez, estos jóvenes tienen características y objetivos en común, notables tanto en su actitud y contacto tecnológico como en su comportamiento laboral y búsqueda de empleo.

Por otro lado, son ubicables en el componente de Población porque éste está conformado por un conjunto de grupos con diversas formas y grados de organización, entre los cuales conviven los jóvenes con estas características, sin impedirles a ellos crear, pertenecer, conformar o deshacer subgrupos. Esta última característica los distingue de la Sociedad Civil Organizada, sea lucrativa o no, y de la Democracia Institucional (DI), ya que estos componentes poseen una figura reconocida ante la ley.

Los *millennials* se convierten en un actor que, acorde a su objetivo, interactúa con un entorno conformado por grupos primordialmente formalizados e institucionalizados a los cuales buscan integrarse. A nivel general, en la DI buscan acercarse a organizaciones gubernamentales, mientras en la Sociedad Civil Organizada aspiran a organizaciones de negocio y asociaciones civiles. Sin embargo, el perfil vigente a nivel internacional revelaba que su búsqueda era más específica porque esperan pertenecer a organizaciones que cumplan con sus expectativas de *life-balance*, capacitación, seguridad y crecimiento constante; de forma que su objetivo real está en las organizaciones institucionalizadas, aunque podían cambiar a la formalidad mediante el emprendimiento o el trabajo terciario.

Los *millennials* comprenden que acceder a su objetivo requiere de recursos y capacidades que les permitan ser atractivos en el mercado. Así, realizan ASE-FO para lograrlo y convertirse en *Capital Millennial*. Esto involucra su educación, nivel de uso tecnológico y constante autoaprendizaje, por lo cual se trata de un grupo poblacional cuyos integrantes compiten entre sí para alcanzar los espacios deseados bajo el conocimiento de que éstos son limitados.

Desde un enfoque organizacional, los *millennials* se convierten en el sector de la población que es buscado para reclutamiento. A diferencia de la

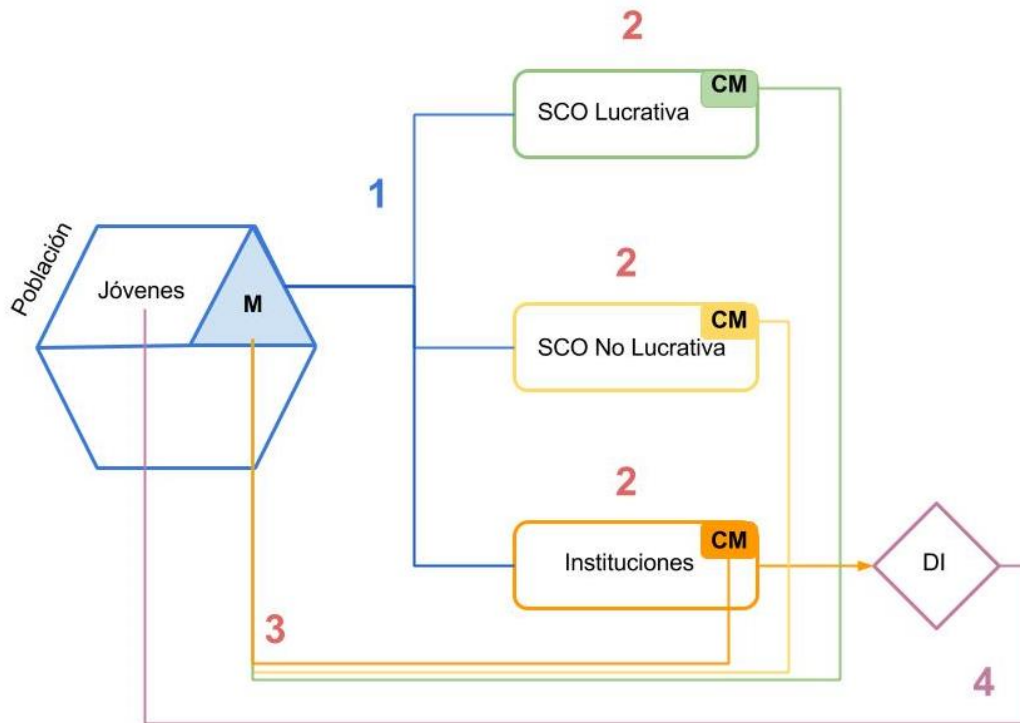
generación que viene de forma posterior, conocida como “Z”, los *millennials* se encuentran en edades que los hacen estar casi totalmente disponibles para el mercado laboral. Gran parte de ellos está en la conclusión de una licenciatura o en pleno desarrollo laboral, por lo que acorde al sector de mercado, las organizaciones institucionalizadas se enfocan en encontrar a los *millennials* cuya preparación sea competitiva. No basta que cubran el perfil que buscan, sino que lo superen por la gran cantidad de candidatos disponibles.

Las organizaciones institucionalizadas reclutan *millennials* obedeciendo a una Acción Social Efectiva de Fortalecimiento Organizacional (ASE-FO). Su intención es generar Desarrollo Organizacional y Asociativo al convertirlos en un recurso de tipo intelectual para que utilicen su infraestructura y mantengan el funcionamiento de su sistema, al tiempo que esperan los fortalezca mediante sus conocimientos sobre tecnología y la interacción que pueden mantener a través de la virtualidad, haciéndolos ahorrar recursos, conectar con consumidores primordialmente jóvenes y agilizar determinados procedimientos.

No obstante, aparece de forma latente el problema de conocer si realmente los jóvenes reclutados considerados como *millennials* cumplen con las aptitudes tecnológicas e interactivas que las organizaciones requieren. Por una parte, las organizaciones pueden no contar con el patrimonio requerido para conseguir su colaboración. Por otra parte, está la posibilidad de que estos jóvenes no cuenten con las habilidades para solucionar las necesidades organizacionales; dos hechos que propician la anunciada rotación de personal y que anima a determinadas organizaciones a impulsar programas de capacitación.

Por tanto, la interrelación de los *millennials* con las organizaciones institucionalizadas se plantea así (Figura 5):

Figura 5. Interrelaciones de los *millennials* acorde al MoC-GC



Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo Velázquez, 2016.

Como se plasma en el esquema, los *millennials* se ubican dentro del sector poblacional joven bajo la figura de personas físicas con aspiración a la integración a una organización institucionalizada. Las ASE llevadas a cabo por los *millennials* (1) tiene por objetivo la capacitación para el incremento de habilidades y competencias que aumenten su empleabilidad para acercarse a la SCO lucrativa, no lucrativa e instituciones. Cabe destacar la búsqueda de organizaciones que ofrezcan crecimiento y *life-balance*, pero también que cuenten con capacidad tecnológica para el desarrollo y aplicación de sus habilidades.

Una vez en el interior de las organizaciones, los *millennials* se convierten en capital organizacional de tipo intelectual y de ASE, ya que la organización

direcciona sus esfuerzos (1) para atraer al mejor talento. Su contratación es una ASE-FO (2). En este punto conviene llamar *Capital Millennial* a los integrantes de este segmento que logran su propósito y cubren la demanda organizacional.

Para las organizaciones institucionalizadas, sin embargo, su ASE-FO (2) puede resultar ineficiente, dado que los *millennials*, acorde a la hipótesis de esta investigación, se muestran con un perfil incorrecto que no corresponde con las necesidades de la organización, de forma que la organización se ve obligada a brindar capacitación o aceptar una fuga de capital humano, misma que también puede ser impulsada por carencias organizacionales que son inconvenientes para el nivel de competencia del *millennial* (3).

Este panorama se complementa, entonces, con las ASE-TS que deben llevar a cabo las organizaciones institucionalizadas para satisfacer las carencias de la población joven, de manera que correspondan al perfil *millennial* que esperan. Por parte del DI, se trata de las reformas, leyes y programas creados para el impulso de la tecnología y la juventud. En cuanto a la SCO, derivan en programas y cursos de capacitación impartidos tanto para el apoyo a jóvenes como para su capital humano integrado, según sus alcances (4). Si las ASE-TS son ineficientes, entonces el ciclo de rotación de personal se repite.

4.1. Las Acciones Sociales Efectivas para integración

A lo largo de esta investigación se mencionó que uno de los motivos por los cuales las organizaciones muestran interés en el sector *millennial* se debe a su cualidad de nativos digitales, misma que se considera les ha permitido una adaptación natural al uso de las Tecnologías de la Información y

Comunicación (TIC) en actividades habituales sin necesidad de invertir dinero o tiempo como los inmigrantes digitales. No obstante, será necesario dar un paso atrás para responder una de las preguntas de investigación planteadas en el mismo capítulo: ¿Cuál es la utilidad de tener un perfil *millennial* para las organizaciones?

Si bien se planteó que el perfil *millennial* ayudaba a identificar cualidades y carencias del grupo poblacional para fines específicos tales como atracción y retención de talento, hay que recordar que las organizaciones, como organismos conformantes de la Sociedad de las Organizaciones (SO), también poseen necesidades que deben cubrir para su supervivencia dentro del sistema social. Así, la necesidad de *millennials* se traduce en la realización de Acciones Sociales Efectivas (ASE) para su Fortalecimiento Organizacional (FO) que permita actuar en el sistema y enfrentar momentos críticos.

Siguiendo el camino en retroceso aparece la cuestión sobre cómo las organizaciones manejan la necesidad de adaptación, ya que el actual sistema ha impuesto una lógica de competencia basada en la tecnología. “Un número significativo de publicaciones vinculan la adopción de TIC, banda ancha e internet con una mayor productividad, y muchos responsables de políticas ven en internet una herramienta que puede ayudar a las empresas a crecer y contratar personal” (OCDE/IDB, 2016, p. 294). Así, las organizaciones reconocen que para mantenerse o hasta crecer en el SO requieren de acceso, uso y apropiación de las TIC para funciones al interior y exterior de sus sistemas.

Seguir la innovación tecnológica no es sencillo para las organizaciones dado que requieren de la economía, conocimientos y estructura suficiente para mantenerse actualizados. Aunado a ello, queda la parte de conseguir el capital humano capacitado, o adiestrarlo, para el uso de la

estructura tecnológica que adquiera o posea la organización, lo cual exige que el individuo a incorporarse haya traspasado la brecha digital de apropiación o, en el último de los casos, de la brecha digital de uso.

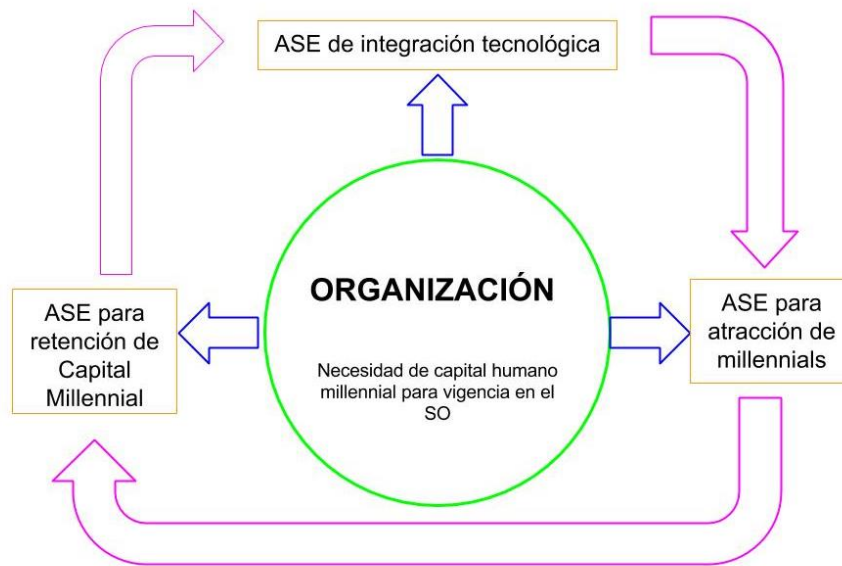
Obtener los recursos para su fortalecimiento condiciona a la organización a realizar Acciones Sociales Efectivas de forma cíclica de para mantener constante el flujo de actividades. Es decir, para obtener recursos económicos será necesario que el capital humano contratado sea eficiente en su desempeño, para ello éste deberá tener los conocimientos suficientes para el uso de la infraestructura, misma que se adquiere con el dinero en flujo continuo a partir del accionar del capital humano; esto por poner un ejemplo simplificado de las distintas ASE que realiza una organización para su Desarrollo Organizacional y Asociativo (DOA).

Así como la relación de los *millennials* con las organizaciones se da por la búsqueda de empleo para cubrir una carencia propia, la relación de las organizaciones con los *millennials* se ve impulsada por la búsqueda de los elementos considerados apropiados para cubrir sus necesidades. Es en flujo de las relaciones donde surgen las fallas críticas que conforman el problema de atracción y retención que señalan las organizaciones y que se comprobará a partir del planteamiento de éstas acorde al Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC).

Los procesos de ASE de integración de *millennials* en organizaciones mexicanas pueden distinguirse en tres etapas (Figura 6):

- 1) ASE para la integración tecnológica
- 2) ASE para la atracción de *millennials*
- 3) ASE para la retención de Capital *Millennial*

Figura 6. Procesos de Acción Social Efectiva (ASE) para la integración de millennials en organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo Velázquez, 2016.

ASE para la integración tecnológica

Las Acciones Sociales Efectivas que realizan las organizaciones en esta etapa se dirigen a la adquisición, mantenimiento o eliminación de equipos y servicios tecnológicos acorde al giro organizacional y la forma de trabajo. Para llevarse a cabo, las organizaciones requieren de capital tangible económico y de estructura, así como de capital intelectual, con cuyos conocimientos en procesos se rectifique dicha necesidad.

Estas primeras ASE llevan su fundamento en la búsqueda de adaptación a las exigencias de la economía digital y la competencia tecnologizada que cubren a la Sociedad de las Organizaciones (SO), reconocidas a través de un análisis del entorno. Esto significa que las organizaciones han identificado que las TIC se han convertido en una necesidad para el

sistema social y que éstas han generado un impacto que les exige modificar su estructura para mantener la comunicación y funciones constantes; seguido de este reconocimiento de la situación, surgen acciones para responder a este momento crítico:

1) Fortalecimiento del Capital Tangible Tecnológico

La organización diagnostica su situación actual para verificar el patrimonio TISA que posee y del que carece, de manera que determine qué capital tangible de tipo tecnológico requiere en el presente o el futuro para mantener sus relaciones con otros sistemas organizacionales. Trata de verificar si, acorde al giro organizacional y funciones del sistema, es válido el uso de TIC específicas, de qué tipo y cómo se aprovechan.

Las TIC que actualmente se reconocen como más relevantes, acorde a los estudios revisados, son el internet, *smartphones*, computadoras de escritorio y/o portátiles y *tablets*. Para el quehacer organizacional se consideran principales el internet y las computadoras, quedando otro tipo de equipos y servicios tecnológicos a consideración de la necesidad organizacional.

Esta ASE-FO no se realiza correctamente si la organización involucra capital tangible tecnológico sin realizar el análisis adecuado de sus necesidades, de manera que si posee o usa tecnología inapropiada, será una clave para que la integración del Capital *Millennial* no se lleve de forma adecuada y produzca como posible consecuencia su salida.

2) Fortalecimiento del Capital Humano

Cuando una organización ha identificado sus necesidades con respecto al capital tangible tecnológico, prosigue buscar al capital humano calificado para el manejo de los equipos y servicios tecnológicos, considerando que pueden ser de manejo básico o superior. Las opciones se reducen a

capacitar al personal existente, generar los espacios para el nuevo capital humano, o eliminar el capital innecesario.

Este proceso pueden considerarse como una consecuencia de la Sociedad de la Información, ya que la OCDE considera al internet (debe agregarse la evolución constante de las TIC) como los generadores de cambios actuales en los puestos, los cuales dividen en (OCDE/IDB, 2016, pp. 294–295):

- Nuevos puestos: Vinculados a los equipos tecnológicos, por ejemplo los ingenieros en redes o en telecomunicaciones; o a su ecosistema asociado (funciones), por ejemplo *community managers*, especialistas en *big data* o desarrolladores de *apps*.
- Puestos transformados: Transformación de las prácticas habituales en los puestos existentes, por ejemplo del periodismo tradicional al periodismo 2.0.
- Externalización de puestos: Aceptación de formas de trabajo no tradicionales como el *home office* o los horarios flexibles.
- Pérdida de puestos: Desaparición de posiciones ocupadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación u otros puestos adaptados a la tecnología, por ejemplo las agencias de viaje o secretarías.

La necesidad de nuevos espacios laborales tiene pros y contra. Conlleva la generación de más empleo para la población, a pesar de que la selección se cierre a quienes tienen los conocimientos para ocupar la posición solicitada. En caso de no encontrarse el personal, plantea a la organización empleadora la necesidad de capacitar o exigir a las instituciones educativas la actualización de los planes de estudio. Un contra para las organizaciones aparece si no cuentan con el patrimonio

TISA para abrir los nuevos espacios, capacitar o si la tecnología es bastante específica para exigir programas de atención.

Si la tecnología únicamente requiere de puestos transformados o permite la externalización de funciones, las organizaciones encuentran más beneficios debido a que no deberán realizar fuertes inversiones en comparación con los puestos nuevos, sólo requerirán de la identificación de conocimientos para capacitación o la definición de perfiles para contratación, bajo el entendido de que conocen qué habilidades y competencias buscar.

La generación de perfiles se convierte en la opción preferida porque capacitar al personal implica la realización de cursos, talleres, manuales, presentaciones, entre otros materiales, para dotar de los conocimientos necesarios en tecnología al personal existente o recién contratado. La capacitación es una alternativa para competencias específicas o actualización en estas mismas, ya que las competencias básicas son tomadas como aprendizaje propio de la educación en instituciones escolares y su inversión en tiempo y dinero es mayor.

La pérdida de puestos es la alternativa que más perjudica al sector poblacional. Un ex empleado debe invertir tiempo o dinero en su capacitación para ocupar un nuevo puesto de trabajo; situación que se dificulta por causa de la brecha generacional y de condiciones económicas.

La población *millennial* parece encontrar su lugar en las tres primeras modificaciones detectadas por la OCDE; sin embargo, en el caso mexicano, únicamente son destinadas para el *Capital Millennial*. Los demás jóvenes de la generación son proclives a las cuatro alternativas por la falta de preparación para tener competencias superiores e incluso por

carecer de las competencias básicas. “Las personas con competencias en tecnologías avanzadas suelen acceder fácilmente a los puestos de trabajo nuevos y transformados que surgen con los cambios tecnológicos y, aunque deben actualizar con frecuencia los conocimientos técnicos, generalmente disponen de múltiples posibilidades de empleo” (OCDE/IDB, 2016, p. 295).

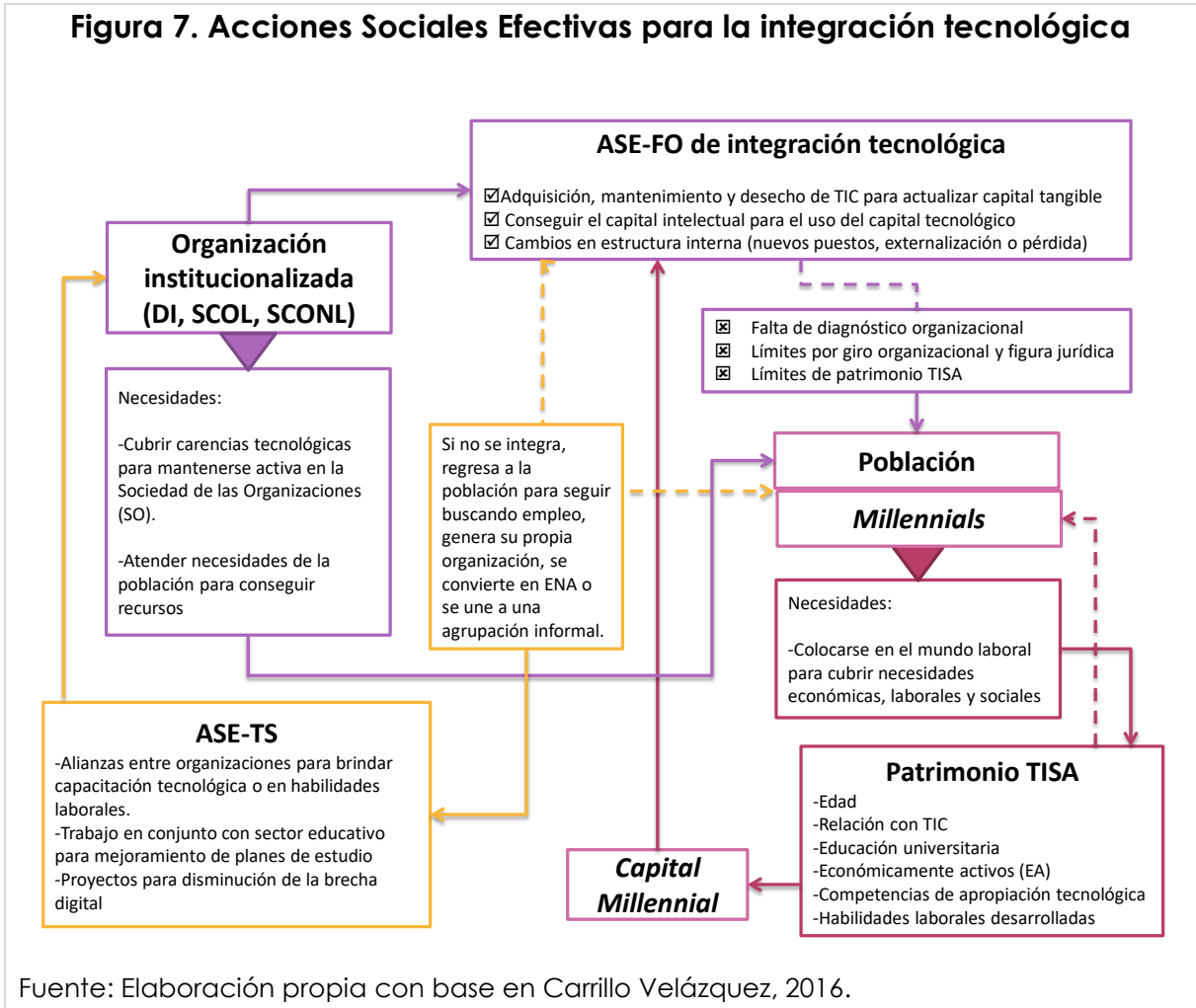
3) Fortalecimiento y Transformación de la Población en Capital Humano/Intelectual

Aunque el siguiente paso es la generación de perfiles para la integración de fuerza laboral en las organizaciones, en realidad existen al mismo tiempo acciones con el objetivo de fortalecer y transformar primero al sector poblacional como una medida de hacer al sistema de organizaciones laborales más ágil y productivo, siendo llevadas a cabo por la Democracia Institucional y la Sociedad Civil Organizada.

Existe la oferta de cursos, programas, talleres, entre otro tipo de actividades, por parte de las instituciones o las SCO de tipo lucrativa y no lucrativa para fortalecer competencias y habilidades. En el caso de los *millennials*, son actividades dirigidas a los jóvenes que van desde fortalecer competencias técnicas hasta la oportunidad de tener su primer empleo como *Capital Millennial*.

Así, las ASE se dirigen al fortalecimiento de competencias y habilidades para la generación *millennial* dentro de la población para que inicien el ciclo de relaciones de integración a una organización o se busca generar Innovación Democrática Institucional para reforzar el aspecto educativo y laboral que minimice la vulnerabilidad de los jóvenes. Sin embargo, las ASE pueden no ser pertinentes en caso de no haber empatía con lo que se ofrece, las carencias juveniles y las necesidades organizacionales.

Figura 7. Acciones Sociales Efectivas para la integración tecnológica



Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo Velázquez, 2016.

ASE para la atracción de Capital Millennial a las organizaciones

Estas ASE son la respuesta a la necesidad de fortalecimiento organizacional mediante el capital humano más calificado, siendo éstos quienes aparentan poseer facilidad para cubrir funciones tecnológicas sin un proceso de capacitación extenso como los inmigrantes digitales.

Sin embargo, la investigación documental presentada en el tercer capítulo demuestra que convertirse en Capital Millennial no es una posibilidad para todos. Por tanto, las organizaciones realizan ASE de fortalecimiento a partir de la generación de perfiles de los puestos a cubrir y la aplicación de

estrategias para atracción, aunque por las mismas razones explicadas al final del capítulo mencionado, el cometido no siempre se logre.

1) Fortalecimiento a partir de la creación de perfiles

Recursos Humanos es la encargada de crear y colocar ofertas de trabajo acorde al perfil requerido, lo que significa que debe mantener comunicación con las demás áreas para atraer el talento con las competencias y habilidades que requiere cada puesto de la organización.

Esta actividad representa el riesgo de dos posibles fallas durante las relaciones. La primera recae en la inexistencia de un área de Recursos Humanos que, aunque pueda ser suplida por el control a través de la misma área que solicita o un mando superior de la organización, corre el peligro de no hacer una selección adecuada. En cuanto a la segunda falla, surge si hay una identificación errónea de la necesidad, ya que contrataría personal sin lo requerido o sobrecalificado.

Es en este proceso donde el perfil *millennial* encuentra su lugar, ya que permite conocer cómo es el segmento y que requiere o puede ofrecer para hacer una contratación menos riesgosa con enfoque a las cualidades básicas requeridas sumadas a las necesidades específicas.

Este tipo de ASE será la que se utilizará para análisis y comprobación de la tesis, ya que se considera que es desde esta parte del proceso donde se encuentra la principal ruptura y provocante de los problemas reportados por las organizaciones y también de los *millennials*.

Con base en la Encuesta de Competencias Profesionales 2014, se reconocen habilidades y competencias que cada área considera relevante para su desempeño efectivo, las cuales serán comparadas posteriormente con los resultados obtenidos en los perfiles de solicitud de capital humano:

Tabla 9. Habilidades y competencias importantes y escasas

Área	Habilidad laboral importante	Habilidad laboral escasa	Competencia tecnológica importante	Competencia tecnológica menos importante
Recursos Humanos	Trabajo en equipo	Cultura general	Uso de equipo básico	
Finanzas y contabilidad	Trabajo en equipo, finanzas/ contabilidad	Cultura general, liderazgo	Paquetería Office, administración de base de datos, programación	Desarrollo de apps, seguridad informática
Producción y operaciones	Trabajo en equipo	Cultura general, liderazgo, toma de decisiones	Paquetería Office, administración de base de datos, programación, uso de equipo especial	Paquetería avanzada, mantenimiento de hardware
Mercadotecnia y ventas	Trabajo en equipo, liderazgo, marketing	Cultura general, innovación	Paquetería Office, administración de base de datos, uso de equipo básico	Mantenimiento de hardware, paquetería avanzada
Sistemas y tecnología	Conocimientos sobre TIC	Conocimientos sobre TIC, cultura general	Paquetería Office, administración de base de datos, programación, uso de equipo básico	Mantenimiento de hardware, paquetería avanzada
Administración y dirección	Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación con otros, eficiencia personal	Liderazgo, eficiencia personal, imagen personal	Paquetería Office, administración de base de datos, programación, uso de equipo básico	Mantenimiento de hardware, desarrollo de apps

Fuente: CIDAC, 2014.

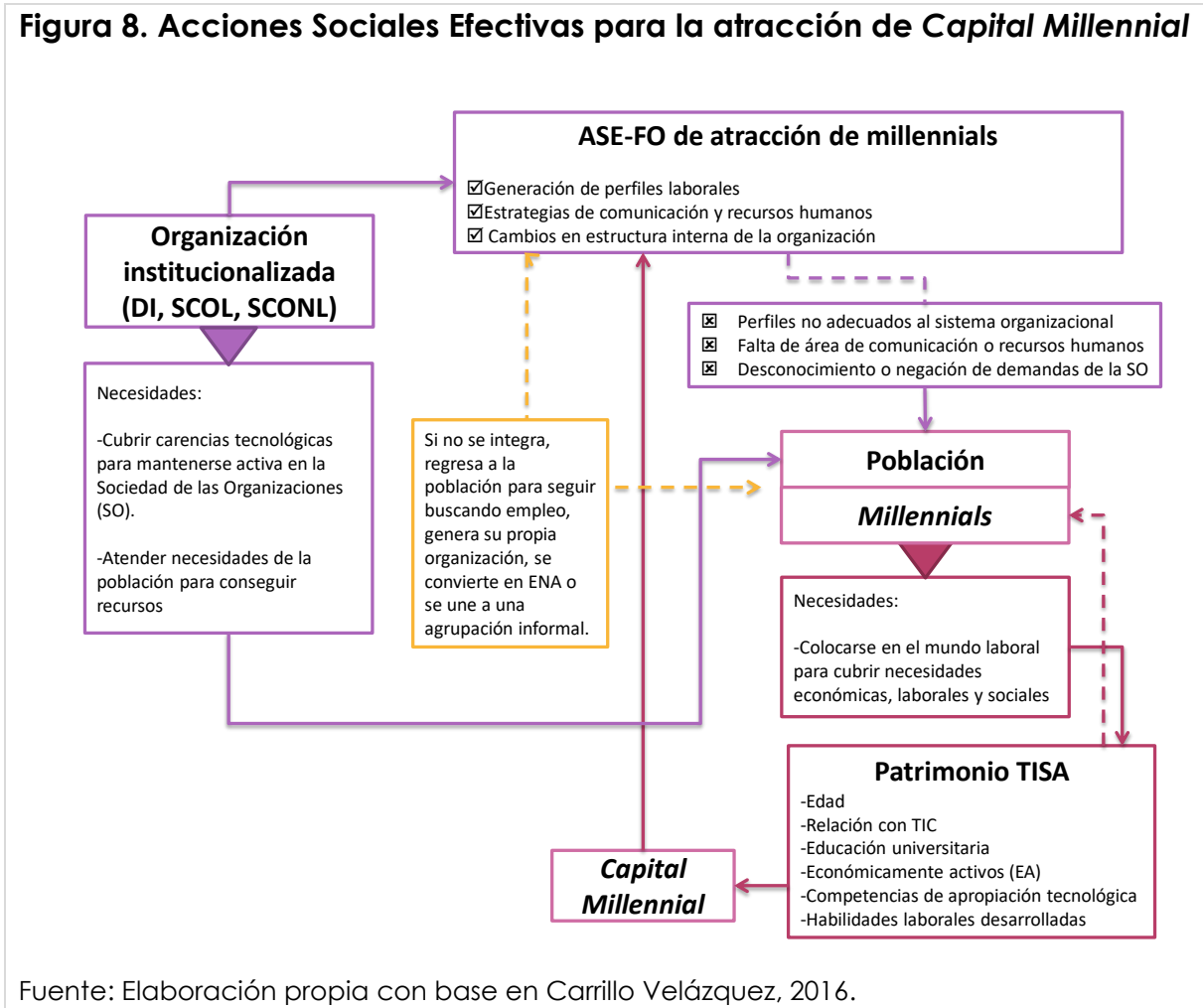
2) Estrategias para la atracción de Capital *Millennial*

Otro tipo de acciones sociales efectivas que se realizan para el fortalecimiento organizacional son las dedicadas a la atracción a través del aprovechamiento de recursos de tipo tecnológico o social. Los servicios de contratación mediante la web son una forma de conectar con un público con conocimientos tecnológicos básicos y específicos. Otra manera es mediante el contacto directo con la organización por medio

de sus elementos virtuales tales como una página web o red social. Si la selección se basa en recursos sociales, las organizaciones deben establecer alianzas estratégicas para presentarse ante el público objetivo tales como universidades o eventos de congregación de empleadores.

Nuevamente, el riesgo de atraer a la población adecuada es idéntico a lo descrito en la generación de perfiles, ya que presentar a la organización provocará interés pero no asegurará que los jóvenes tengan las cualidades requeridas para desempeñar las funciones. A su vez, los jóvenes recibirán una imagen de la organización que puede no corresponder con sus objetivos de empleo.

Figura 8. Acciones Sociales Efectivas para la atracción de Capital Millennial

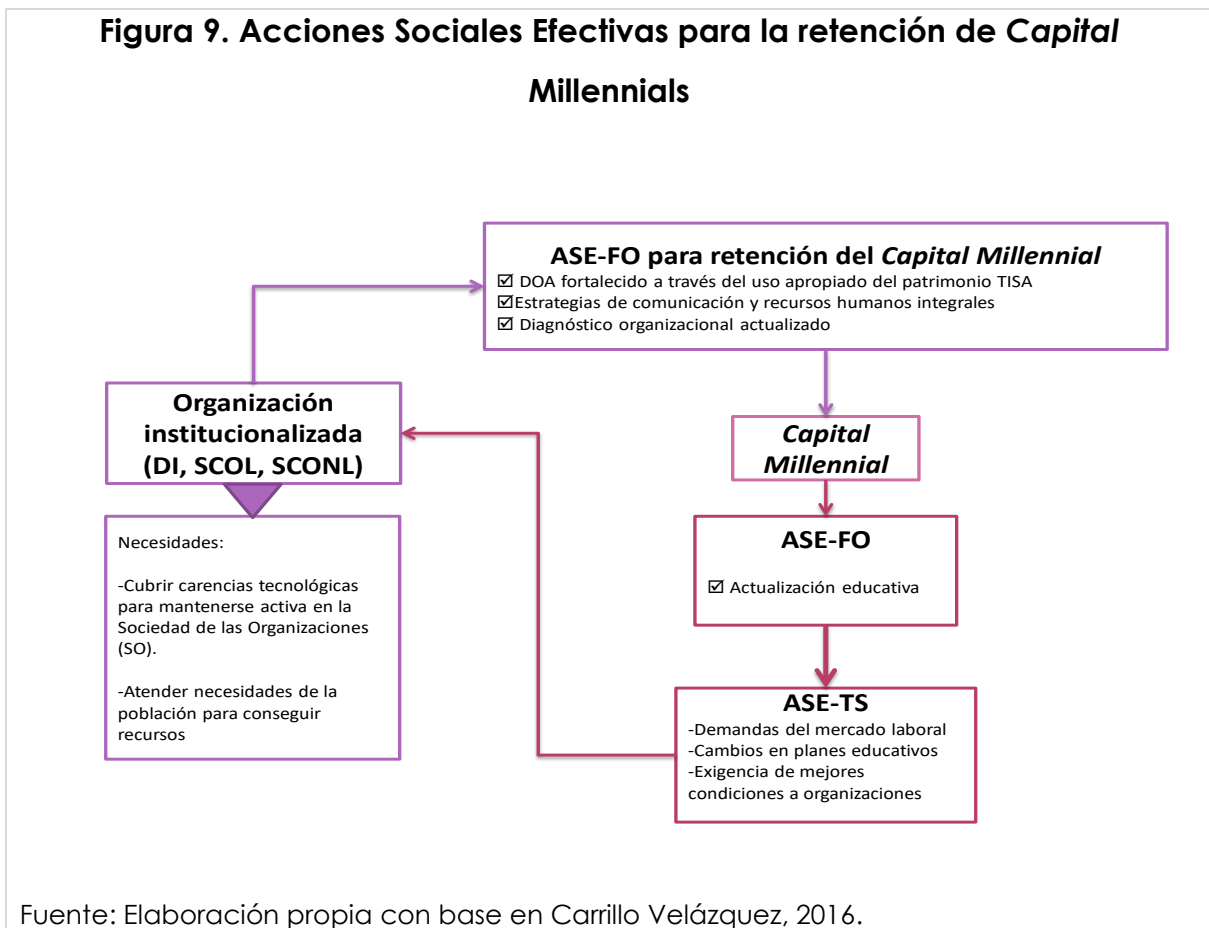


Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo Velázquez, 2016.

ASE para la retención de Capital Millennial

Las organizaciones realizan ASE de retención cuando logran la contratación de *millennials* que sean *Capital Millennial*, es decir, que cubren los requisitos laborales y tecnológicos para el funcionamiento organizacional sin interferencia de carencias. Es en esta parte donde se ha sugerido a las organizaciones aplicar estrategias de comunicación interna o de administración laboral de tipo no tradicional.

Pero, con base en lo presentado en el capítulo anterior, se encuentra el problema de ofrecer condiciones atractivas que no sean una solución real en áreas de oportunidad que fortalezcan a ambos grupos organizacionales, es decir, tanto a la población *millennial* como a las propias organizaciones.



4.2. Análisis de perfiles laborales para ocupación de puestos en organizaciones institucionalizadas: Interpretación

Los *millennials* se convierten en *Capital Millennial* cuando cubren los requisitos solicitados para su integración, la cual puede distinguirse en el proceso de atracción y proceso de retención. Para propósitos de esta investigación, la interpretación se desarrollará únicamente sobre el proceso de atracción para comparar y analizar el perfil obtenido contra la visión organizacional del capital humano que desean.

Para comparar la necesidad organizacional con el perfil que se ha obtenido de los *millennials* y *Capital Millennial* se realizó la investigación documental de 173 perfiles aleatorios de solicitud de personal dentro de los portales de Bumeran, LinkedIn, Bolsa de Trabajo UNAM, Bolsa de Trabajo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, Conacyt y el Portal del Empleo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Para la clasificación inicial, se definieron como categorías de búsqueda actores organizacionales, tipos de puestos, áreas y subáreas; las dos primeras retomadas del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC), la tercera basadas en la Encuesta de Competencias Profesionales 2014 de CIDAC, la cuarta como opciones aleatorias de filtro de las áreas para guiar y facilitar la revisión documental. Los criterios por actor organizacional son Organización de la Sociedad Civil Lucrativa o de Negocio (OSCL), Organización de la Sociedad Civil No Lucrativa (OSCNL) e institución. Los criterios por tipos de puestos son becario, operativo y mando. Lo demás criterios se despliegan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Criterios de análisis en áreas y subáreas

Áreas	Subáreas
Recursos Humanos	Reclutamiento
	Desarrollo Organizacional
Finanzas y Contabilidad	Finanzas
	Contabilidad
Producción y Operaciones	Mantenimiento
	Producción
Marketing, Comunicación y Ventas	Marketing
	Comunicación
	Ventas
Sistemas y Tecnología	Desarrollador web
	Soporte técnico
	Sistemas y TI
Administración y Dirección	Administración
	Planeación estratégica
	Administración de Proyectos
Investigación	Investigación
Fuente: Elaboración propia con base en CIDAC, 2014.	

El objetivo de esta búsqueda consistió en localizar un perfil por cada tipo de actor, nivel de puesto, área y subárea dentro de cada bolsa de trabajo seleccionada. Sin embargo, tal meta no se logró cumplir en su totalidad debido a la escasez de demanda en algunos niveles de puesto, subáreas y tipos de actores. De este último resalta que las OSCL cuentan con el total dominio de los puestos publicados, siendo las OSCNL y las instituciones quienes realizan pocas solicitudes.

Los motivos que pueden fundamentar tal demanda radican en el cambio de necesidades de capital humano y las formas de buscarlo. Los perfiles

tienen una vigencia de entre 15 días a un mes, por lo que algunos puestos en la actualidad podrían estar cubiertos y no significa que no sean solicitados nuevamente en algún momento. En cuanto a las formas de buscarlos, se relaciona con si las OSCNL y las instituciones tienen su propia bolsa de trabajo o manejan otro método de reclutamiento como convocatorias o conexiones interpersonales.

Antes de mostrar los resultados de los perfiles, será necesario brindar algunas observaciones generales con respecto a los portales consultados:

- Bumeran

Ofrece una gran variedad de ofertas de distintas áreas laborales, con una fuerte participación de empresas grandes o reconocidas y baja participación de asociaciones civiles y organizaciones de gobierno; de este último sólo aparece ofertas de la Secretaría de Gobernación. Como apoyo muestra nombres de puestos más buscados, empresas más populares y sección de noticias. Los filtros de búsqueda que utiliza son ubicación, fecha de publicación, nivel laboral (*junior* o *senior*), área, tipo de puesto (*full time*, *part time* y *pasantía*), salario, ofertas más relevantes y ofertas más recientes. No permite búsqueda por actor organizacional (Navent, 1999-2017. Bumeran. Argentina. Disponible en www.bumeran.com.mx [16-10-2017]).

- LinkedIn

Es una red social para facilitar el networking mediante contactos personales y organizacionales. Otras características son la generación de un CV en línea, compartir contenidos de interés laboral y conformar grupos por áreas o subáreas. La oferta es similar a Bumeran pero con más limitaciones en cuanto a la publicación de salarios y prestaciones. Los filtros de búsqueda que brinda son fecha de publicación, empresa, nivel de experiencia, ubicación, funcionalidad LinkedIn (postular por

LinkedIn o menos de 10 candidatos), función laboral y sector (Microsoft, 2003-2017. LinkedIn. Estados Unidos. Disponible en www.linkedin.com [16-10-2017]).

- Bolsa de trabajo UNAM

Es una bolsa exclusiva para la Comunidad UNAM. La cantidad de puestos ofertados es menor a las dos bolsas mencionadas, aunque igualmente con predominio de empresas. Los puestos de OSCNL e instituciones que hay son en su mayoría para administración de proyectos y no hay ninguno para participar dentro de la misma universidad. Algunos puestos poseen pequeños cuestionarios de conocimientos para aplicación. Los filtros que ofrece son ubicación, salario, carrera, tipo de puesto (prácticas, jefe, analista, entre otros), tipo de contrato y canal (Universidad Nacional Autónoma de México, 1999-2017. Bolsa Universitaria de Trabajo. México. Disponible en <http://bolsa.trabajo.unam.mx/> [16-10-2017]).

- Bolsa de trabajo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM

Es una bolsa exclusiva para los estudiantes de la Facultad, por lo que las ofertas se limitan a las carreras que posee y con una inclinación por Ciencias de la Comunicación. La cantidad de puestos es mínima, de manera que no existen filtros de búsqueda y la ubicación se concentra en la Ciudad de México. Existen puestos informales o de carrera indistinta, abiertas al público general (Centro de Investigación e Información Digital/Universidad Nacional Autónoma de México, 2014-2017. Bolsa de trabajo y Prácticas Profesionales. México. Disponible en www.politicas.unam.mx/bolsatrabajo [16-10-2017]).

- Boletín de Enlace Laboral de CONACyT

Es una bolsa pequeña dirigida a investigadores y becarios, aunque esté abierta al público. Tiene trabajos muy específicos; principalmente como

docentes, investigadores y en el área de Sistemas y Tecnología. La fuente de trabajo proviene en su mayoría de universidades. Es la única que posee metodología para clasificación de puestos, dada por la Nomenclatura Internacional de la UNESCO para los campos de Ciencias y Tecnología. Mezcla ofertas de estancias para estudios posdoctorales. Los filtros que usa son por campo, disciplina y ubicación geográfica (Gob.mx, 2015-2017. Boletín de Enlace Laboral. México. Disponible en boletin.conacyt.mx/vacantes [16-10-2017]).

- Portal del Empleo

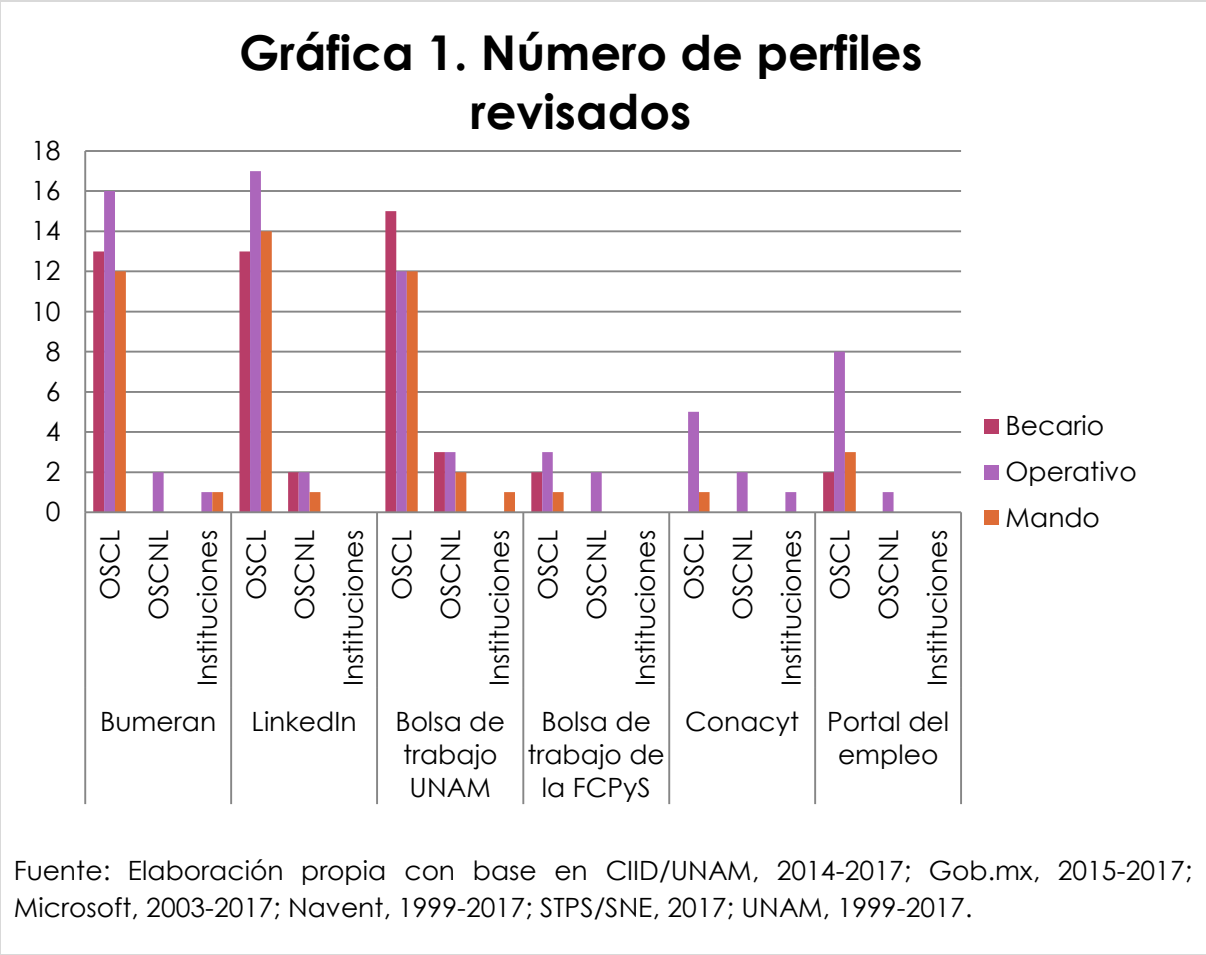
Ofrece una gran cantidad de empleos de distintas áreas; no obstante, varios son dirigidos a oficios y/o poseen salarios bajos cuyo promedio ronda desde los 4000 a 6000 pesos mensuales. Ofrece la información más completa en puestos, ya que tiene como campos el salario, ubicación, horario de trabajo, días laborales, tipo de contrato, fecha de publicación, habilidades y actitudes y conocimientos en computación. Posee en la página de inicio links a cursos de capacitación gratuitos de la Fundación Carlos Slim, Procadist, Capacinet y Proyecto Vive (Secretaría de Trabajo y Previsión Social/ Servicio Nacional de Empleo, 2017. Portal del Empleo. México. Disponible en www.empleo.gob.mx [16-10-2017]).

Resultados Categorías de Búsqueda

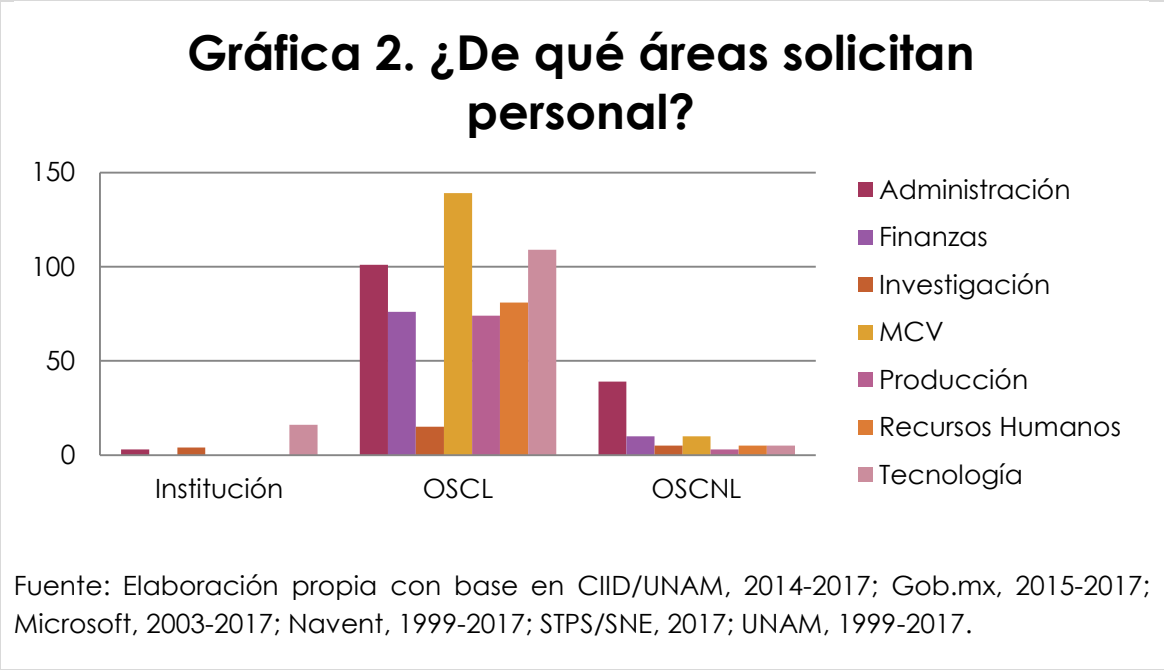
La gráfica uno muestra a LinkedIn como el portal que más diversidad de perfiles obtuvo, mientras la bolsa de la FCPYS de la UNAM es la de menor alternativas. Las bolsas públicas de capital privado brindan una mayor cantidad de perfiles en contraposición con los servicios de empleo restringido de la UNAM y el Conacyt. En el caso del Portal del Empleo, también existe una gran variedad de puestos, pero las fallas del sistema provocan problemas al realizar búsquedas; límite que, sumado a la calidad de trabajos que se publican, disminuye sus posibilidades de uso.

Con respecto a los tipos de puesto, existe más oferta para becarios y trabajos operativos en LinkedIn, seguidos por Bumeran y la bolsa de trabajo UNAM, aunque en esta última los becarios tienen más posibilidades de encontrar una alternativa laboral adecuada a su área. A su vez, la concentración de puestos se da en las organizaciones lucrativas, en tanto las no lucrativas y las instituciones solicitan más empleados operativos.

Esto indica que ante la popularidad entre la población de los portales de empleo de capital privado, así como la idea de costo/beneficio, es más llamativo el uso de éstas que de las bolsas de empleo de organismos públicos o universidades, a pesar de que en las primeras pueda existir un costo de publicación y en los organismos públicos sea gratuito.



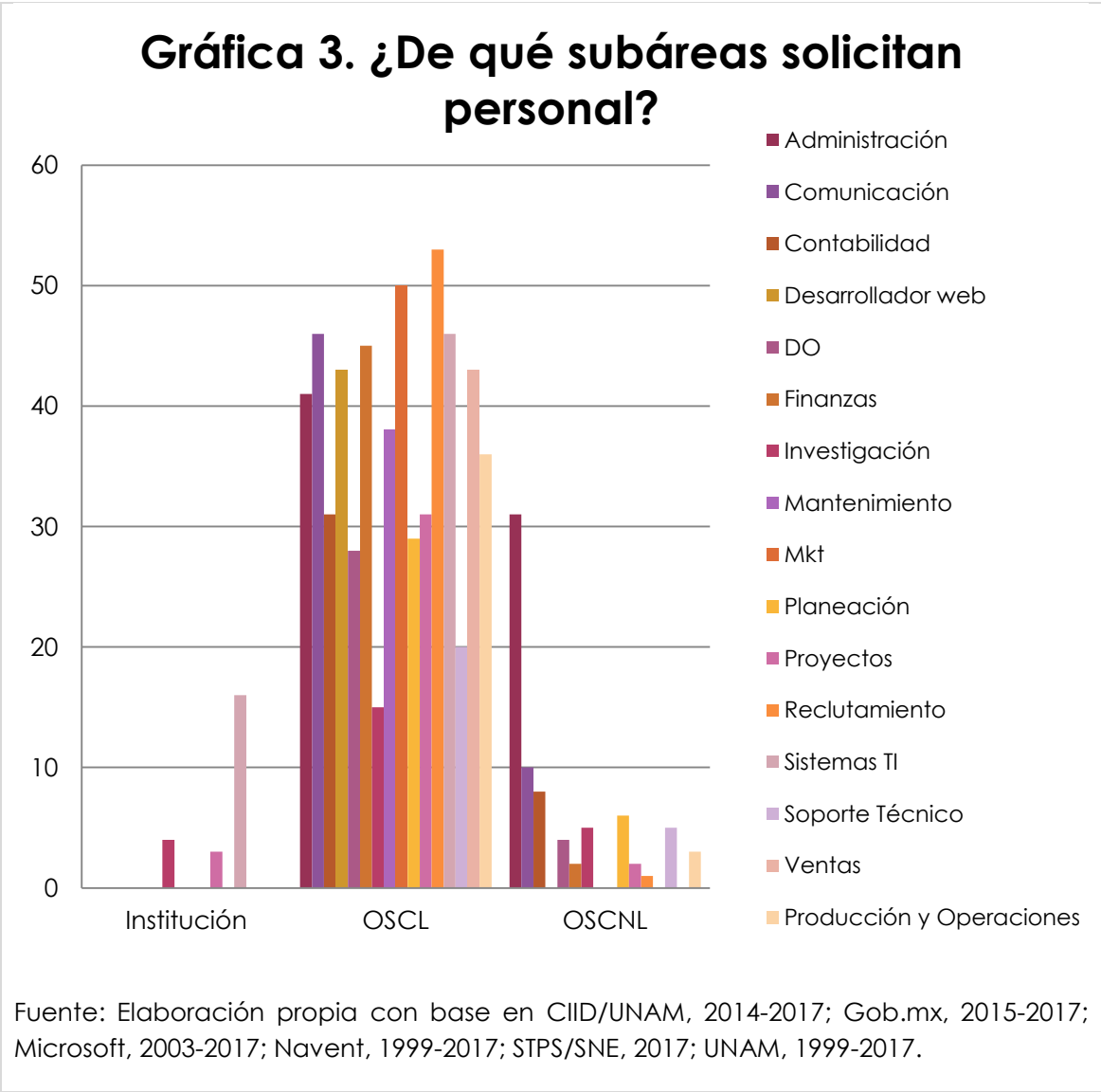
Otro resultado relevante radica en la relación entre los actores organizacionales y las áreas de solicitud (Gráfica 2). Las OSCL muestran variabilidad en la búsqueda de puestos laborales, siendo la más solicitada Marketing, Comunicación y Ventas, seguida por Sistemas y Tecnología y Administración y Dirección. Las OSCNL buscan más para el área de Administración y Dirección, mientras las instituciones buscan más de Sistemas y Tecnología. En los tres tipos de actores, los perfiles de Investigación son los menos requeridos, lo que demuestra una carencia dado que para el avance social y tecnológico se requiere de investigación, tal como lo pautan organismos internacionales.



No obstante, este resultado puede resultar confuso al momento de visualizar las solicitudes por subárea en la Gráfica 3, ya que en la anterior la mayoría de solicitudes en las OSCL corresponden a Marketing, Comunicación y Ventas, Sistemas y Tecnología y Administración y Dirección. Este cambio se debe a la cantidad de opciones contenidas, ya que las áreas mencionadas poseen tres subáreas cada una. Por lo que en

realidad la mayor parte de solicitudes por departamento se concentran en Reclutamiento, Marketing, Comunicación, Sistemas TI y Finanzas.

En el caso de las OSCNL son de Administración principalmente. En un nivel menor, los siguientes pertenecen Comunicación y Contabilidad. Cabe destacar que en este tipo de actor organizacional sólo se solicita personal para 11 subáreas de las 16 clasificadas, siendo Reclutamiento la que cuenta con menos perfiles. Por su parte, las instituciones colocan pocas solicitudes, abarcando sólo tres subáreas. La principal para ocupación es Sistemas y TI, seguida de Investigación y Administradores de Proyectos.



Estos resultados coinciden con la búsqueda de trabajo de los *millennials* principalmente en organizaciones de tipo lucrativas, dado que si son los mayores usuarios de internet es pertinente que localicen sus fuentes de trabajo en este tipo de actores organizacionales por ser quienes más ofertas colocan.

También esta información revela qué áreas están vigentes en cuanto a su necesidad de personal, destacando que la comunicación y la tecnología se han posicionado en las primeras necesidades, mientras la Investigación sigue siendo vista como un área sin relevancia a pesar de su funcionalidad, prefiriendo cánones de trabajo preestablecidos al desarrollo de nuevas metodologías para innovar el trabajo.

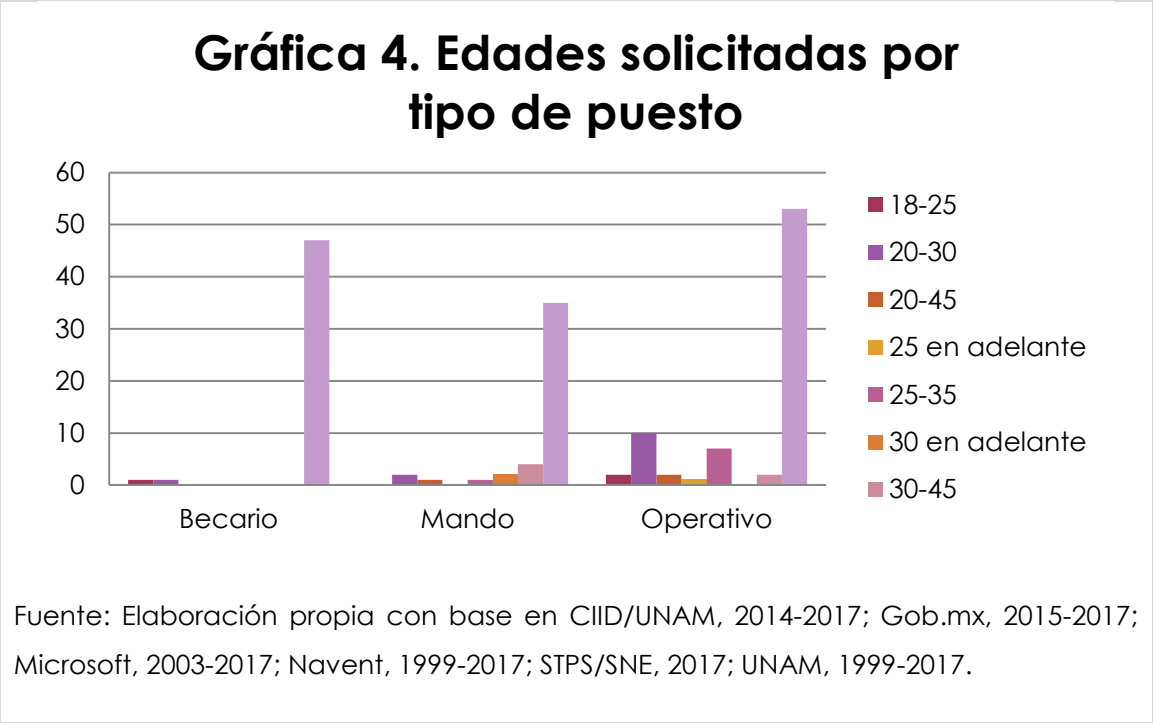
Resultados Demografía

Los criterios de clasificación dentro de la categoría de Demografía fueron edad, sexo, estado civil, requisitos extra, nivel educativo mínimo, experiencia mínima en años y profesión.

La edad aparenta no ser un factor de diferenciación para la contratación de personal (Gráfico 4). En muchas ocasiones se ha mencionado la preferencia de las organizaciones por contratar capital humano joven sobre adultos que sobrepasan los 40; sin embargo, estos resultados indican que más que el factor edad, puede existir una apertura en este requisito por la búsqueda de un talento que logre cumplir los requisitos de necesidad organizacional y que los jóvenes no están cumpliendo.

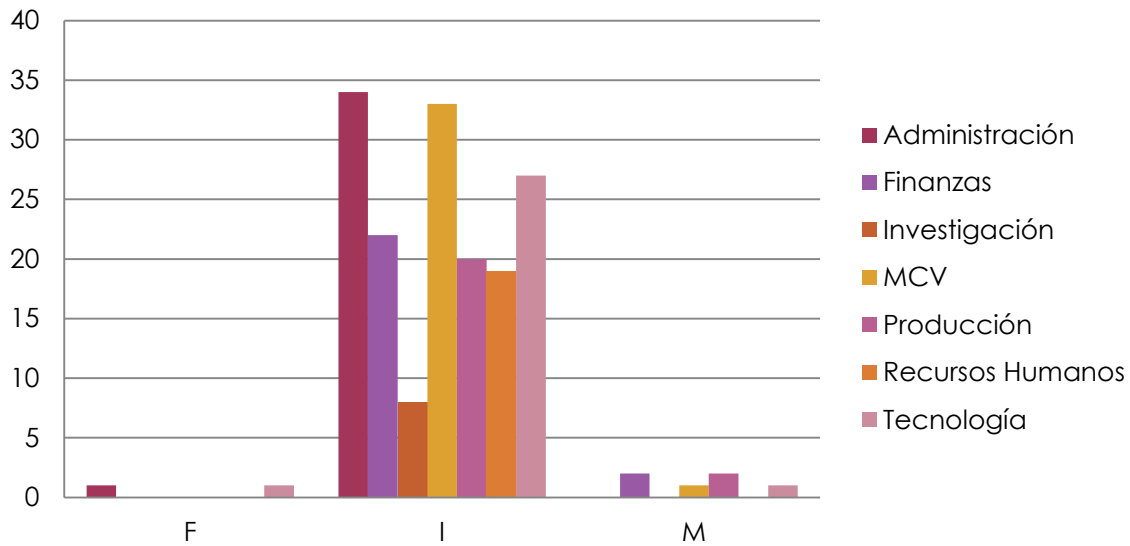
En el caso de los becarios, resulta más relevante que sean estudiantes al rango de edad. Con respecto a los siguientes criterios, cuya cantidad es mucho menor, los siguientes más altos corresponden a las rangos de 20 a 30 en operativos y de 30 a 45 en mandos, lo cual coincide con el tiempo en que se espera se obtenga la suficiente experiencia para crecer

laboralmente y explica el porqué el Capital *Millennial* se concentra en puestos operativos quienes, si no cuentan con la experiencia o conocimientos necesarios para postularse como mando, buscan lugares donde podrían lograr con el tiempo el ascenso.



El sexo repite el mismo patrón, es decir, la mayoría afirma que la contratación no diferencia entre mujer u hombre, como medida para encontrar al personal más capacitado. En los perfiles donde se señala predilección por alguno, la inclinación es hacia el sexo masculino en áreas de Finanzas y Contabilidad; Marketing, Comunicación y Ventas; Producción y Operaciones; y Sistemas y Tecnología. Las solicitudes inclinadas por mujeres fueron de las áreas de Administración y Dirección y Sistemas y Tecnología. Esto último puede deberse al tipo de operaciones a ejecutar u obedecer a un equilibrio en el área.

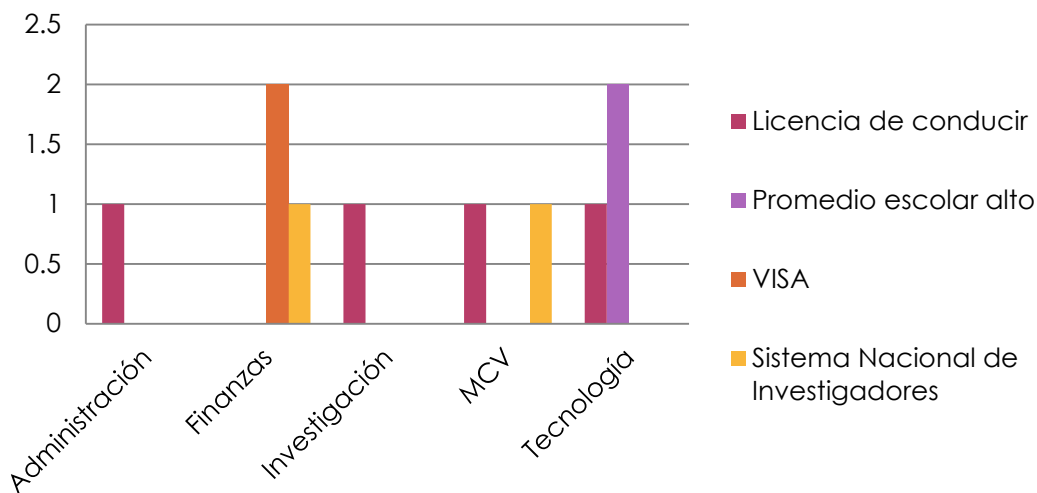
Gráfica 5. Sexo solicitado por áreas



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

No se presentan gráficas sobre el estado civil debido a que ninguno de los perfiles revisados indica predilección por algún tipo. Sin embargo, 10 empleadores solicitaron requisitos extra para actividades específicas tales como movilidad internacional o movilidad terrestre en la zona de trabajo (Gráfica 6). La más predominante fue la licencia para conducir, que abarcó cuatro de las cinco áreas que han requerido extras. Las demás son más específicas tales como la Visa para Finanzas y Contabilidad o el registro ante el Sistema Nacional de Investigadores para Investigación. Resalta que sea solicitado un promedio alto de graduación en Sistemas y Tecnología, ya que indicaría que lo consideran una forma de asegurar habilidades que buscan.

Gráfica 6. Requisitos extras solicitados



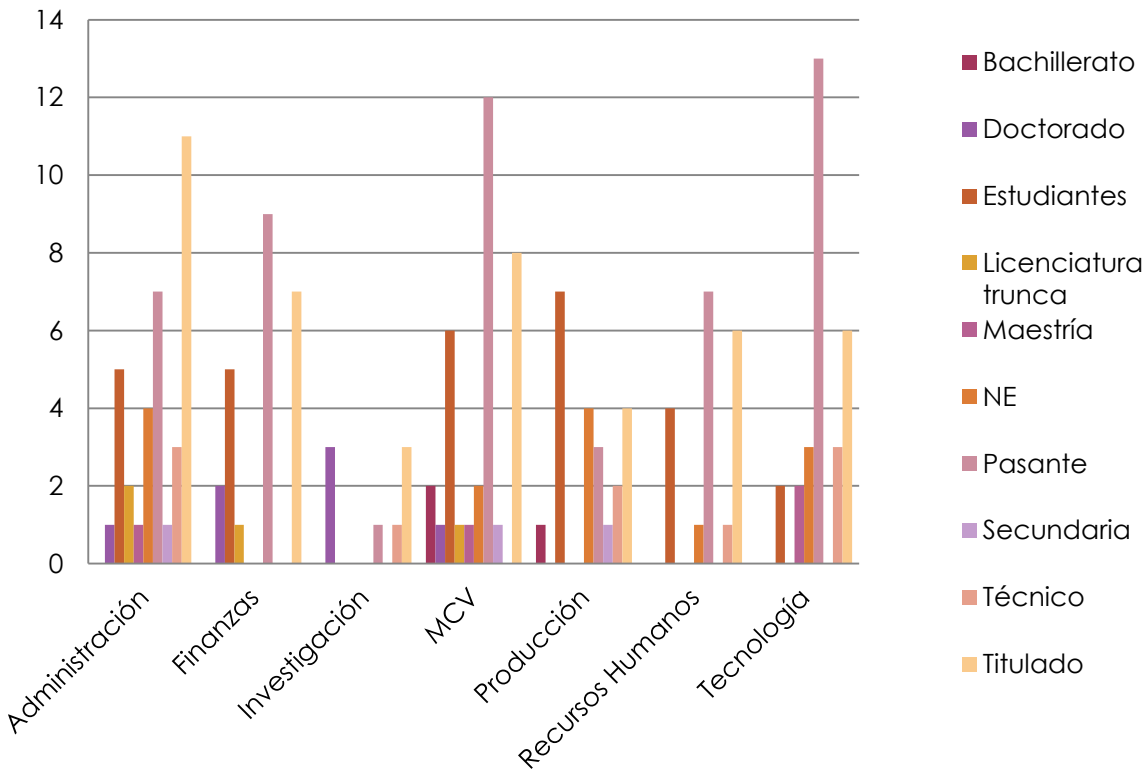
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Hasta aquí, estos requisitos son meramente instrumentales y no interfieren en su totalidad con la atracción y contratación para la integración de *Capital Millennial*. Los siguientes mostrarán mayor repercusión y relación con el perfil, ya que son más específicos para filtrar en lo que esperan las organizaciones obtener.

El nivel educativo (Gráfica 7) presenta en la mayoría de las áreas la necesidad de capital humano con preparación superior, incluso aunque éste no cuente con un título que lo avale. Los motivos que se pueden atribuir a ello es que entre los profesionistas titulados no existan las habilidades y competencias necesarias para cubrir el puesto o incluso la búsqueda de personal preparado para cubrir funciones organizacionales bajo un esquema de salario menor.

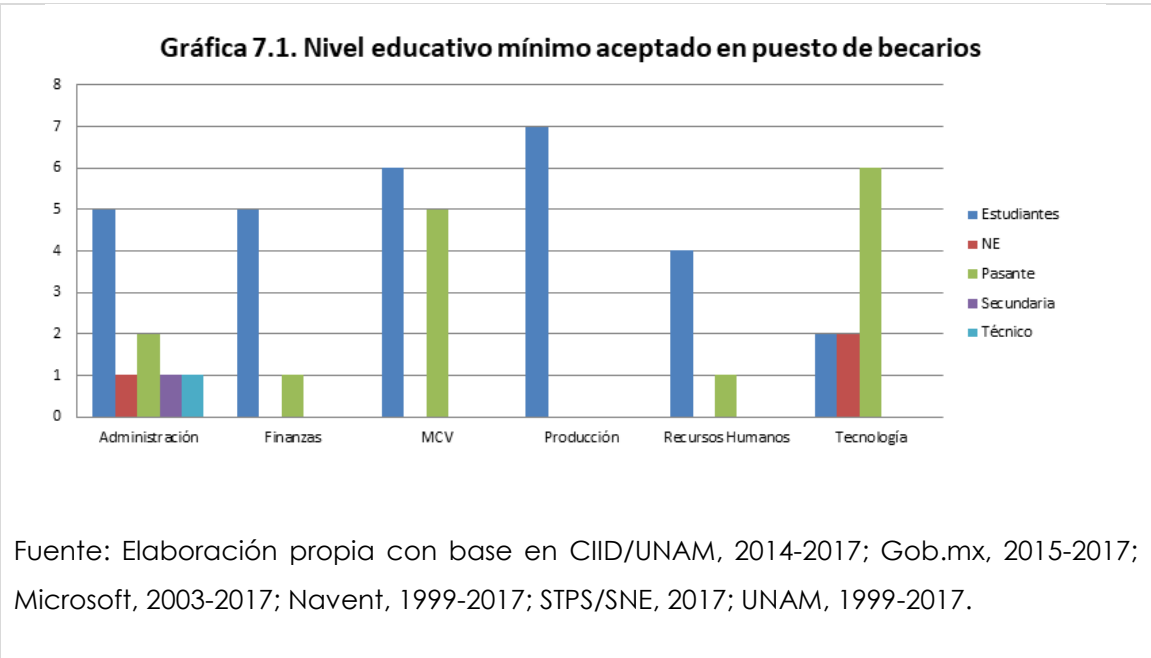
Destaca que el área más preocupada por encontrar personal con doctorado sea Investigación, aunque para actividades de encuestamiento se acepte el grado mínimo de técnico. Sistemas y Tecnología, por su parte, también muestra inclinación por personal con Maestría y técnicos. Son Administración y Dirección, en la subárea de Administración; Marketing, Comunicación y Ventas, en la subárea de Ventas; y Producción y Operación, en la subárea de Producción y Operación; los que aceptan como grado mínimo la secundaria.

Gráfica 7. Nivel educativo mínimo aceptado por áreas



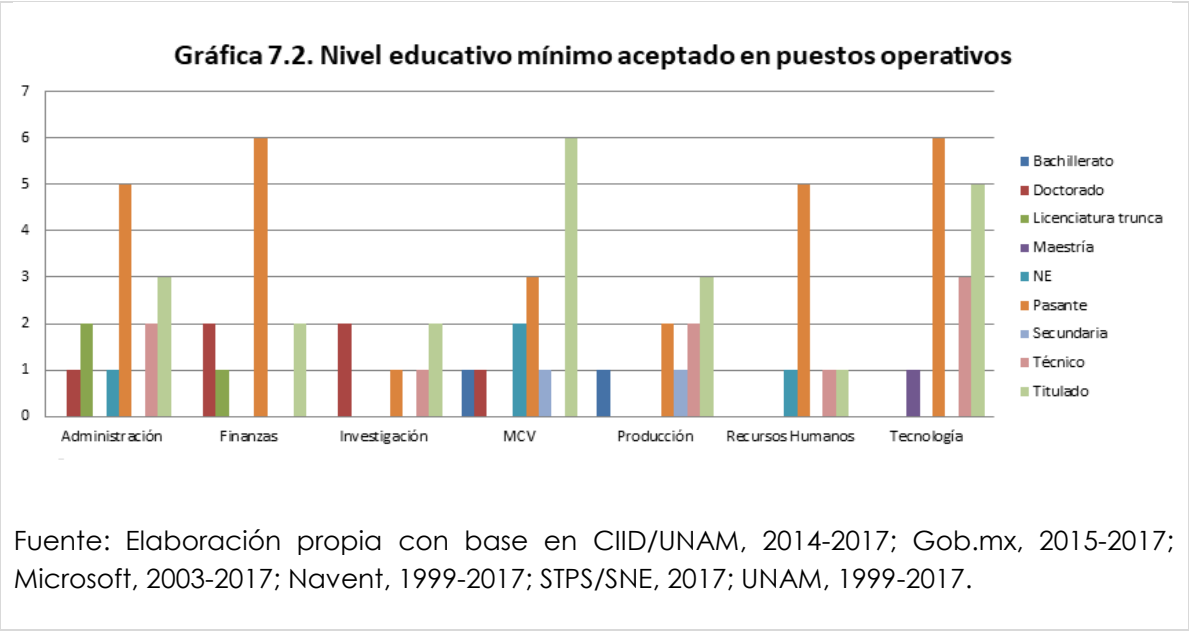
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Al compararse el nivel educativo por el tipo de puesto a cubrirse, se muestra que para realizar prácticas profesionales se opta por estudiantes universitarios o pasantes (Gráfica 7.1), aunque con predilección por los primeros. Los grados de técnico o secundaria reciben pocas ofertas. Así, los becarios son puestos temporales, de uso para capacitación e introducción en la empresa o una forma de disfrazar la contratación con salarios bajos para evadir la entrega de prestaciones, ya que como se verá más adelante son quienes menos prestaciones reciben.

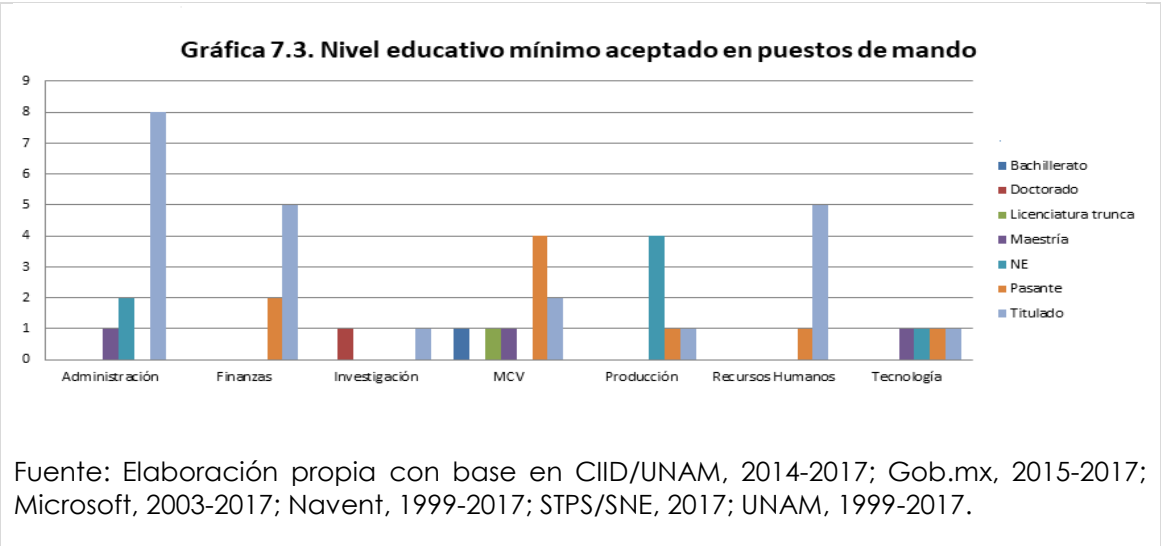


Entre los puestos operativos los más aceptados son los profesionistas titulados o pasantes (Gráfica 7.2), siendo predominante la solicitud de titulados en el área de Marketing, Comunicación y Ventas, con concentración en las subáreas de Marketing y Comunicación, al igual que en Sistemas y Tecnología, con concentración en Desarrollo Web y Sistemas TI. El nivel educativo de técnico es el tercero más representativo, siendo aceptados en las áreas de Administración y Dirección, Producción y Operación y Sistemas y Tecnología principalmente. El área de

Investigación es la única cuya oferta de mayor grado se dirige a profesionistas titulados y con doctorado.



En los puestos de mando (Gráfica 7.3), el nivel educativo mínimo es la licenciatura con título, aunque los pasantes también son recibidos debido a su grado de experiencia, sobretudo en el área de Marketing, Comunicación y Ventas. Nuevamente en Investigación destaca la solicitud de profesionistas con doctorado para ocupar este tipo de puestos.



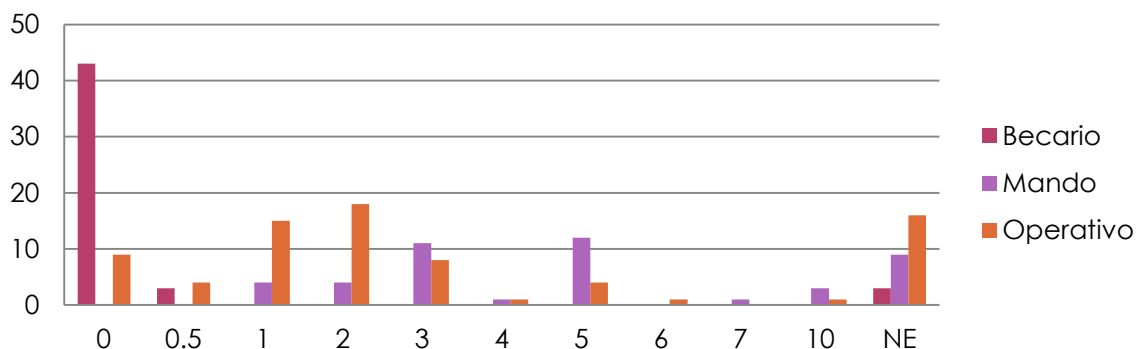
Esto demuestra que las organizaciones tienden a buscar experiencia sobre profesionalización bajo el entendido de que la experiencia le da al capital humano las habilidades y competencias que se acoplan a sus necesidades, de manera que la educación puede ser deficiente y por ello no hay un impulso hacia la profesionalización ni especialización. El pensamiento *millennial* de que a mayor preparación más posibilidades hay de obtener un mejor empleo es cierta, salvo por condicionantes de experiencia y la utilidad de los conocimientos poseídos,

Esta misma situación deja en desventaja a los jóvenes económicamente no activos y a los primobuscadores recién egresados, dado que sus oportunidades se limitan a buscar empleo antes de ingresar a la universidad o mientras se dedican a estudiar para entrar como becarios, con el riesgo de no obtener un puesto fijo. Si buscan empleo al egresar de la universidad, la situación es más difícil para estos *millennials* por tener que competir con quienes ya han ganado experiencia o iniciar con trabajos menores.

Lo anterior se refuerza al verificar la experiencia en años mínima aceptada para apicar un puesto laboral (Gráfica 8). En tanto los becarios son aceptados sin experiencia, los puestos operativos solicitan más con uno o dos años de labores previas, en tanto los puestos de mando se promedian entre los tres y los cinco años de experiencia.

Por lo que los recién egresados, que mantienen una expectativa de conseguir el empleo deseado, cuentan con menos posibilidades de lograrlo frente a quienes combinaron sus actividades. Quienes desertaron antes del nivel superior se enfrentan a encontrar más rápido trabajo por su tiempo de experiencia pero con condiciones limitadas por no cubrir requisitos de educación superior.

Gráfica 8. Experiencia mínima solicitada por tipo de puesto

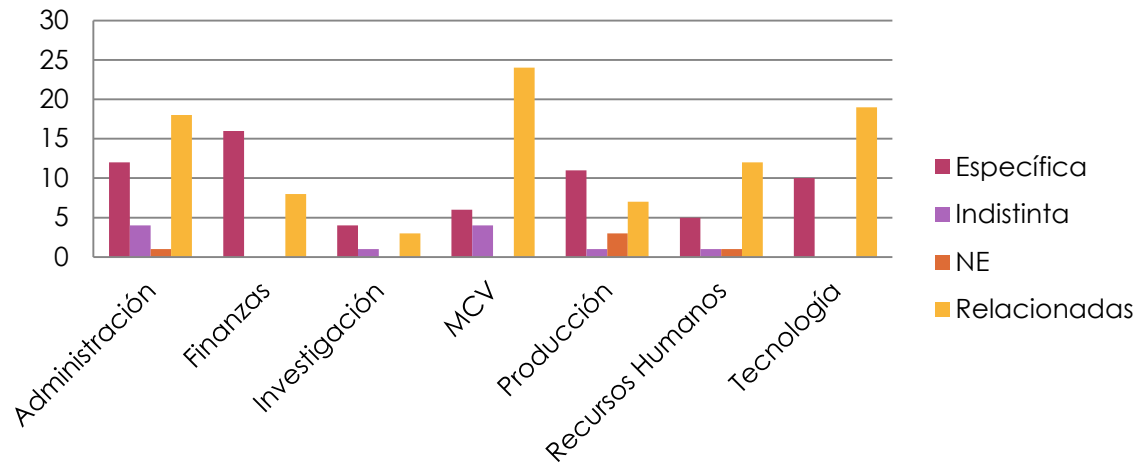


Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

La conveniencia de tener una especialización o una carrera específica tampoco asegura la entrada directa a los *millennials* al trabajo deseado. Al compararse qué profesiones son aceptadas, las organizaciones muestran mayor apertura a cualquier carrera que se relacione con las actividades del área (Gráfica 9), siendo las áreas de Finanzas y Contabilidad así como Producción y Operaciones las únicas que buscan más profesionistas de una sola carrera.

Nuevamente las demás áreas tratan de encontrar las competencias y habilidades para la necesidad organizacional que puede que una carrera específica no esté cubriendo ya actualmente. Esto sirve para poner a discusión las carencias educativas y la necesidad de generar profesionistas con conocimientos interdisciplinarios o que tengan la habilidad de trabajar en conjunto con otras profesiones de diferente índole.

Gráfica 9. Profesiones aceptadas por área



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Resultados Habilidades Laborales

Los criterios de clasificación dentro de la categoría de Habilidades Laborales son habilidades suaves y habilidades duras. Las habilidades suaves son aquellas formas de actuar o cualidades personales para cumplir con actividades laborales de manera eficaz. Las habilidades duras son características que sólo se pueden adquirir por aprendizaje para realizar una labor específica.

Las organizaciones constantemente colocan habilidades suaves como requisito para un puesto laboral, cuya medición depende de entrevistas y pruebas psicométricas. Para el caso de los *millennials*, debe recordarse que en el perfil internacional son catalogados como impertinentes, irrespetuosos, intolerantes, entre otras características. Para el perfil mexicano, lo más cercano y comprobable que se tiene es la encuesta de

competencias profesionales hecha en 2014 por CIDAC, la cual identifica las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, eficiencia personal, comunicación con otros, innovación e imagen personal como importantes y con un grado relevante de escases entre los jóvenes.

Se encontraron numerosas habilidades suaves solicitadas (Gráfica 10), generando un universo bastante heterogéneo y con pocas coincidencias. Las que más recibieron mención fueron trabajo en equipo, comunicación efectiva, organización, proactividad, trabajo bajo presión, analítico/metódico, orientación a resultados y liderazgo. A pesar de ello, 14 por ciento de las ofertas no mencionaba habilidad suave alguna.

Este análisis no permite saber si son algo que poseen los *millennials* al momento de solicitar empleo, pero demuestra que se requieren planes de estudio que fortalezcan y se enfoquen en conocer si están siendo funcionales. Además, parte de éstos corresponden a valores, por lo que se justifica la filtración de prospectos.

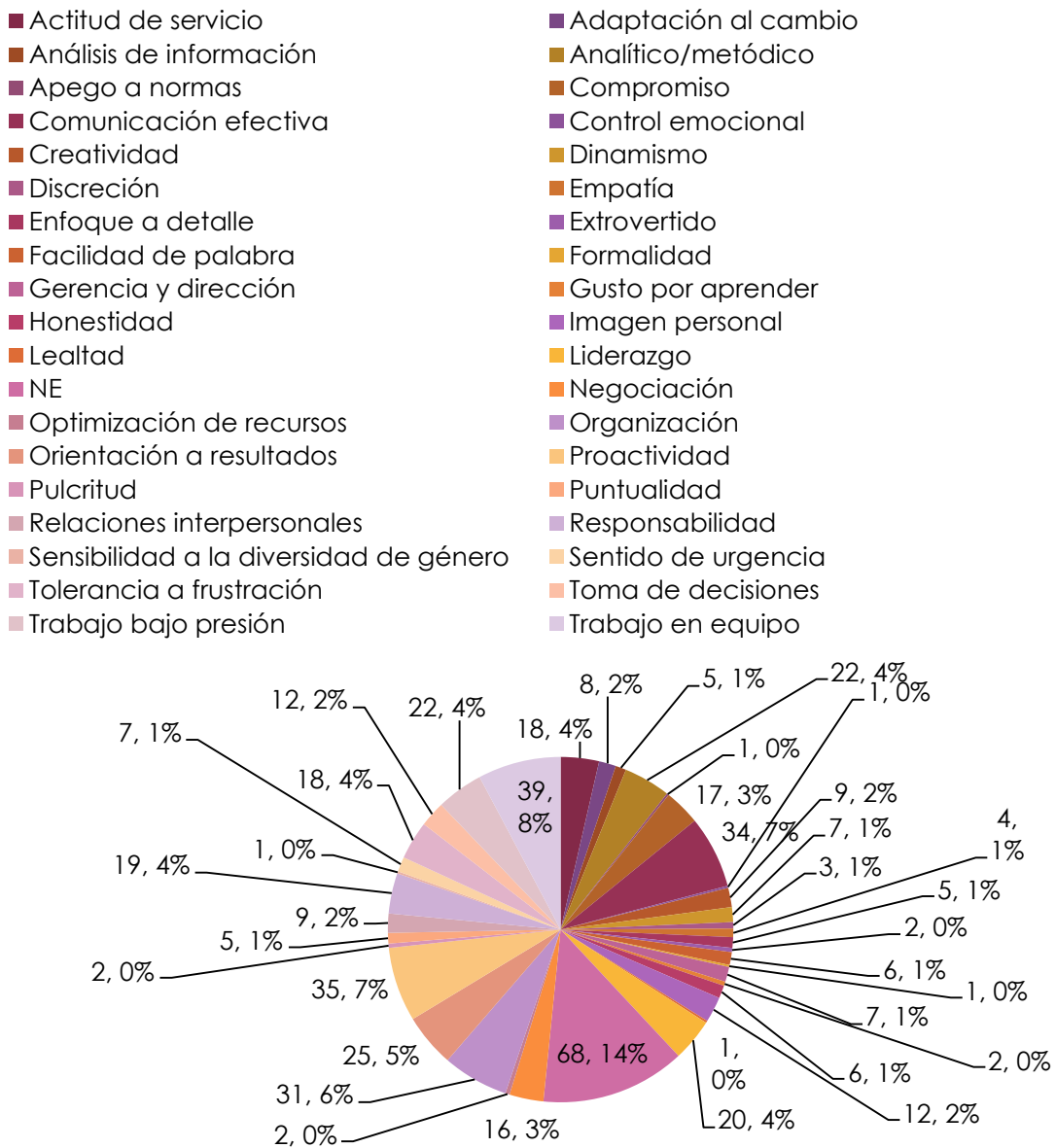
Desde los perfiles se muestra que cada área tiene necesidades específicas de habilidades suaves debido a los trabajos que se deben cubrir (gráficas 10.1, 10.2, 10.3, 10.4). Las más relevantes son:

- Recursos Humanos: Compromiso, organización, proactividad y sentido de urgencia.
- Finanzas y Contabilidad: Proactividad, trabajo en equipo y organización.
- Producción y Operación: Responsabilidad, proactividad y compromiso.
- MCV: Trabajo en equipo, proactividad, comunicación efectiva y trabajo bajo presión.
- Sistemas y Tecnología: Comunicación efectiva, trabajo en equipo y organización.

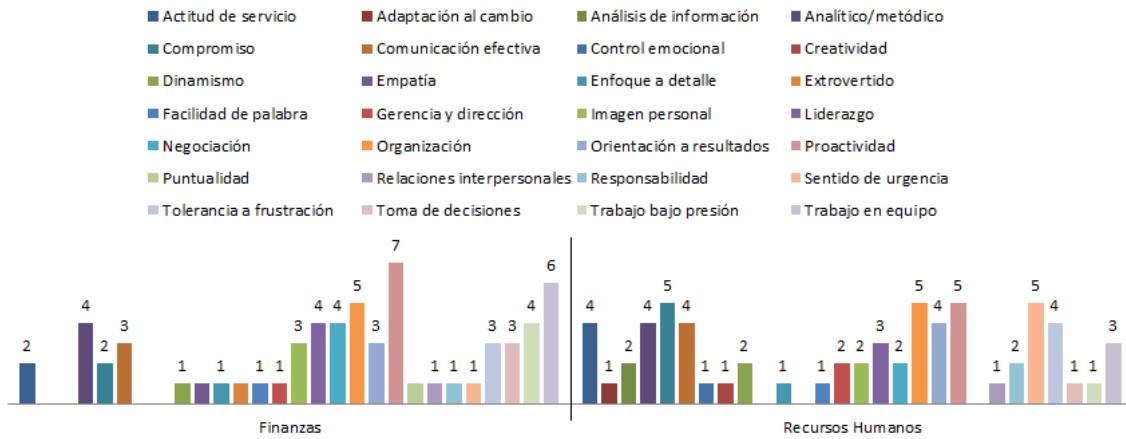
- Administración y Dirección: Trabajo en equipo y organización.
- Investigación: Orientación a resultados y comunicación efectiva.

La relación con la encuesta de CIDAC muestra cambios, ya que ésta mostraba como relevante las habilidades de liderazgo, eficiencia e imagen personal.

Gráfica 10. Habilidades suaves

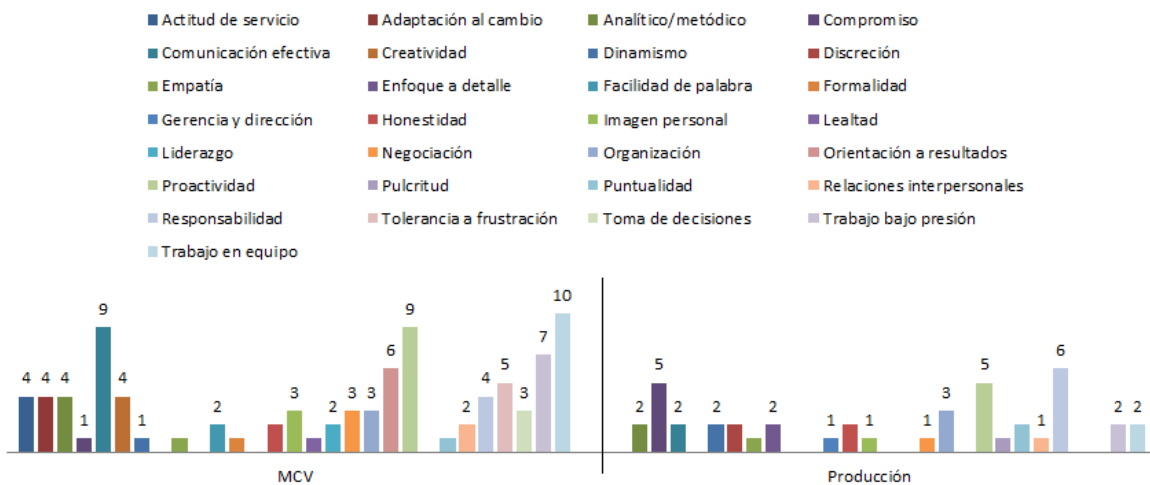


Gráfica 10.1. Habilidades suaves por área



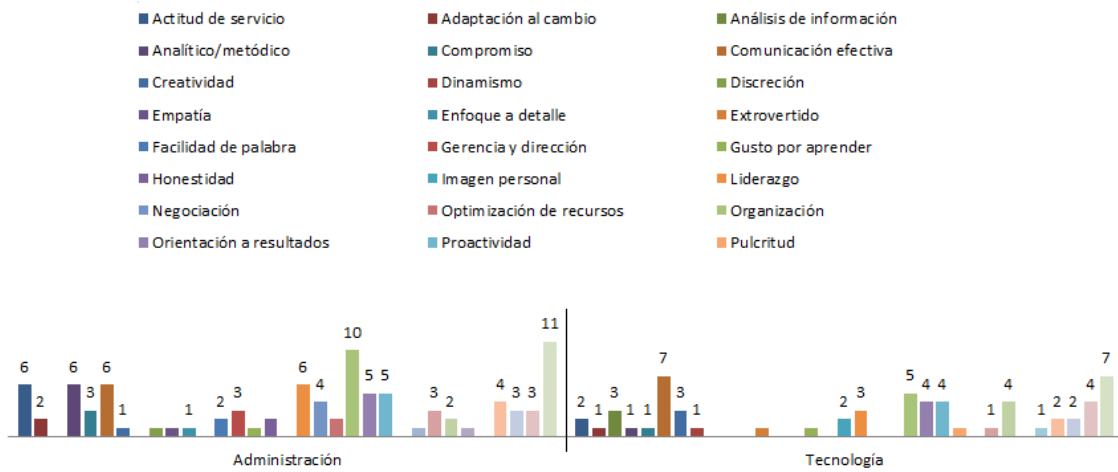
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 10.2. Habilidades suaves por área



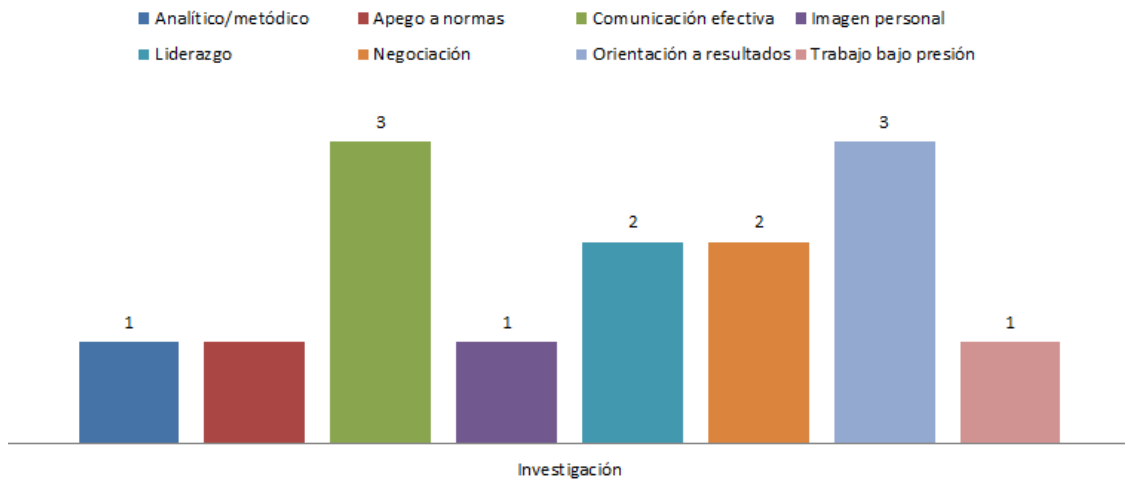
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 10.3. Habilidades suaves por área



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 10.4. Habilidades suaves por área



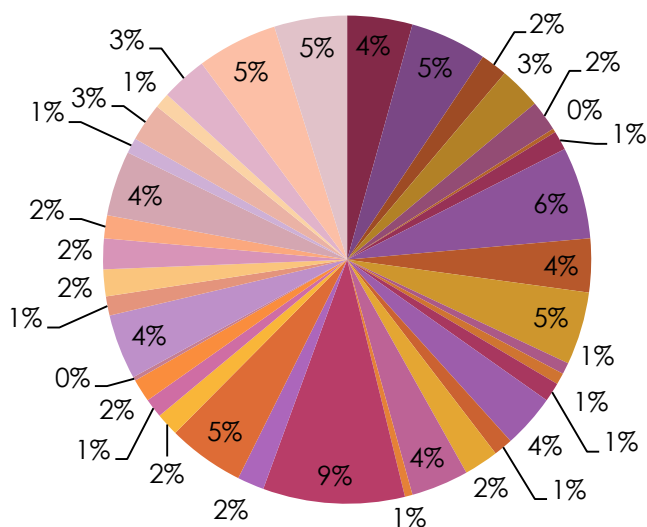
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Con respecto a las habilidades duras (gráfica 11), éstas responden al área de trabajo y los conocimientos adquiridos durante el tiempo de educación. Sin embargo, las funciones a cumplirse suelen involucrar conocimientos multidisciplinarios por necesidad porque las organizaciones aceptan profesionales relacionados y no específicos de la tarea a llevarse a cabo, sumado a requisitos más generales como el idioma inglés para el caso de México.

Las habilidades duras más solicitadas son idioma inglés avanzado, conocimientos básicos administrativos, contabilidad, administración de proyectos, trato con clientes, conocimientos en sistemas de telecomunicaciones e idioma inglés intermedio. Por lo que se demuestra que el dominio de un segundo idioma es tan relevante como el manejo de la tecnología en la actualidad; así como las habilidades numéricas, manejo de documentos, relación con externos y organización de tareas. Por tanto, el *Capital Millennial* requiere de conocimientos más allá de su área de especialidad.

Lo anterior se refuerza al hacer la revisión por área (gráficas 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7), ya que las competencias están apegadas a las funciones de las mismas. El área de Administración y Dirección es el que más variabilidad muestra debido a que realiza actividades de apoyo y liderazgo para distintos tipos de giros organizacionales. En cuanto a la comparación con la encuesta de CIDAC, la relación es estrecha.

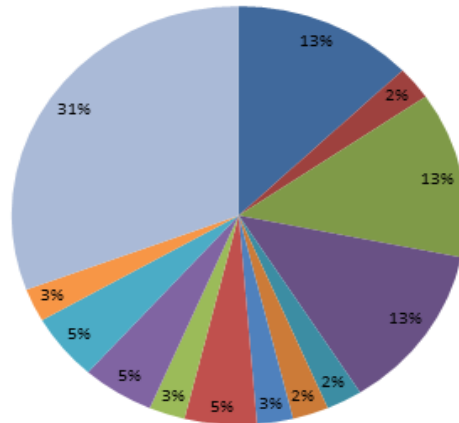
Gráfica 11. Habilidades duras solicitadas



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.1. Habilidades duras Recursos Humanos

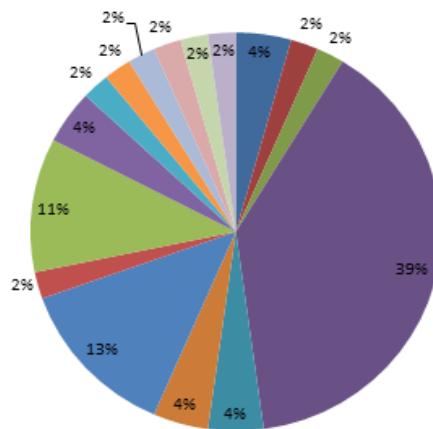
- Capacitación
- Diagnóstico organizacional
- Idioma inglés avanzado
- Organización eventos
- Selección de personal
- Capital humano
- Dirección/gerencia
- Idioma inglés general
- Planeación organizacional
- Conocimientos básicos administrativos
- Generación de contenidos
- Idioma inglés intermedio
- Relaciones públicas



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.2. Habilidades duras Finanzas y Contabilidad

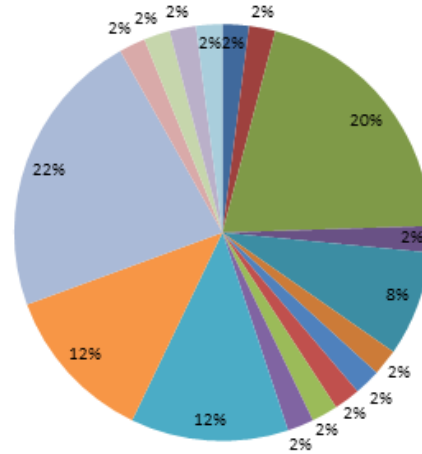
- Administración de proyectos
- Contabilidad
- Finanzas
- Idioma inglés intermedio
- Monitoreo de KPI
- Trato con clientes
- Capacitación
- Dirección/gerencia
- Generación de contenidos
- Investigación de gabinete
- Planeación organizacional
- Conocimientos básicos administrativos
- Docencia
- Idioma inglés avanzado
- Manejo fiscal OSC/DA
- Presupuestos



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.3. Habilidades duras Producción y Operación

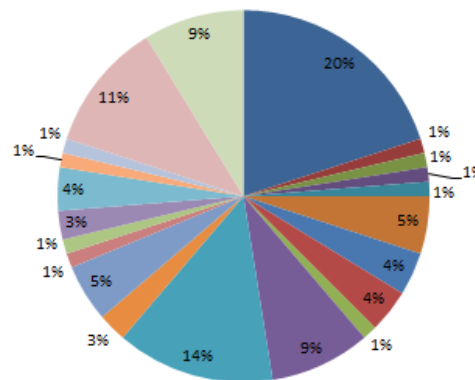
- Administración de proyectos
- Análisis estadístico/numérico
- Calidad y producción
- Conocimientos básicos administrativos
- Conocimientos especiales
- Desarrollo de software
- Dirección/gerencia
- Generación de contenidos
- Idioma inglés avanzado
- Idioma inglés general
- Idioma inglés intermedio
- Instalación mecánica y relacionados
- Mantenimiento preventivo y predictivo
- Presupuestos
- Programación
- Sistemas de telecomunicaciones
- Trato con clientes



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.4. Habilidades duras MCV

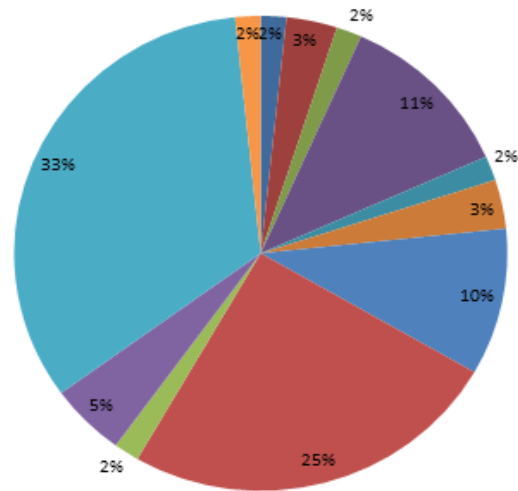
- Actividades de marketing
- Administración de proyectos
- Análisis estadístico/numérico
- Capacitación
- Conocimientos básicos administrativos
- Conocimientos especiales
- CRM
- Dirección/gerencia
- Docencia
- Generación de contenidos
- Idioma inglés avanzado
- Idioma inglés general
- Idioma inglés intermedio
- Investigación de campo
- Investigación de gabinete
- Monitoreo de KPI
- Organización eventos
- Presupuestos
- Redes sociales
- Relaciones públicas
- Trato con clientes



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.5. Habilidades duras Sistemas y Tecnología

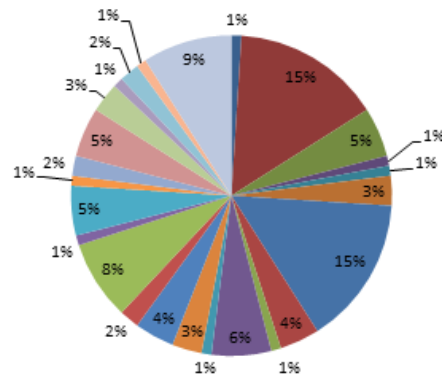
- Conocimientos básicos administrativos
- Desarrollo de software
- Dirección/gerencia
- Idioma inglés avanzado
- Idioma inglés general
- Idioma inglés intermedio
- Mantenimiento preventivo y predictivo
- Programación
- Redes sociales
- Seguridad TIC
- Sistemas de telecomunicaciones
- Trato con clientes



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.6. Habilidades duras Administración y Dirección

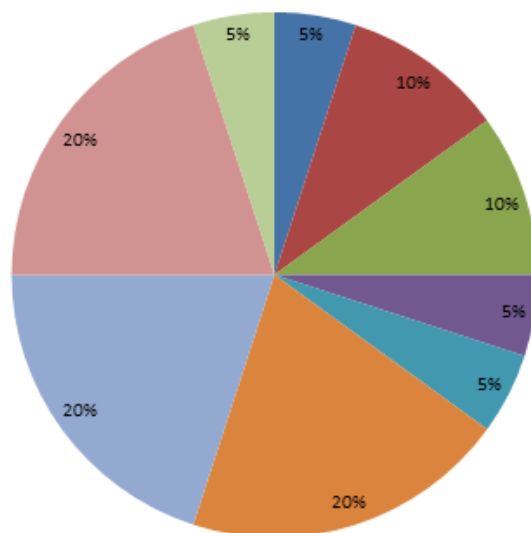
- Actividades de marketing
- Administración de proyectos
- Análisis estadístico/numérico
- Calidad y producción
- Capacitación
- Conocimiento de normatividad
- Conocimientos básicos administrativos
- Conocimientos especiales
- Contabilidad
- Dirección/gerencia
- Docencia
- Finanzas
- Generación de contenidos
- Gestión general de recursos de OSC
- Idioma inglés avanzado
- Idioma inglés general
- Idioma inglés intermedio
- Idioma inglés avanzado
- Organización eventos
- Planeación organizacional
- Presupuestos
- Programación
- Redes sociales
- Seguridad TIC
- Trato con clientes



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 11.7. Habilidades duras Investigación

■ Administración de proyectos ■ Conocimiento de normatividad ■ Conocimientos especiales
■ Docencia ■ Generación de contenidos ■ Idioma inglés avanzado
■ Investigación de campo ■ Investigación de gabinete ■ Monitoreo de KPI



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Para categorizar por habilidades duras, las cuales son iguales o más variadas que las habilidades suaves, se realizó la siguiente división de conocimientos:

- Generales: idioma inglés general, idioma inglés intermedio, idioma inglés avanzado, otros idiomas (sin aparición en perfiles).
- Recursos Humanos: Selección de personal, capacitación, actividades inherentes al capital humano (sin aparición en perfiles).
- Finanzas y Contabilidad: Contabilidad, finanzas, presupuestos, manejo fiscal OSC/DA, análisis estadístico/numérico.
- Producción y Operaciones: Mantenimiento preventivo y predictivo, calidad y producción, instalación mecánica y relacionados.

- Marketing, Comunicación y Ventas: Organización eventos, generación de contenidos, actividades de marketing, relaciones públicas, trato con clientes, redes sociales, CRM, monitoreo de KPI.
- Sistemas y Tecnología: Programación, sistemas de telecomunicaciones, desarrollo de software, seguridad TIC.
- Administración y Dirección: Diagnóstico organizacional, conocimiento de normatividad, planeación organizacional, administración de proyectos, dirección/gerencia, conocimientos básicos administrativos y gestión de recursos OSC.
- Investigación: Investigación de gabinete, investigación de campo.
- Otros: Conocimientos especiales, docencia.

Resultados Competencias Tecnológicas

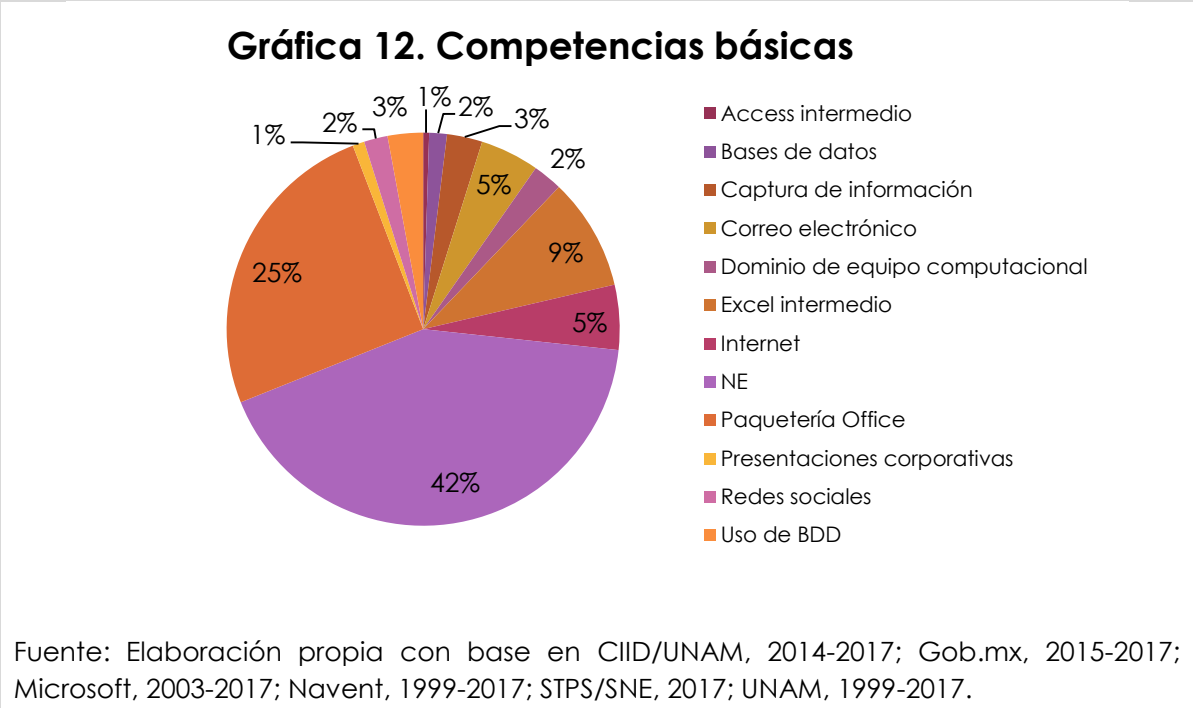
La revisión de las competencias tecnológicas de manera apartada de las habilidades laborales se hizo por respaldo del perfil *millennial* que, como se ha dicho anteriormente, basa su término en la relación estrecha de las TIC con los jóvenes en época laboral. Algo llamativo los resultados es que 42 por ciento de los perfiles no hace mención de alguna competencia tecnológica, sea básica o superior, que deba tener el postulante.

La explicación más lógica para ello es que las organizaciones den por adelantado que el postulante ya posee las competencias básicas tecnológicas para el uso de TIC, por lo que no se considera relevante hacer mención de ellas. La única bolsa de trabajo virtual que solicita esta información es el Portal del Trabajo de la STPS, lo cual influye en los resultados obtenidos en la Gráfica 12 porque los empleadores marcan las opciones de correo electrónico, internet, paquetería office y redes sociales.

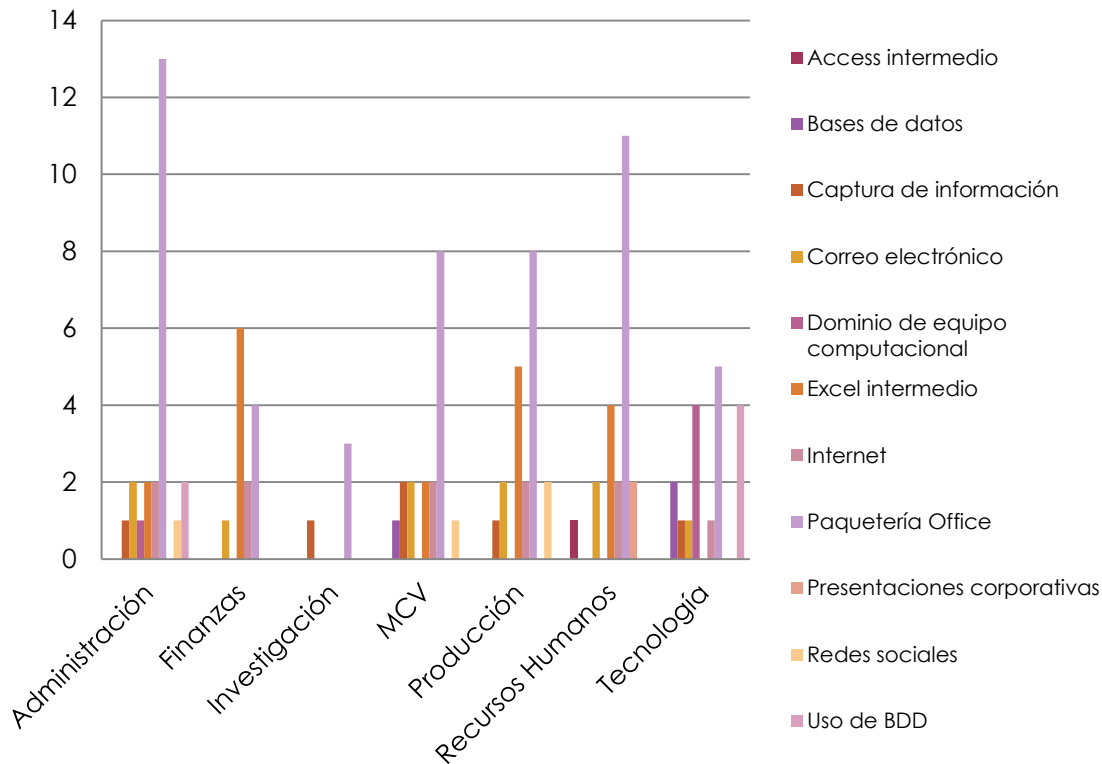
Las demás alternativas son especificaciones hechas por las organizaciones, de manera que consideran como requisito primordial el manejo de la

Paquetería Office por la competencia de uso de procesadores de texto, presentaciones ejecutivas y hojas de cálculo. Al respecto, el segundo lugar en competencias tecnológicas básicas para laborar lo ocupa el programa Excel que, a pesar de saberse que es parte de la Paquetería Office de Windows, se busca un nivel de uso intermedio para el manejo de tablas dinámicas, captura de información para bases de datos y generación de gráficas.

Al visualizarse por áreas (Gráfica 12.1), la mayoría señala como competencia básica tecnológica por excelencia la Paquetería Office, siendo para Finanzas y Contabilidad, Producción y Operación, y Recursos Humanos más importante el desenvolvimiento en Excel a nivel intermedio. El problema con esta aceptación es que no hay una invitación al manejo de otros sistemas operativos ni programas. Las actividades tecnológicas que comienzan a considerarse básicas como el uso de equipo de otras compañías o la programación básica se convierten en competencias superiores y, por ende, en una brecha digital.



Gráfica 12.1. Competencias básicas por área



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Las competencias superiores tecnológicas se basan en el conocimiento específico de programación y uso de productos de hardware y software, cuyo abanico de opciones es muy heterogéneo y da oportunidad de mayor colocación al *millennial* para convertirse en *Capital Millennial* (Gráfica 13). Sólo un 32 por ciento no especifica la requisición de competencias superiores tecnológicas, lo cual sugiere que no las consideran necesarias para su quehacer organizacional o están dispuestos a capacitar al personal en las herramientas que utilizan.

Este resultado provoca que se considere a las organizaciones más actualizadas en cuanto a sus necesidades tecnológicas, es decir, que conocen su entorno de acción y ubican soluciones tecnológicas para atenderlo, por lo que la falla recae en los jóvenes por su posible falta de preparación si no poseen tales competencias y su desinterés por aprenderlas, y en las organizaciones educativas por no brindar una preparación para su capacitación.

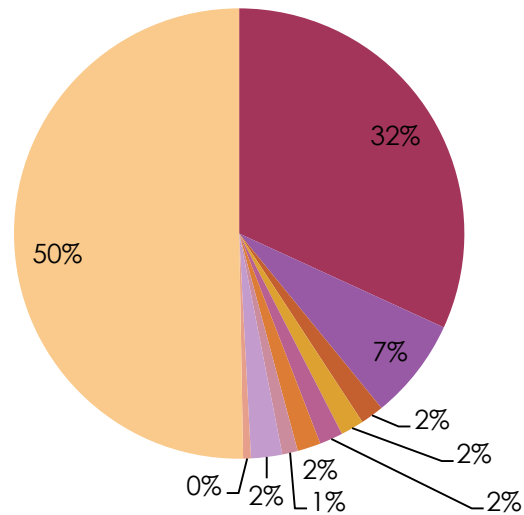
No obstante, revisar por área qué programas son los de mayor predominancia (gráficas 13.1, 13.2, 13.3, 13.4) confirma que hay dominio de productos tecnológicos dictados por el *capitalismo académico*, para lo cual basta con ver los conocimientos tecnológicos más mencionados:

- Recursos Humanos: Redes sociales corporativas (Facebook empresarial, Twitter para empresas, etc.), Prezi.
- Finanzas y Contabilidad: SAP, Compaql, ERP, Excel nivel avanzado.
- Producción y Operación: Autocad.
- MCV: Photoshop, Illustrator, CRM, redes sociales corporativas.
- Sistemas y Tecnología: HTML, CSS, Javascript, infraestructura TI, SQLserver, .Net.
- Administración y Dirección: Excel nivel avanzado, Project.
- Investigación: No se encontró una mención específica.

Sistemas y Tecnología es la que mayor solicitud de conocimiento en programas, equipo y lenguajes hace, mientras Investigación no presenta en sus perfiles un requisito tecnológico superior, posiblemente por el tipo de puestos específicos a cubrirse. Los demás se basan en programas conocidos dentro de sus áreas y que incluso son de organizaciones lucrativas reconocidas en el ámbito; no se piden conocimientos para uso de software libre o creación de software propio, salvo en Sistemas y Tecnología donde se hace mención de Linux o desarrollo de apps.

Gráfica 13. Competencias superiores

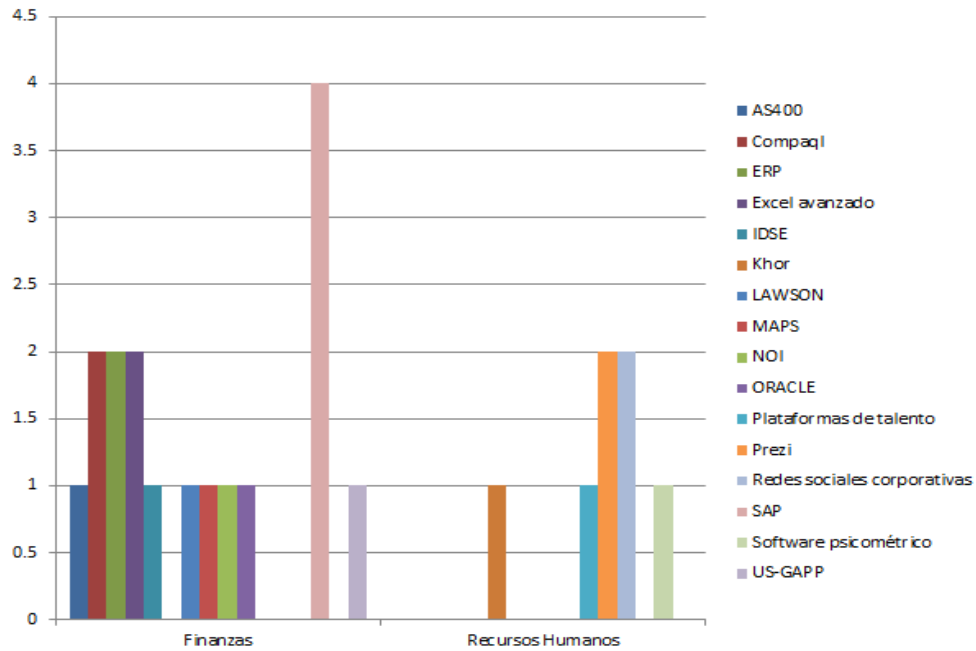
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 11 ■ NE



Número	Programas
1	Acrobat, After effects, Akamai, Analytics, AS400, Backbone, Bitácora electrónica, BOOTSTRAP, BPMn, C++, Corel Draw, Desarrollo software, Diseño web, EME, ETL, E-VIEWS, Firecad, Flash, FM Global, FPGA, C y / o Python, Glassfish, Google adwords, GPA, IDSE, InDesign, Informix, ITIL, JIRA, Khor, LAWSON, MAPS, Master Data Managment, MONGO, Montaje de equipos, Moz, MSE, MVC, NOI, PERL, Plataformas de talento, PM, PMBus / SMBus / I2C, PMI, Redes LAN/WAN, Romans Cad, SCAN, Software clonación, Software psicométrico, Sony Vegas, SSPS, TPM, UNIX, US-GAPP, Verilog RTL, Visual Basic, Wordpress, XML.
2	Adobe suite, AJAX, ASP, Compaq, Desarrollo web, ERP, Manejo de equipos MAC, PHP, Prezi, SAS, SCRUM, Sistema operativo LINUX, Sistemas contables.
3	C#, CRM, PROJECT.
4	Autocad, JQUERY, MYSQL.
5	Equipo técnico especial, Illustrator, ORACLE
6	.NET, Photoshop, SQLSERVER.
7	Infraestructura TI, SAP.
8	CSS, Excel avanzado, JAVASCRIPT, Redes sociales corporativas.
11	HTML.
NE	No Especificaron.

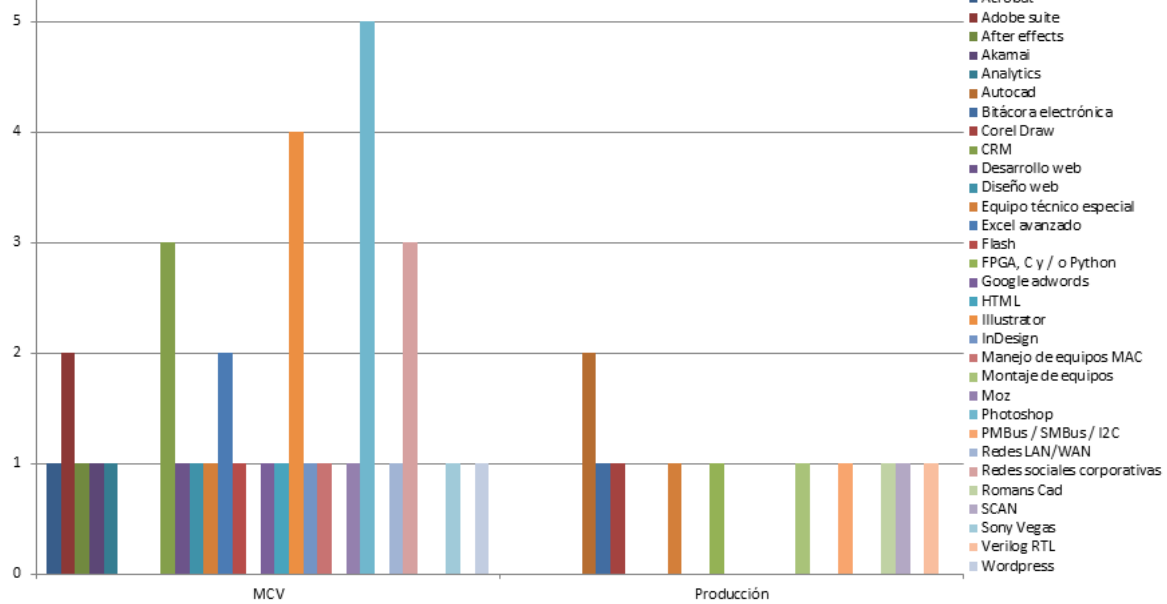
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 13. 1. Competencias duras por área



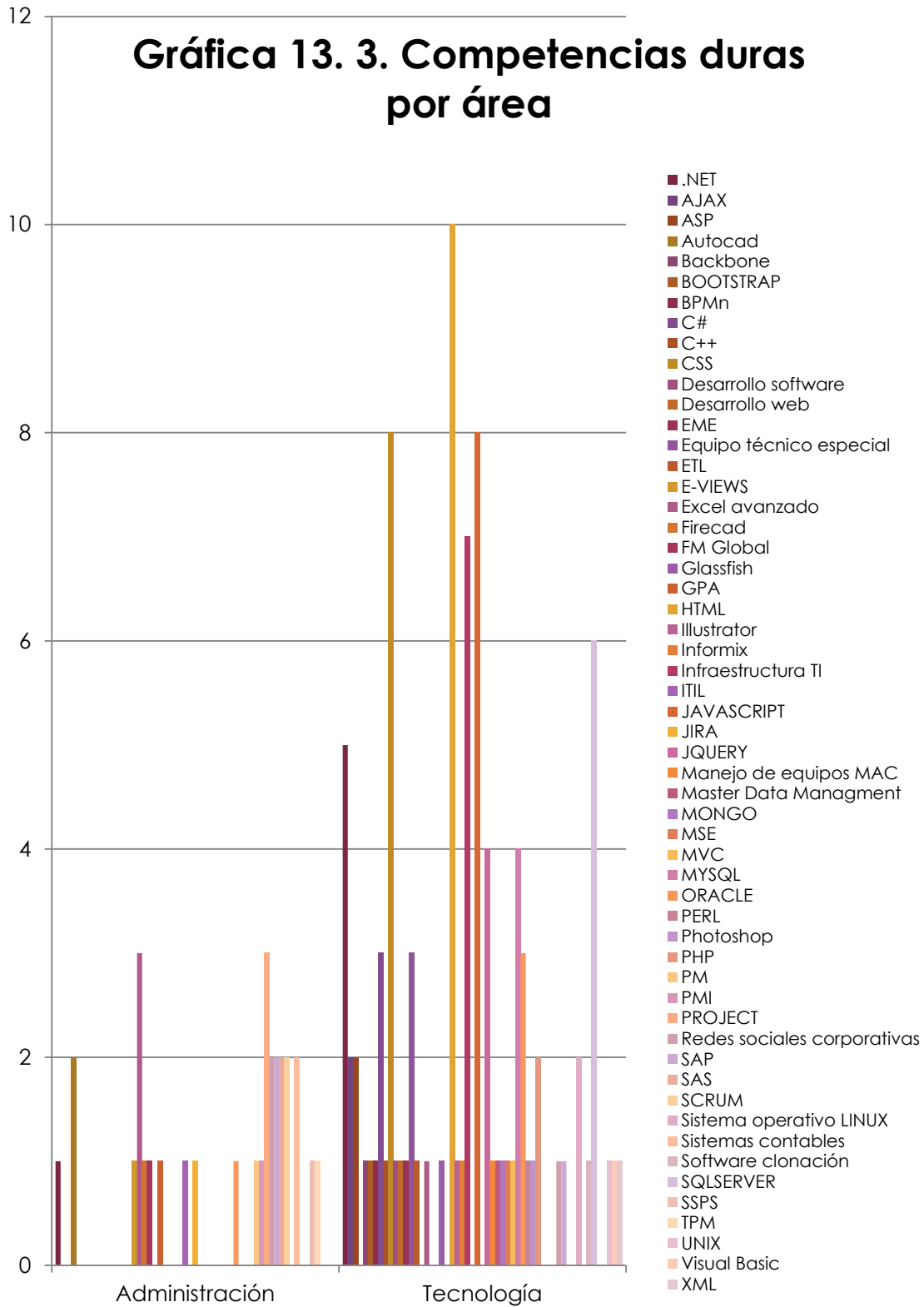
Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 13. 2. Competencias duras por área



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Gráfica 13. 3. Competencias duras por área



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

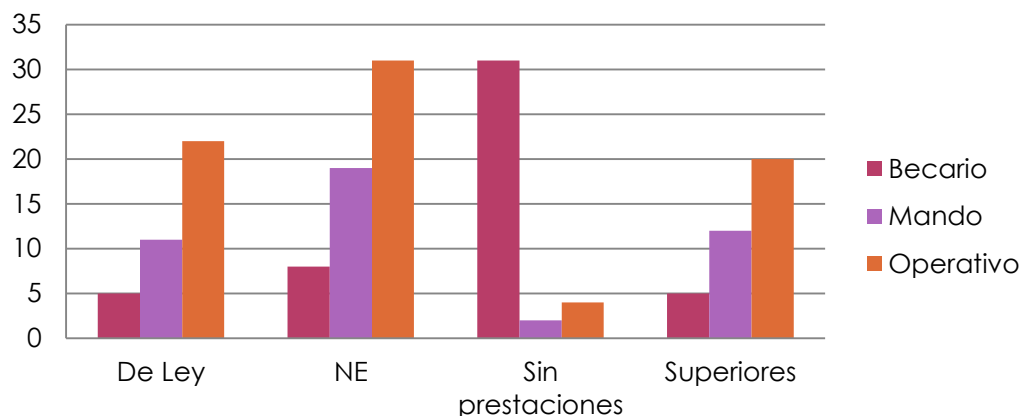
Resultados Seguridad Laboral

Por último, la seguridad laboral se convierte en atractivo para el Capital *Millennial* al ser una forma de corroborar un beneficio mutuo. Las organizaciones publican qué prestaciones y salario brindan a cambio de los conocimientos y actividades del sujeto con posibilidad de ser contratado. Con base en lo mencionado en el capítulo tres respecto a la búsqueda que hacen los *millennials* de seguridad laboral, los resultados muestran una empatía en la parte de otorgamiento de beneficios para la estabilidad y ganancia económica pero no para la capacitación y construcción o actualización de conocimientos.

A pesar de que se reconoce que las organizaciones tardan en encontrar al personal adecuado para sus sistemas, que en este caso es el Capital *Millennial*, también se reconoce la falta de condiciones laborales que generen atractivo. Si bien por ello se han hecho estrategias para atracción y retención de talentos, los perfiles laborales demuestran que no todos los trabajos cubren las expectativas de seguridad laboral, así como los *millennials* carecen de la preparación adecuada para sumarse a las filas de las organizaciones.

En primer lugar, la gráfica 14 demuestra que muchos empleadores prefieren ocultar las prestaciones que brindan, de manera que no se genera un vínculo de confianza para postular como en los trabajos donde esto sí se especifica. Seguido de ello, se encuentra que muchas únicamente brindan prestaciones de ley y para los becarios rara vez se ofrece alguna prestación.

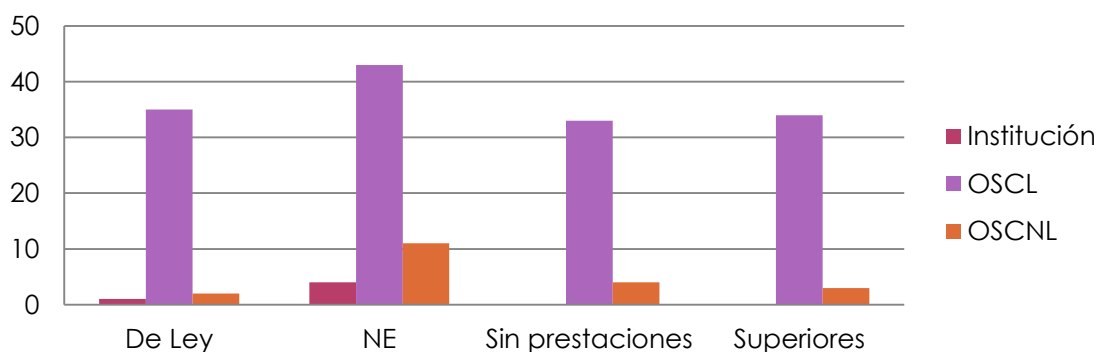
Gráfica 14. Prestaciones brindadas por tipo de puesto



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Hay variabilidad en las prestaciones otorgadas por las OSCL, pero en el caso de las OSCNL, se prefiere no especificar si se otorgan o no. Las instituciones, por su parte tampoco especifican o solamente ofrecen prestaciones de ley (Gráfica 15), por lo cual nuevamente se refuerza la preferencia de los *millennials* por considerar el trabajo en OSCL más que en otro tipo de actores organizacionales.

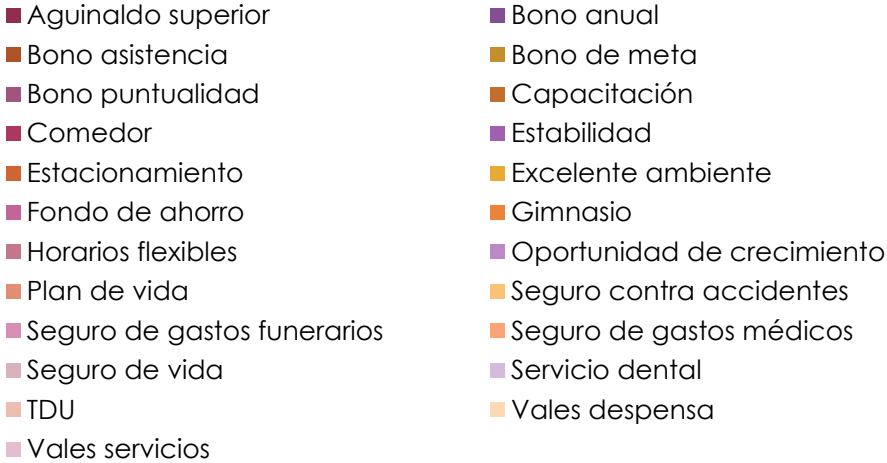
Gráfica 15. Prestaciones brindadas por actor organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

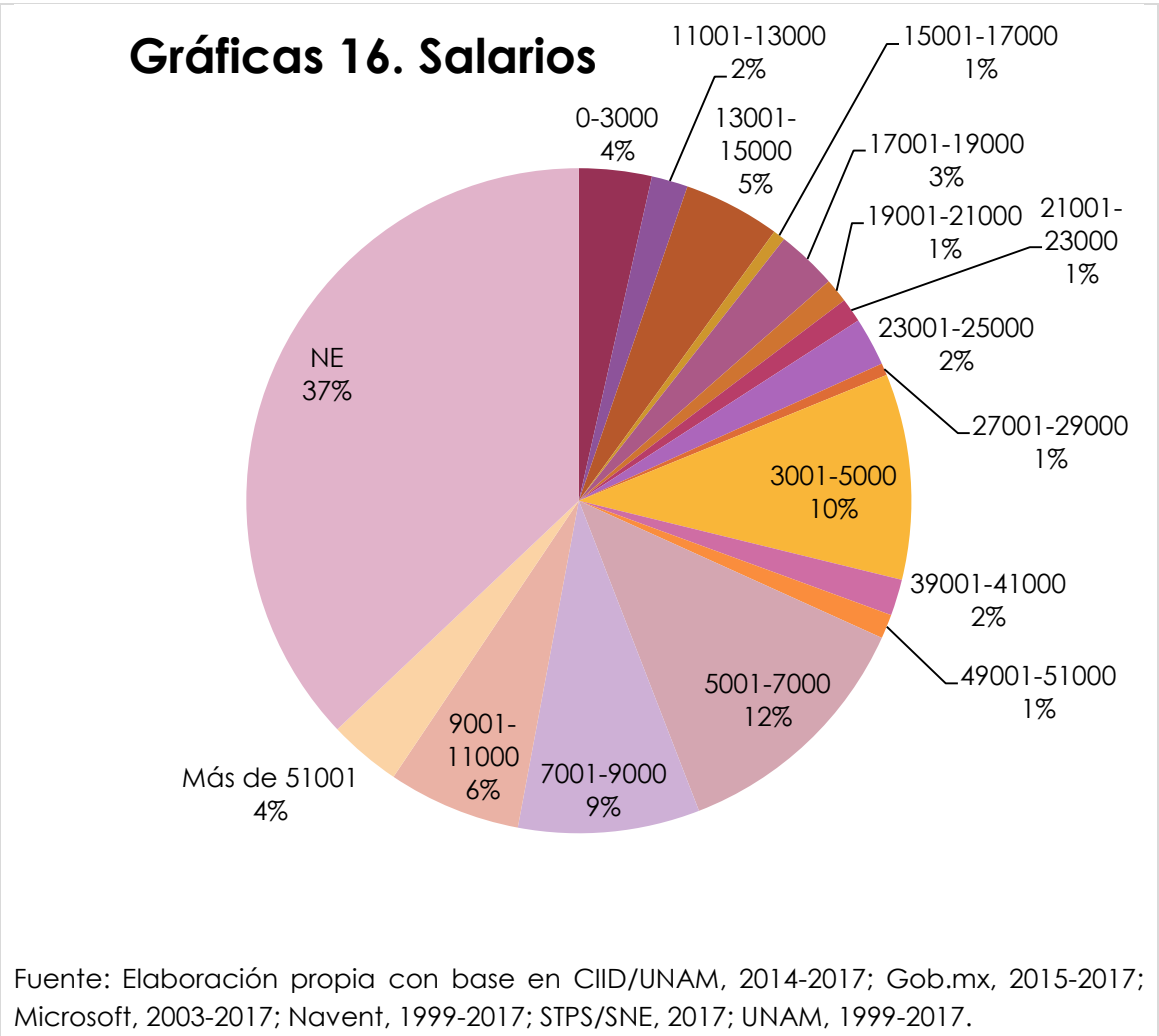
Si se ofrecen prestaciones superiores, las más comunes son vales de despensa, seguro de vida, oportunidad de crecimiento y excelente ambiente laboral (Gráfica 16). Éstas varían desde opciones tangibles hasta ofertas subjetivas, de manera que la única manera de conocer a que se refiere la organización sobre la oportunidad de crecimiento o el ambiente laboral es durante la entrevista o al momento de ingresar a la organización, lo cual genera un choque en las expectativas del Capital *Millennial* y puede provocar si no se cumplen los ofrecimientos su salida inminente.

Gráfica 16. ¿Qué prestaciones superiores se ofrecen?

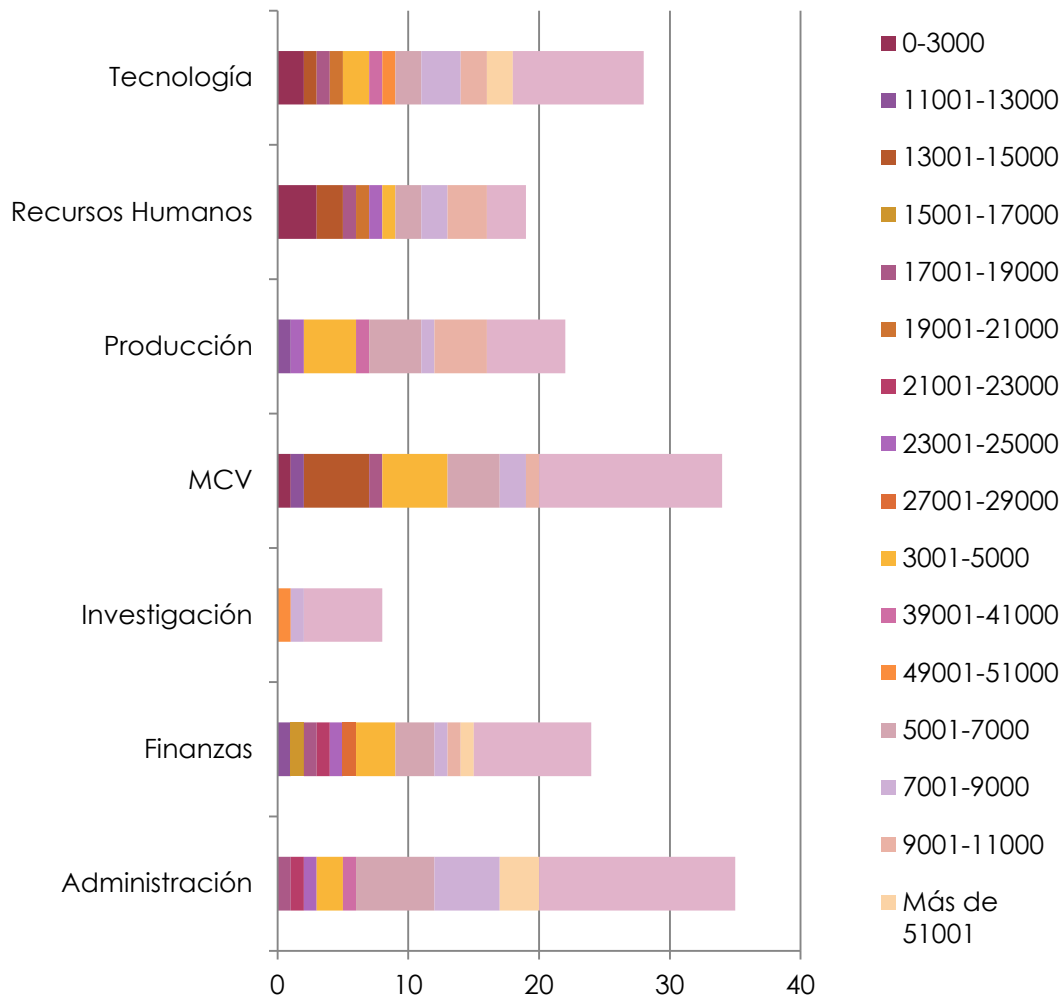


Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Si se agrega a lo anterior los salarios (Gráfica 16), se muestra que el 37 por ciento decide no publicarlo, por lo que la propuesta radica en recibir un pago acorde a capacidades o negociar el salario. En tanto, los salarios para los jóvenes rondan desde los 3 mil pesos mensuales hasta los 7 mil, cantidades que no siempre son consideradas suficientes para cubrir las necesidades que poseen o que no son proporcionales con los conocimientos del *Capital Millennial*, generando conflicto entre el ideal organizacional y la búsqueda de los *millennials* por el empleo deseado. Los salarios más altos son obtenidos en las áreas de Administración y Dirección, por puestos de mando; Finanzas y Contabilidad e Investigación, únicamente si el puesto no es para docencia.



Gráfica 16.1. Salarios por área



Fuente: Elaboración propia con base en CIID/UNAM, 2014-2017; Gob.mx, 2015-2017; Microsoft, 2003-2017; Navent, 1999-2017; STPS/SNE, 2017; UNAM, 1999-2017.

Conclusiones

La palabra *Millennial* parece más una palabra de moda que un concepto que merezca investigación. No obstante, tal como se mostró con esta tesis, es un término que puede servir de apoyo para conocer las problemáticas que enfrentan los jóvenes en la época de la Sociedad de la Información.

Si bien puede tener un uso social y mercadológico o publicitario, también ha sido retomado por otros enfoques para estudios más formales. Esto sirvió para brindar una aportación organizacional que pusiera una diferenciación entre millennials y aquellos bajo este grupo que cuyos objetivos se dirigen a cubrir aspiraciones laborales, que fueron denominados Capital Millennial.

Aunque podría argumentarse que este estudio pudo partir desde el concepto de juventud en vez del de la generación mencionada, lo cierto es que se consideró trabajar con él por la difusión que ha logrado en diferentes ámbitos, desde la vida cotidiana hasta en lo académico, procurando concentrar la atención en una problemática persistente que incluso trasciende las creencias difundidas sobre sus actitudes.

Así, se considera que se lograron obtener diversos resultados valiosos pero también otros que pueden generar mayor confusión. En el caso de la hipótesis, ésta se cumplió, pero no en su totalidad, ya que como se descubrió en la comparación hecha entre el perfil vigente millennial y los datos de la juventud en México, hay concordancias en algunas afirmaciones mientras en otras existen rupturas.

Por ejemplo, las coincidencias principales se encuentran en los Eventos Significativos Generacionales internacionales en su relación con el moldeamiento de parte de la realidad nacional como fue el impulso de tratados y el auge tecnológico que impactó, así como algunas medidas ambientales. Otras semejanzas recaen en las competencias tecnológicas aceptadas como relevantes, donde se menciona el manejo de Paquetería Office de Windows, conocimientos de programación y uso de programas de diseño; lo cual se une al reconocimiento de una brecha digital que es real y debe disminuirse en todo el mundo.

En las diferencias, los puntos con discrepancias están en la educación, religión, política, sentido ciudadano y competencias tecnológicas. En México no es apropiado etiquetar a este grupo poblacional como el más educado, pues sólo cerca del 19 por ciento llega a un grado de profesionalización, sin especificarse por parte del gobierno si se trata de ciudadanos titulados o no.

Por el lado religioso, la mayoría acepta ser católica o creer en elementos religiosos, a pesar de desconocer su grado de participación en eventos de este tipo. En lo político, hay una imagen negativa sobre el tema, pero la mitad aceptó tener predilección por un partido. El sentido ciudadano recae en acciones pequeñas de reciclaje, más que en aportaciones en organizaciones no lucrativas para ejercer responsabilidad social.

Cabe mencionar el retraso tecnológico que mueve el lapso de la generación *millennial* a 1986. A su vez, las constantes crisis ocasionaron una disminución de la clase media, por lo que es razonable encontrar al 47.1 por ciento de los jóvenes en situación de pobreza, mismos que podrían aspirar a ser *millennials* pero difícilmente son el *Capital Millennial* que buscan las organizaciones, principalmente del tercer sector.

Las competencias tecnológicas dependen de factores educativos y económicos, pero también de factores sociales y cognitivos dado que los *millennials* tienden al uso de las TIC con motivos de entretenimiento y socialización, generando una brecha entre el uso y la apropiación tecnológica para fines laborales.

Estas coincidencias y diferencias conducen a un problema que se presentó durante la investigación acerca de algunos estudios, que pueden dividirse en dos. El primero se trata de inconsistencias en la información, tal es el caso de las edades destinadas a la acotación del rango de juventud, o el no definir apropiadamente a los grupos con estudios profesionales en el INEGI. La segunda situación es la falta de actualización de datos, ya que algunos se estancaron entre 2012 y 2014 como la Encuesta Nacional de Valores en Juventud.

Lo positivo en la hipótesis fue que permitió encontrar otras situaciones dadas en la relación *millennials*-organizaciones que podrían servir para futuros trabajos concentrados en el mismo tema o con relación a los jóvenes como tal, por lo que hubo resultados inesperados, así como algunos que enriquecieron el análisis.

Por ejemplo, en el contexto demográfico de los jóvenes en México, se encontró que a pesar de que ha crecido el número de individuos con educación superior, aún prevalece un retraso en la materia al concentrarse la mayor parte en secundaria y bachillerato. Cabe añadir a este rubro que las mujeres son quienes han logrado crecer a nivel educativo, mientras son los hombres presentan rezagos.

Otro descubrimiento que puede servir para un análisis posterior recae en la clasificación que hace el gobierno entre la población económicamente activa (EA) y los económicamente no activos (ENA), de lo cual es llamativo

que en la búsqueda de trabajo ya sea catalogada activa, mientras quienes se dedican al hogar a veces son considerados “ninis”, aun cuando realizan una actividad de cooperación para el hogar.

Sobre el objetivo, se considera que también se cumplió bajo algunas reservas. Los problemas que surgieron al elaborar la tesis se concentraron principalmente en el método elegido de interpretación, ya que el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC-GC) permitió establecer las relaciones existentes para el estudio sin dificultad, pero la investigación bibliográfica fue complicada por la cantidad de información que se debió procesar, así como evitar perder la dirección principal.

Se concluye que los *millennials* son una realidad, tal como se aclaró desde el inicio, pero no son la figura idealizada que se muestra en redes sociales o los medios tradicionales. Son más una muestra de cómo la tecnología ha cambia los moldes de comunicación que estaban establecidos y cómo son un grupo inmerso en la población joven que denota las carencias sociales que se deben atender para evitar que la brecha económica, social y tecnológica siga creciendo en el país.

Lo anterior implica que falta un mayor esfuerzo por parte de las organizaciones laborales, educativas y gubernamentales para impulsar a las nuevas generaciones. Estas fallas se reflejan en la incompatibilidad que tienen los *millennials* con el perfil de habilidades laborales y competencias tecnológicas que los lugares de empleo solicitan a su fuerza laboral, así como el incumplimiento de mejores condiciones por parte de las organizaciones. De ahí la ruptura en la relación, que va más allá de estrategias relacionadas con horarios flexibles o prácticas profesionales.

Con base en lo anterior, es en este problema donde pueden hallarse la implicación de la comunicación. Bajo el rubro organizacional, antes de

establecerse estrategias es necesario hacer un diagnóstico de la situación. Así, esta investigación es un paso para adentrarse en análisis más específicos, y al mismo tiempo, muestra que las soluciones se relacionan con establecer redes de comunicación entre los organismos involucrados para mejorar los puntos débiles, tanto a nivel interno como externo.

Fuentes

Bibliografía

- Alva de la Selva, A. R. (coord. . (2012). *Brecha e inclusión digital en México: hacia una propuesta de políticas públicas*. (SITESA). México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS)/Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Asociación de Internet. (2017). *13° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. México.
- Audirac Camarena, C. A. (2000). *El ABC del Desarrollo Organizacional* (5ta reimp.). México: Trillas.
- Barajas, B. (2005). El método generacional. *La Experiencia Literaria*, 12–13, 43–88.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. México: Paidós.
- Brom, J. (2013). *Esbozo de historia universal*. (Penguin Random House Grupo editorial) (24° ed.). México: Grijalbo.
- Caballero Guisado, M., & Baigorri Agoiz, A. (2013). ¿Es operativo el concepto de generación? *Aposta*, 56, 45.
- Carrillo Velázquez, L. P. (2015). *Investigación-docencia interdisciplinaria, gestión del conocimiento y tecnología*. México: UNAM.
- Carrillo Velázquez, L. P. (2016). *Gestión del conocimiento y tecnología en la investigación-docencia interdisciplinaria. El estudio de organizaciones civiles no lucrativas en Latinoamérica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH).
- Centro de Investigación para el Desarrollo A. C. (CIDAC). (2014). *Encuesta de Competencias Profesionales 2014*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5° ed.). Santafé de Bogotá: McGraw Hill. Humanos.pdf
- Código Civil Federal. México, 9 de marzo de 2018.

- Crovi Druetta, D. (2013). *Jóvenes y apropiación tecnológica. La vida como hipertexto*. (SITESA). México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPYS)/Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La Nueva Generación Y El Trabajo. *Barbarói*, 126–138.
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. UK: Deloitte.
- Devaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11–14.
- Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ)/ Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE). (2017). *Panorama de la Ocupación Juvenil en México*. IMJUVE (Vol. 1).
- Eggers-Brass, T. (2010). *Historia mundial contemporánea* (3° ed.). México: Itzaingó Maipue.
- Fernández Collado, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ferreiro, R. F. (2006). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. *Apertura*, 6(5), 72–85.
- Flores Rangel, J. J. (2010). *Historia de México II*. México: Cengage Learning Editores.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.
- Gil, L. (2015). Millennials: forcing change upon our industry. *National Underwriter Life & Health*, (Septiembre), 54–62.
- González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *Palermo Business Review*, 5(0328-5715), 67–93.
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. España: Fondo de Cultura Económica.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 41–52.
- Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE). (2012). Encuesta Nacional de

Valores en Juventud 2012, 57.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (1980). *X Censo General de Población y Vivienda 1980*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015b). "*Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud (15 a 29 años) 12 de agosto*". *Datos nacionales*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017). "*Estadísticas a propósito del... Día mundial de internet (17 de mayo)*". *Datos nacionales*. México: INEGI.

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (2012). *Encuesta Nacional de percepciones y actitudes sobre el medio Ambiente*. México: UNAM

Irizarry-Hernández, E. B. (2009). La generación Y o generación milenaria: El nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business*, 5(2), 10–25.

Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última Década*, 34, 11–32.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, 11 de agosto de 2014.

Ley de Sociedades Mercantiles. México, 14 de junio de 2018.

Manpower. (2009). *Reescribiendo las Reglas: La Interacción Generacional en el Trabajo*. México.

Mascó, A. (2012). *Entre generaciones: no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Méndez, J. L. (1998). *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*. México: Academia Mexicana de Investigaciones en Políticas Públicas.

Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweizer, L. (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the Millennial Generation*. UK: Edward Elgar Publishing.

Nielsen. (2015). *Estudio Global Nielsen sobre los Estilos de Vida Generacionales*. Nueva York.

Observatorio GT, & ICAI-ICADE. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en empresas*. Madrid.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/ Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. Paris: OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)/ Banco Interamericano de Desarrollo (IDB). (2016). Competencias y empleos en la economía digital. In *Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe. Un manual para la economía digital* (p. 484). Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). Are there differences in how advantaged and disadvantaged students use the Internet? *PISA in Focus*, 64, 1–4.
- Ollin, Jóvenes en Movimiento, A. C. (2016). *Índice Nacional de Participación Juvenil 2015-2016*. México.
- Organización Mundial de la Salud. (2000). La salud de los jóvenes: un desafío para la sociedad. *Oficina de Publicaciones de La OMS*. España: Organización Mundial de la Salud. Retrieved from http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_731_spa.pdf
- Palacios, J., & Flores-Roux, E. (2013). *Diagnóstico del sector tic en México: conectividad e inclusión social para la mejora de la productividad y el crecimiento económico*. México.
- Pariente Fragoso, J. L. (2001). *Teorías de las organizaciones. Un enfoque de metáforas* (2º ed.). Tamaulipas: CONACyT.
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración* (3º ed.). Colombia: Ecoe ediciones.
- Reputation Leaders. (2016). *Las carreras de los Millennials: visión 2020 Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos*. México.
- Rivero Hernández, M., & Aguilar Miranda, A. (2009). Organizaciones gubernamentales para la planeación urbana en la Zona Metropolitana del Valle de México (zmvm). *Espacios Públicos*, 12(26), 243–260.
- Robles Valdés, G., & Alcérreca Joaquín, C. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez N., P. G. (coord.) (2014). *Invertir para transformar*. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)/ Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)/ Instituto

Mexicano de la Juventud (IMJUVE).

Ross, A., & Vega, K. (2015). Generación Y, Millennials y Globalist de Base de la Pirámide. *Datos, Diagnósticos y Tendencias*, 25–30.

Solís, A. (2017). Los millennials capacitados duran sólo 2 años en las empresas. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/los-millennials-capacitados-duran-solo-2-anos-las-empresas/>

Suñé, A., & Lopez, L. (2011). Ciclos de aprendizaje y olvido organizativo causado por la rotación de personal: Resultados de un diseño cuasi-experimental en dos empresas industriales. En *Ciclos de aprendizaje y olvido organizativo causado por la rotación de personal: Resultados de un diseño cuasi-experimental en dos empresas industriales* (p. 21). Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.

The Family Watch. (2015). *La Generación de los Millennials ¿Cómo serán las familias que van a formar?* Artistas. Madrid.

Villagómez Oviedo, C. (2015). Ciencia, tecnología e investigación en México. *Revista Interiográfico de La División de Arquitectura, Arte y Diseño de La Universidad de Guanajuato*, 1.

Volpentesta, J. R. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas. *Faces*, 22(46), 81–94.

Von Wobeser, G. (coord.) (2014). *Historia de México* (2º ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Cibergrafía

BBVA Innovation Center. (2015). *Generación Millennials*. Madrid. Disponible en www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf

Berger, G. (2016). Will This Year's College Grads Job-Hop More Than Previous Grads? Disponible en blog.linkedin.com/2016/04/12/will-this-year_s-college-grads-job-hop-more-than-previous-grads?trk=li_li_corp_EconomicGraph

Centro de Investigación e Información Digital/Universidad Nacional Autónoma de México (CIID/UNAM). (2014-2017). Bolsa de trabajo y Prácticas Profesionales. México. Disponible en www.politicas.unam.mx/bolsatrabajo

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

- (CONEVAL). (2016). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2016*. Disponible en www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Paginas/IEPDS-2016.aspx
- Croxatto, G. L., & Axat, J. (2013). El método generacional. Disponible en elniniorizoma.wordpress.com/2013/08/10/el-metodo-generacional-por-guido-l-croxatto-y-julian-axat/
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. UK. Disponible en file:///C:/Users/Xally/Downloads/Deloitte_ES_Human_Capital_millennials-survey-2016.pdf
- ECO Resultores. (2017). La brecha generacional en las organizacionales. Disponible en www.ecoresultores.com/blog/index.php/2-uncategorised/5-la-brecha-generacional-en-las-organizaciones
- Ehrenfreund, M. (2017). US millennials are more educated than young people in 1975, but they're earning less. Disponible en www.weforum.org/agenda/2017/04/young-workers-in-the-us-earn-less-today-than-they-did-in-1975
- Gob.mx. (2015-2017). Boletín de Enlace Laboral. México. Disponible en boletin.conacyt.mx/vacantes
- Goldman Sachs. (2015). Millennials, coming of age. Disponible en www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/
- iab México. (2017). *Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos. Segmento de Millennials*. México. Disponible en www.iabmexico.com/wp-content/uploads/2017/06/ECMYD_2016_Millennials_VPrensa.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). Religión. Disponible en www.beta.inegi.org.mx/temas/religion/
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015a). *Encuesta Intercensal 2015*. México. Disponible en www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2016. Disponible en www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/dutih/2016/default.html
- Invoca. (2016). Así es para qué y cómo utilizan realmente los millennials sus

móviles y smartphones. Disponible en www.puromarketing.com/12/25767/asi-para-como-utilizan-realmente-millennials-moviles-smartphones.html

Lorente, M. (2015). Así es la generación millenials, jóvenes eternamente conectados. Disponible en computerhoy.com/noticias/life/asi-es-generacion-millennials-jovenes-eternamente-conectados-30835

Microsoft. (2003-2017). LinkedIn. Estados Unidos. Disponible en www.linkedin.com

Navent. (1999-2017). Bumeran. Argentina. Disponible en www.bumeran.com.mx

Olvera, S. (2016). Lideran millennials rotación de personal. Disponible en www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=744768&md5=6cd7b8a476fef53f2144a4173873b8b6&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe

S/A. (2016). El Millennial no es como lo pintan (al menos en México). Disponible en referente.mx/@Paulina/el-millennial-no-es-como-lo-pintan-al-menos-en-mexico

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2016). La juventud mexicana en cifras. Disponible en www.gob.mx/sedesol/articulos/la-juventud-mexicana-en-cifras

Secretaría de Trabajo y Previsión Social/ Servicio Nacional de Empleo (STPS/SNE). (2017). Portal del Empleo. México. Disponible en www.empleo.gob.mx

SME Toolkit. (2017). Instituciones de asistencia privada y beneficencia. Disponible en mexico.smetoolkit.org/instituciones-de-asistencia-privada-y-beneficencia/

Telefónica. (2014). *Telefonica Global Millennial Survey 2014*. Disponible en es.slideshare.net/TelefonicaEurope/telefonica-2014-gms-global-master-deck-final-100614?related=1

Thompson, I. (2007). Tipos de organizaciones. Disponible en www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (1999-2017). Bolsa Universitaria de Trabajo. México. Disponible en bolsa.trabajo.unam.mx